

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Diego Alonso Sánchez Romero


Código 20101034

Lima – Perú

Octubre de 2018







**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	3
1.1 Diagnóstico Interno.....	3
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	3
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	7
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa ...	10
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades	13
1.2 Diagnóstico Externo.....	14
1.2.1 Análisis PEST	14
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	14
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	19
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	21
2.1 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI.....	21
2.2 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE.....	22
2.3 Matriz de las estrategias genéricas.....	23
2.4 Matriz FODA	23
2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas.....	25
2.5.1 Declaración corporativa	25
2.5.2 Misión	25
2.5.3 Visión.....	26
2.5.4 Valores	26
2.5.5 Principios	27

2.5.6 Políticas.....	27
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	28
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocios	28
2.8 Propuesta y Sustentación de Estrategias	29
2.8.1 Estrategias funcionales:	29
2.8.2 Estrategia de negocio	32
2.8.3 Estrategia corporativa	33
2.8.4 Estrategia global.....	33
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	35
3.1 Evaluación de la estructura organizacional de la empresa.....	35
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias ...	38
3.2.1 Reorganización de las unidades estratégicas de negocio	38
3.2.2 Consultoría estratégica.....	38
3.2.3 Desarrollo del canal online	39
3.2.4 Estrategia de sostenibilidad.....	39
3.2.5 Estrategia de comunicación y reputación	39
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	40
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	40
4.2 Desarrollo de un Cuadro de mando integral	40
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades de UNIQLO.....	13
Tabla 1.2 Análisis PEST.....	15
Tabla 1.3 Riesgo de ingreso de competidores.....	17
Tabla 1.4 Rivalidad entre compañías.....	17
Tabla 1.5 Poder de negociación de compradores.....	18
Tabla 1.6 Oportunidades y Amenazas.....	19
Tabla 2.1. Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2. Matriz EFE.....	22
Tabla 2.3 Valores.....	26
Tabla 2.4 Políticas de Fast Retailing.....	27
Tabla 3.1. Volumen de ventas UNIQLO.....	35
Tabla 3.2. Distribución de zonas.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Lienzo de Modelo de Negocio	3
Figura 1.2. Cadena de valor UNIQLO.....	7
Figura 2.1. Matriz de estrategia genérica.....	23
Figura 2.2. Matriz FODA	24
Figura 3.1. Estructura zona Euroamérica.....	37
Figura 3.2. Estructura Perú	38
Figura 4.1. Mapa estratégico de control	40
Figura 4.2. Cuadro de mando integral	41



INTRODUCCIÓN

El Grupo Fast Retailing, fundado en Japón en 1949 por Hitoshi Yanai, es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir en la industria del *fast fashion*. Actualmente, el líder de la compañía es Tadashi Yanai, hijo del fundador, quien ha sabido posicionar a Fast Retailing como la tercera compañía más importante de la industria. De acuerdo a su reporte anual, Fast Retailing, se encuentra solo por de debajo de la española Inditex, dueña de la marca Zara, y H&M, de matriz sueca.

Fast Retailing funciona bajo el modelo SPA, cuyas siglas en inglés significan *specialty store of private label apparel*, es decir, produce sus propias prendas a través de fábricas asociadas lo cual le permite mantener el control del proceso de principio. A fin. Esta es quizás una de las mayores diferencias de Fast Retailing frente a sus dos más grandes competidores: Inditex y H&M.

La compañía organiza sus marcas en tres unidades de negocio, UNIQLO Japan, UNIQLO International y Global Brands, las cuales, en 2017, generaron el 43,5 %, 38 % y 18,3 % de ventas respectivamente. La marca principal de Fast Retailing es UNIQLO, la cual se caracteriza por ofrecer prendas básicas de vestir elaboradas con materiales de altísima calidad, vendidas a un precio muy asequible. UNIQLO, compuesta por UNIQLO Japan y UNIQLO International, posee un total de 1920 tiendas distribuidas en 18 países. Japón es su mercado más grande, detrás China, Corea del Sur, el sudeste asiático y Oceanía, Norte América y Europa.

Por otro lado, entre las Global Brands, o marcas globales, se encuentran GU, su segunda marca más importante y dirigida al segmento más bajo de mercado, con 392 tiendas distribuidas entre Japón, China, Hong Kong, Korea y Taiwan; Theory, de origen estadounidense, con 450 tiendas ubicadas en Estados Unidos, Europa y Asia; COMPTOIR DES CONTONNIERS, de origen francés y dirigida exclusivamente a mujeres, con 328 tiendas ubicadas en Francia, España, Alemania y Reino Unido; PRINCESSE TAM. TAM, marca de origen francés, de lencería, trajes de baño y ropa de deporte exclusivamente para mujeres, es vendida en tiendas por departamento y también posee 129 tiendas propias distribuidas en Francia; finalmente, J Brand, marca

especializada en pantalones de denim que se vende en las tiendas por departamento de más de 20 países.

A través de sus diversas marcas, Fast Retailing tiene presencia en Asia, Europa y Norte América; sin embargo, a diferencia de Inditex (Zara) y H&M, aún no se ha expandido a Latinoamérica donde estas otras dos compañías ya tienen operaciones hace algunos años. Para Inditex, que entró a Latinoamérica en 1998, esta región representó el 12 % del total de sus ventas del año 2017; mientras que para H&M, que entró en 2012, tan solo el 2 %. Esto demuestra que Latinoamérica es un mercado potencial para la entrada de Fast Retailing.

En el Perú, Inditex llegó en 2012 y actualmente ya posee cuatro tiendas de la marca Zara y dos tiendas de Zara Home, todas ellas ubicadas en Lima. Por su lado, H&M llegó en 2015 y tiene 10 tiendas distribuidas en las ciudades de Lima, Arequipa, Piura, Huancayo, Cajamarca y Trujillo. En cuanto a participación de mercado en la categoría de vestuario y calzado, de acuerdo con Euromonitor International (2018), Inditex posee el 5,6 %, mientras que H&M, posee el 7,5 %, ocupando el tercer y quinto lugar respectivamente. El líder del mercado es la empresa Topy Top S.A.A. (20,2 %), seguida por Empresas Comerciales S.A. (13,8 %), dueños de Bata; el cuarto lugar es ocupado por Valditex S.A (7 %), dueños de Tommy Hilfiger.

Por lo visto anteriormente, Fast Retailing podría expandir su negocio a Latinoamérica; Perú se presenta como un mercado atractivo ya que sus dos más grandes competidores, Inditex y H&M, han decidido ingresar y se han posicionado rápidamente como grandes jugadores de la categoría. El presente documento se centrará en el análisis y formulación de una estrategia para el ingreso de UNIQLO en el mercado peruano, ya que esta es la marca más importante del Grupo Fast Retailing y actualmente está en búsqueda de su expansión.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno





1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de UNIQLO es el SPA, siglas que en inglés significan *specialty store of private label apparel*, lo cual quiere decir que es una tienda de ropa que comercializa marcas propias y esto implica que debe encargarse de todos sus procesos; desde la selección de los materiales hasta la distribución de las prendas.

En la siguiente sección se hará un análisis del modelo de negocio de UNIQLO que forma parte de Fast Retailing. Se tomará como referencia la metodología del Lienzo de Modelo de Negocio propuesta por Osterwalder y Pigneur (2015) el cual se divide en 9 aspectos esenciales que se desarrollarán a continuación:

Figura 1.1.

Lienzo de Modelo de Negocio

 <p>ASOCIACIONES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fábricas asociadas (asociación) - Proveedores de materiales (relación comprador – proveedor) 	 <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción 	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Prendas de vestir desarrolladas con materiales de alta calidad y tecnología a un precio asequible.</p>	 <p>RELACIÓN CON CONSUMIDORES</p> <p>Atención personal a través de los vendedores</p> <p>Autoservicio en las compras por internet</p>	 <p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Hombres y mujeres entre 20 y 60 años (masivo)</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos fijos y costos variables</p>	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Venta de activos</p>			

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Elaboración propia

1.1.1.1 Segmento de mercado

UNIQLO es una marca orientada a lo que Osterwalder y Pigneur (2015) denomina el mercado masivo debido a que su propuesta de valor, canales de distribución y relacionamiento con los clientes están enfocados en un grupo amplio de consumidores con necesidades y problemas similares.

Este segmento de mercado está compuesto, en su mayoría, por hombres y mujeres de entre 20 y 60 años, es decir, un gran porcentaje de la población. Esto, sumado a que los diseños de UNIQLO son básicos, convierte a la marca en accesible y compatible con muchas personas.

1.1.1.2 Propuesta de valor

En cuanto a la propuesta de valor de UNIQLO, gran parte de ella está cimentada en la calidad de las prendas que es similar a la de marcas premium cuyos precios están muy por encima de los de UNIQLO.

Esto se hizo evidente, en la recordada *fleece campaign* que volvió popular a la marca. Los denominados *fleece* son casacas de material polar que mantienen el calor y que, cuando recién salieron al mercado, eran vendidas a precios muy elevados por marcas como Patagonia. UNIQLO, en cambio, sacó su versión de las *fleece* a un precio muy por debajo del que ofrecían otras marcas.

1.1.1.3 Canales

Se pueden distinguir dos canales que UNIQLO utiliza para comercializar sus productos:

Tienda: UNIQLO posee tiendas que son un canal propio de tipo indirecto. La marca maneja dos formatos: las llamadas tiendas insignia de gran tamaño y ubicadas en lugares céntricos que se establecen en ciudades principales. También están sus tiendas estándar de formato más pequeño. UNIQLO posee un total de 2024 tiendas.

Página web: Los productos de UNIQLO se pueden adquirir vía página web y a través de una aplicación móvil, este es un canal propio de tipo directo. Las ventas a través del canal digital van ganando terreno dentro de UNIQLO, de hecho, en Estados Unidos,

el 10 % del volumen de ventas se realiza a través de ese canal; en Japón, ya alcanza el 6 %.

1.1.1.4 Relaciones con clientes

En cuanto a las relaciones con los clientes, la empresa establece contacto con ellos a través de la asistencia personal, esto quiere decir que están basadas en la interacción humana. Las tiendas cuentan con personal exclusivo para atender y asesorar a los clientes, tanto al momento de escoger las prendas como al momento de realizar el pago de las mismas. De hecho, en la compañía existe una orientación a la venta frente a la producción, lo que se traduce en las palabras de su líder, Yanai, “Vender es diez veces más importante que producir”.

Del mismo modo, con la introducción del canal de digital de ventas, también empieza a regir otra forma de relación, lo que Osterwalder y Pigneur (2015) denomina autoservicio. Los clientes realizan todo el proceso de selección de las prendas, compra y recojo por sí solos, sin intervención de ningún empleado de la marca.

1.1.1.5 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos de UNIQLO corresponde a la venta de activos, es decir, la marca gana dinero por la venta de cada una de las prendas de su portafolio. El precio es fijo y está determinado por lo que estime conveniente la marca y es, también, un precio de lista ya que cada tipo de artículo posee en un mismo precio.

1.1.1.6 Recursos clave

UNIQLO posee dos tipos de recursos clave, los humanos y físicos que se explican a a continuación:

Humanos: En primer lugar, los vendedores o personal de atención al cliente son claves para el negocio porque ellos tienen contacto directo con el cliente y su trato cordial, rapidez y correcta orientación contribuyen a que la visita a la tienda se concrete en una venta. Sumado a esto, las personas que componen los equipos de investigación e innovación, marketing y *merchandising* que trabajan en conjunto para crear los

materiales novedosos que caracteriza a la marca. Por último, cabe destacar al equipo Takumi, que son un grupo de especialistas técnicos que supervisan la producción en todas las fábricas asociadas.

Físicos: Debido a que UNIQLO funciona bajo el modelo SPA, las instalaciones de las fábricas son vitales para el funcionamiento del negocio. Además, las tiendas también son el canal a través del cual se produce el mayor volumen de ventas por lo que también deben considerarse un recurso clave.

1.1.1.7 Actividades clave

Como se ha mencionado antes, UNIQLO ha adoptado el modelo SPA para desarrollar sus operaciones y, a diferencia de otras marcas que compran las prendas ya hechas, UNIQLO también se encarga del proceso de producción lo que convierte a esta actividad en clave para el negocio. Si UNIQLO no se encargara de la producción, no podría elaborar prendas con fibras tan exclusivas y especiales como las que caracterizan a la marca; también, tendrían menor control sobre el proceso y los estándares de calidad.

1.1.1.8 Asociaciones clave

Las asociaciones clave de UNIQLO se hacen con fines de optimización y economía de escala, y son principalmente de 2 tipos: asociación de empresas y relación comprador – proveedor.

Asociación de empresas: La producción se hace en fábricas asociadas ubicadas en China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia. Sin bien es cierto, estas fábricas no son propiedad de Fast Retailing, la compañía tiene el control del proceso de producción y el equipo Takumi, de especialistas técnicos, supervisa de cerca el funcionamiento en conjunto con el equipo de producción.

Relaciones comprador – proveedor: Los proveedores más importantes son los que proporcionan los materiales o telas para la confección de las prendas. Estos son muy especializados porque desarrollan las fibras de alta tecnología y exclusivas por las que se caracteriza UNIQLO. Entre ellos se puede mencionar a Kaihara Corporation que proporciona el denim con determinadas especificaciones como, por ejemplo, el tipo de

teñido; Toray Industries, un líder mundial en fabricación de fibras sintéticas con quien crea materiales altamente funcionales y productos como los HEATTECH.

1.1.1.9 Estructura de costes

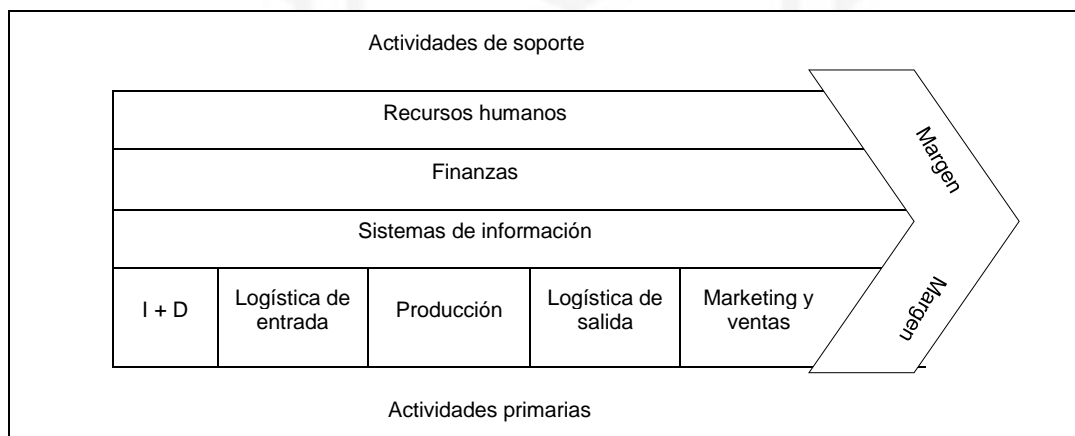
La estructura de costos de UNIQLO está impulsada por el valor debido a que su propuesta para el cliente se centra en ofrecer ropa de la más alta calidad y con la más avanzada tecnología. También se pueden identificar costos fijos y costos variables. Los costos fijos de UNIQLO derivan principalmente del alquiler de las tiendas, sueldos de los trabajadores, contratos con las fábricas asociadas, mantenimiento de la página web, entre otros. Los costos variables son todos los costos derivados del volumen de producción como los insumos (telas, cierres, acabados, etc.), las comunicaciones de marketing (spots en TV, anuncios en periódicos, auspicios, etc.).

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

De acuerdo con Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015), la cadena de valor es un conjunto de actividades de una empresa que transforma los insumos o materias primas en productos con valor para los consumidores (p. 89). A continuación, la cadena de valor de UNIQLO.

Figura 1.2.

Cadena de valor UNIQLO



Fuente: Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Elaboración propia

Los diversos componentes de la cadena de valor se pueden clasificar entre actividades primarias, las que son vitales para el funcionamiento del negocio y, las secundarias o de soporte que también son necesarias de ejecutar; sin embargo, su impacto en el negocio es menor.

1.1.2.1 Actividades primarias

1.1.2.1.1 Innovación y desarrollo

La innovación y desarrollo es una actividad primaria porque la propuesta de valor de la marca consiste en ofrecer prendas de vestir de material de alta calidad y tecnología a precios asequibles. Si es que UNIQLO no invertiría en esto, su propuesta de valor no podría ser posible o tendría que cambiar.

UNIQLO tiene Centros de Investigación y Diseño que realizan investigaciones acerca de las últimas tendencias de moda y nuevos materiales. Cada producto nuevo se desarrolla con un año de anticipación; en colaboración con el equipo de marketing y el de desarrollo de materiales que ayudan a decidir las características del nuevo lanzamiento.

1.1.2.1.2 Logística de entrada

Debido a que UNIQLO también es responsable de su producción debe contar con una logística de entrada capaz de hacer llegar todos los insumos necesarios a cada una de las fábricas asociadas para que en ellas se produzcan prendas con los mismos estándares de calidad.

1.1.2.1.3 Producción

Debido al modelo SPA de UNIQLO, la producción es una actividad. UNIQLO tiene un departamento que se dedica exclusivamente a velar por que este proceso se de manera óptima en todas las fábricas asociadas. Incluso, para que los expertos de estas oficinas

puedan trasladarse rápidamente a las fábricas, el departamento tiene locales en Shanghai, Ho Chi Minh City, Dhaka, Jakarta y Bangalore.

1.1.2.1.4 Logística de salida

Las fabricas asociadas se encuentran distribuidas en los países de China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia, es decir, principalmente el sudeste asiático, sin embargo, existen tiendas en Asia, Europa y Norte América. Para poder tener productos en todas estas locaciones, es necesario que UNIQLO maneje una excelente logística de salida que distribuya los productos de manera rápida.

1.1.2.1.5 Marketing y ventas

En cuanto a marketing, UNIQLO recurre tanto a medios tradicionales como digitales. Cada temporada, la marca lanza una campaña promocional para sus productos más representativos como las fleece o las prendas hechas con el exclusivo material HEATTECH. La marca suele colocar comerciales en la televisión y, en Japón, también avisos en los principales diarios del país.

En cuanto a la comunicación digital, UNIQLO mantiene activos sus perfiles en redes sociales generando contenido en Instagram, Facebook, Twitter y Youtube. Igualmente, otra estrategia que UNIQLO emplea a nivel global son los auspicios a destacados deportistas. En la última edición del torneo de tennis Wimbledon, auspició al famoso tenista Roger Federer, quien utilizó prendas UNIQLO para todos sus partidos.

1.1.2.2 Actividades secundarias

1.1.2.2.1 Recursos humanos

Un número grande de tiendas implica también un gran número de vendedores a los que UNIQLO debe mantener motivados y brindarles beneficios y pagarles a tiempo. Además, los colaboradores administrativos también son un grupo importante al que se le debe brindar beneficios y pagarles y crear para ellos planes de capacitación y de carrera. Cabe

destacar que UNIQLO tiene un centro de formación de futuros líderes (Fast Retailing Management and Innovation Center) donde jóvenes ejecutivos de la empresa son entrenados de manera integral y crean ideas innovadoras que luego pueden poner en práctica.

1.1.2.2.2 Finanzas

Debido a que UNIQLO está en fase de expansión es importante que el departamento de finanzas esté pendiente de los indicadores para determinar si es que las nuevas tiendas son rentables y mantener monitoreadas a aquellas que funcionan bien regularmente.

1.1.2.2.3 Sistema de información

Para una marca como UNIQLO, con fábricas, tiendas y oficinas en distintas partes de mundo, es fundamental que los sistemas de información sean eficientes para que faciliten la comunicación e interconexión entre toda la cadena de valor. Por ejemplo, debe existir un sistema de información que permita saber cuál es el stock en las tiendas, otro que permita llevar la contabilidad, entre otros.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa

La marca UNIQLO, tomando en cuenta UNIQLO International y UNIQLO Japan representa el 81 % de ventas Fast Retailing (FR). Es por este motivo que las ventajas competitivas de FR son principalmente las de UNIQLO.

1.1.3.1 Eficiencia Superior:

- FR cuenta con un departamento de producción que selecciona materias primas de alta calidad a bajo costo ya que compra directamente de los fabricantes.
- Las materias primas se compran al por mayor, lo que contribuye a la creación de economías de escala.

- Los equipos de producción Takumi visitan las fábricas asociadas para poner en práctica sus conocimientos y mejorar el tiempo de producción. De esta manera, se aprovechan los efectos de aprendizaje de este equipo.
- Al existir economías de escala y aprovecharse los efectos de aprendizaje, se genera la curva de la experiencia que hace que los costos unitarios y la estructura de costos disminuya a medida que aumenta la producción acumulada.
- La marca UNIQLO ha establecido una gama y precios de productos limitados ya que llegó a la conclusión que cuantos más artículos se añaden, el beneficio que se alcanza al final es menor.

1.1.3.2 Calidad Superior:

Se define a partir de dos atributos: excelencia y confidencialidad:

1.1.3.2.1 Excelencia

- Se establecen relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas asociadas, con acuerdos contractuales duraderos.
- Se ofrece productos con atributos relevantes. Existe un equipo de *insights* del consumidor que emplea la *big data*, recogida del Centro de Atención al Cliente, para predecir la demanda y hacer mejoras en los productos.
- El equipo Takumi brinda el *know how* para formar a la nueva generación de técnicos.

1.1.3.2.2 Confidencialidad

- Los supervisores del departamento de Producción con sede en Shanghái, realizan visitas semanales a las fábricas asociadas para inspeccionar la calidad de los productos.
- UNIQLO introdujo un enorme cambio en el 2004, cuando publicó un anuncio en periódicos de Japón con el titular “UNIQLO acabará con los precios

bajos”. Desde ese momento, la empresa busca diferenciarse por la calidad usando los mejores materiales del mundo.

1.1.3.3 Innovación superior:

- La empresa innova constantemente, prueba de ello es que adoptó el modelo SPA desarrollado en USA y lo fue modificando en búsqueda de hacerlo más efectivo y eficaz. (Innovación en Procesos)
- FR cuenta con varios Centros de Innovación y Diseño que propician una estructura global para el desarrollo de productos (nuevos diseños y confortables). Hace poco, UNIQLO hizo una alianza con Jil Sander, un diseñador alemán de alta costura de renombre internacional, para crear nuevas prendas con diseños exclusivos.
- El centro de Investigación y Desarrollo siempre está en búsqueda nuevos materiales y tendencias globales de moda. Antes de lanzar al mercado un producto se reúne con el equipo de *merchandising*, marketing y el de desarrollo de materiales para determinar el diseño correcto.

1.1.3.4 Respuesta superior hacia los clientes:

- Existe un equipo de *insights* del consumidor que emplea la *big data*, recogida de los comentarios de compras, patrones de compra y solicitudes subidas al Centro de Atención al Cliente, para predecir la demanda y hacer mejoras en los productos.
- UNIQLO utiliza los medios de comunicación tradicionales y nuevos para promover sus productos y reputación. Emplea medios como periódicos, web y redes sociales. Incluso adquirió la reputación de ser el anunciante web líder tras ganar tres premios internacionales de publicidad por la campaña UNIQLOCK.
- Uno de los factores de éxito de la compañía es que usa el canal digital, página web y aplicación móvil, lo cual le permite transformar las necesidades en un producto actual.

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades de UNIQLO

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • UNIQLO es una propuesta atractiva para el consumidor ya que cuenta con productos hechos de materiales de tecnología avanzada y precios asequibles. • FR tiene un sólido crecimiento en Asia Pacífico, región en donde se viene dando uno de los crecimientos más dinámicos. Incluso cuenta con una sólida presencia en China, el país más importante de esos mercados. • FR tiene una solidez económica que le permite invertir en nuevos giros de negocio o expandir sus marcas a otras regiones. La utilidad bruta se incrementó en 5,1 % en el 2017. • Cuenta con varias subsidiarias en todo el mundo, un activo fijo difícil de igualar en el corto plazo. • UNIQLO tiene una estructura de costos superior a la de una compañía tradicional ya que cuenta con un margen de ganancia más alto y no tiene gasto de ventas generales (minoristas, mayoristas) y administrativos. • UNIQLO está posicionada como una marca con productos de muy buena calidad, desarrollados con alta tecnología. • FR le da importancia a la innovación a través de Centros de Investigación y Diseño para la creación de nuevos productos. • FR le da importancia a la relación con sus clientes de tal modo que cuenta con un Centro de Atención al Cliente que capta sus necesidades y luego las analiza para sacar el mejor provecho de ellas. • FR adquiere materiales a bajo costo, de alta calidad y en gran cantidad, en varias partes del mundo y directamente de los fabricantes lo que le permite crear economías de escala. • Relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas asociadas que son inspeccionadas personalmente por un grupo de expertos. • FR cuenta con un grupo de técnicos expertos, el equipo Takumi, que controla la calidad de la producción en las fábricas asociadas. • Los factores de diferenciación de la marca UNIQLO son: la calidad del producto, calidad de servicio de venta y posicionamiento corporativo en relación con el valor social. 	<ul style="list-style-type: none"> • La unidad de negocio UNIQLO Japan, con presencia solo en Japón, representa el 45 % de las ventas de FR, la perspectiva de crecimiento en este país es sobria. • De las seis marcas de FR, sólo UNIQLO y GU están en un constante crecimiento. • Las marcas globales pueden disminuir la rentabilidad de FR, si es que no llegan a alcanzar un crecimiento óptimo. • Si bien es cierto, tener una cadena de suministros centralizada en Asia permite una mayor rentabilidad y eficiencia en costos, podría crear problemas a la hora de expandirse a Latinoamérica donde los costos de distribución podrían elevarse. • En Japón, solo el 6 % de las ventas de UNIQLO se dan a través del canal online, mientras que, en Estados Unidos, el 10 %. Es evidente que aún tiene que desarrollar el canal online. • Los mercados de muchos de los países en donde está FR ya se encuentran en etapa de madurez y, por ende, debe comenzar a buscar nuevos mercados. • Las estrategias de ingreso de UNIQLO a mercados potenciales han fracasado en repetidas ocasiones a lo largo de su historia lo que ha conducido al cierre de varias tiendas. • La unidad de negocio UNIQLO Japan no solo tiene tiendas propias, sino que también algunas franquicias (41) que, a pesar de ser un porcentaje pequeño de la totalidad de tiendas, son un riesgo porque éstas podrían no estar ofreciendo la misma calidad de atención al cliente e impactar negativamente en la imagen de FR.

(continúa)

(continuación)

<ul style="list-style-type: none">• La compañía cuenta con un centro de formación de futuros líderes (Fast Retailing Management and Innovation Center) que son entrenados de manera integral y crean ideas innovadoras que luego pueden poner en práctica.	
--	--

Fuente: Fuente: Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

En la figura 1.7 se han analizado los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar el negocio de Fast Retailing. Estos factores, aunque no pueden ser controlados por la empresa, son fundamentales para trazar sus estrategias pues el éxito de las mismas depende de su capacidad de adaptarse al entorno cambiante.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

En primer lugar, UNIQLO pertenece al sector *retail* que agrupa a todas aquellas empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de consumidores. Este sector tiene contacto directo con el comprador ya que le entrega directamente los productos.

En segundo lugar, la industria a la que pertenece UNIQLO es la de las *fast fashion*, en otras palabras, la industria de la moda rápida que se caracteriza por ofrecer prendas de alta moda y rotación a precios accesibles.

Tabla 1.2
Análisis PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Hay inestabilidad política por continuos escándalos de corrupción relacionados con el Poder Judicial, el caso Odebrecht, entre otros. • El país proyecta una imagen frágil de democracia hacia los inversionistas extranjeros. • Recientemente se han elegido nuevas autoridades regionales y municipales que ocuparán estos a cargos a partir de enero del 2019 • Se canceló el indulto humanitario al ex presidente Fujimori otorgado por el presidente Kuczynski. • Perú es uno de los países de la Latinoamérica que recibe mayor volumen de inmigrantes venezolanos. • Se prevé que, al finalizar el año, la tasa de desempleo será de 12.8 % y más del 60 % de los trabajadores estará empleados en el sector informal, de acuerdo con Euromonitor International (2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se prevé que el Producto Bruto Interno (PBI) habrá crecido en 4 % para fin de año, según Euromonitor International (2018). • Se espera un aumento de las exportaciones y del consumo privado, así como un aumento de la inversión pública de acuerdo con Euromonitor International (2018). • La tasa de inflación se espera que terminará en 1.1 % para el 2018, la meta de Banco Central de Reserva es que el rango sea de 1-3 %, según Euromonitor International (2018). • Se estima que, para fin de año, la tasa de desempleo será de 12.8 %, de acuerdo con Euromonitor International (2018). • Perú se ubicó en el puesto 9 de una lista de 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector retail, según The Global Retail Development Index 2017 (GRDI), de acuerdo con Mercado Negro (2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • La población del país ha incrementado en 6.3 millones de personas desde el 2000, pero la tasa de crecimiento está desacelerándose, de acuerdo con Euromonitor International (2018). • El país tiene un promedio de edad de 28.1 años y se espera que para el 2030 la edad promedio sea de 32.4, de acuerdo con Euromonitor International (2018). • El 32.3 % de la población está concentrada en Lima, de acuerdo con el INEI (2018). • Perú es el sexto país más poblado de América Latina después de Brasil, México, Colombia, Argentina y Venezuela según el INEI (2018). • La Población Económicamente Activa (PEA) es de 17 millones 215 mil 700 personas y ha tenido un crecimiento promedio anual de 1.5% entre el 2007 y 2017, según el INEI (2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento del consumidor ha cambiado ya que ahora dispone de más información que encuentra en internet durante su proceso de compra, de acuerdo con Mercado Negro (2018). • Los consumidores pueden conocer las marcas internacionales sin que lleguen al país debido a las ventajas del e-commerce que vienen incursionando en el mercado global y Perú no es la excepción, de acuerdo con Mercado Negro (2018). • Se están desarrollando nuevos artefactos electrónicos que impactarán en la industria del fast fashion, como el espejo-pantalla que ayudará a saber el tamaño y las medidas reales del consumidor (RFID), de acuerdo con El Comercio (2018). • Se están desarrollando sistemas de información con algoritmos cada vez más avanzados que pueden que

(continúa)

(continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • El congreso ha aprobado la reactivación de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) que dinamiza algunos procesos. • El Tratado de Libre Comercio (TLC) con India está próximo a ser firmado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El esfuerzo del gobierno para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio han atraído la inversión extranjera en el sector retail, de acuerdo con Mercado Negro (2018). • La Cámara de Comercio de Lima (CCL) registró 9 centros comerciales por inaugurar entre el 2017 y 2018, se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años, de acuerdo con Mercado Negro (2018). • La CCL estima que el sector retail crecerá, durante 2018, entre 6% y 9% por encima del promedio nacional, esto ayuda a que se incentive el mercado laboral, especialmente el trabajo juvenil, de acuerdo con de acuerdo con Mercado Negro (2018). • La inversión está aumentando gracias a grandes proyectos como la expansión del aeropuerto de Lima, así como la refinería de Talara y las obras públicas para los Juegos Panamericanos, de acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • La clase media del país tiene un fuerte crecimiento, pero la brecha de salario aún es alta entre los sectores más favorecidos y los menos favorecidos, de acuerdo con Euromonitor International (2018). • Los consumidores locales están acostumbrados al canal tradicional (bodegas y mercados) cuya ventaja es la cercanía y la variedad de productos, pero su limitación principal es que sólo acepta dinero efectivo como medio de pago, de acuerdo con Mercado Negro (2018). • Las provincias representan el 20% de las ventas del sector retail y se espera que para el 2020 llegue al 50%, de acuerdo con Mercado Negro (2018). 	<p>permitir a las empresas predecir el grado de confianza de un cliente empleando la inteligencia artificial y las aplicaciones inteligentes, de acuerdo con Gestión (2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La realidad virtual y aumentada permiten vivir una experiencia sensorial y exclusiva que las marcas pueden aprovechar para atraer a sus clientes, de acuerdo con Gestión (2016). • De acuerdo con Gestión (2016), quien no tiene una plataforma digital para ofrecer sus productos, está condenado a fracasar.
--	--	--	--

Fuente: Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Elaboración propia

1.2.2.1 Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

Tabla 1.3

Riesgo de ingreso de competidores

Economías de escala	Lealtad a la marca	Inversión	Regulación	Know-how
UNIQLO cuenta con una sólida economía de escala ya que compra materias primas de alta calidad a bajo costo, es decir, tiene el poder de comprar a granel a fábricas de todo el mundo.	De acuerdo con Annual Report (2017) de Fast Retailing, UNIQLO es la tercera marca de <i>fast fashion</i> a nivel mundial; por lo cual tendría todas las características para que, al igual que en todo el mundo, tuviera gran acogida en el mercado peruano.	La inversión no es un factor que impida a UNIQLO entrar al mercado ya que esta implicaría principalmente infraestructura y personal.	No se identifica restricciones para la entrada de la marca en el país. Incluso los tratados de libre comercio facilitarían la importación de las prendas. Además, el sector <i>retail</i> está creciendo y ganando protagonismo en la economía peruana.	Los miembros del equipo Takumi tienen el conocimiento técnico acerca de los procesos de producción de las prendas. Ellos visitan las fábricas asociadas para supervisar y transmitir sus conocimientos a los operarios de estas plantas de producción.

Fuente: Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.

Elaboración propia

1.2.2.2 Rivalidad entre las compañías establecidas:

En el Perú, la moda rápida es una industria que está consolidada ya que unas pocas empresas dominan el mercado. Sin embargo, al mismo tiempo, se encuentra en crecimiento por lo que no hay guerra de precios y es un mercado atractivo para ingresar. Cabe mencionar que la industria de las tiendas departamentales también es consolidada pero su ciclo de vida se sitúa en la madurez.

Tabla 1.4

Rivalidad entre compañías

Crecimiento de la demanda	El costo de cambio	Diferenciación de producto	Las barreras de salida
El crecimiento de la demanda por marcas de <i>fast fashion</i> es positivo, incluso esta industria está ganando participación de	El costo de cambio es bajo porque estas tiendas están ubicadas en centros comerciales por lo cual ir de una a otra no implica	Los productos que ofrece la competencia son muy parecidos a los que va a ofrecer UNIQLO. La calidad	Las barreras de salida son bajas ya que la industria está en etapa de crecimiento y muchas marcas quieren ingresar al mercado

(continúa)

(continuación)

mercado al formato de tiendas por departamentos. Las marcas de moda rápida han tenido una muy buena acogida en los centros comerciales los cuales, en algunos casos, han ofrecido condiciones comerciales inigualables.	traslados. En las tiendas de <i>fast fashion</i> no hay una tarjeta de crédito exclusiva que limite la compra. El costo de cambio entre las <i>fast fashion</i> y las tiendas departamentales sí es más elevado porque estas últimas ofrecen descuentos sólo con su tarjeta la cual está ligada a sus propios bancos que también ofrecen otros beneficios.	tiene que ser el elemento para que UNIQLO se pueda posicionar.	Los locales están dentro de los centros comerciales por lo que, de decidir cerrar la tienda, rápidamente otra empresa querrá el espacio.
---	--	--	--

Fuente: Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.

Elaboración propia

1.2.2.3 Poder de negociación de los compradores:

Tabla 1.5

Poder de negociación de compradores

El volumen de compra	Número de competidores	Costo de cambio
La industria está en crecimiento, esto se puede ver reflejado en el crecimiento de H&M y Zara en la categoría de vestuario y calzado. Asimismo, el 50 % de los peruanos visita un centro comercial y el 27 % realiza compras regulares, en su mayoría compra ropa.	No hay muchos competidores en la industria de moda rápida, de hecho, en el Perú solo 3 marcas entran dentro de esta industria: Zara, H&M y Forever 21. Sin embargo, si la comparación se hiciera con tiendas de ropa, en general; la cantidad de empresas sí es bastante grande.	El costo de cambio para un comprador es bajo ya que hay muchas tiendas que ofrecen productos similares lo que hace que la rivalidad crezca. Por otro lado, el comprador no tiene poder para hacer una integración hacia atrás, es decir, confeccionar sus propias prendas, ya que se necesitaría una inversión muy fuerte.

Fuente: Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.

Elaboración propia

1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores, fábricas asociadas y fabricantes de telas, sí pueden marcar una diferencia para UNIQLO ya que ellos son los que brindan insumos de la más alta calidad por lo que sería difícil para UNIQLO conseguir otro a corto plazo, así como la mano de obra. Es por ello que la empresa tiene contratos duraderos con sus proveedores, Eso

también es una barrera para que los proveedores hagan una integración hacia adelante y los dejen sin producción.

UNIQLO tiene un número grande de proveedores para evitar la paralización de su producción, en caso alguno decida no seguir trabajando con la empresa o si es que se queda sin stock. Cabe mencionar que los proveedores son muy importantes ya que su materia prima es esencial por la alta calidad.

1.2.2.5 Productos sustitutos:

La industria de moda rápida sí tiene productos sustitutos que son principalmente las prendas que se venden en las tiendas por departamento que son de diversas marcas e incluso marcas propias. Estas tiendas podrían desarrollar acciones que afecten el volumen de ventas de las *fast fashion*, como descuentos y promociones. El costo para el consumidor por cambiar entre una *fast fashion* y una tienda por departamento es bajo; por este motivo, la competencia se hace más fuerte.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.6

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno está buscando cerrar tratados de libre comercio (TLC) para atraer la inversión extranjera, eso motiva a inversionistas como UNIQLO ya que reduce los costos que su operación podría tener en el Perú. • De acuerdo con Mercado Negro (2018), las provincias tienen muy buena predisposición para nuevos negocios siempre y cuando estos tengan conceptos modernos parecidos a los de Lima. Esto es muy alentador para la empresa ya que puede entrar con facilidad. • Se espera que el crecimiento de las ventas en el sector retail de provincia sea del 50% para el 2020 según Mercado Negro (2018). Esta es una ventana para que UNIQLO entre antes que el mercado se consolide ahí. • Se están creando nuevos centros comerciales lo 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad política no genera seguridad para futuros inversionistas. La imagen del país se proyecta como una frágil democracia, de acuerdo con Euromonitor International (2018). • Los desastres naturales son una amenaza para los inversionistas ya que afectan la venta. Por ejemplo, el fenómeno de El Niño Costero afectó sobre todo a la costa norte del país. • Hay un incremento del turismo en el país lo que promueva el empleo y la compra de ropa en los retailers peruanos. • Las expectativas del consumidor vienen cambiando gracias a la globalización que ha traído conocimiento de diversos mercados. Esto es una amenaza para las empresas ya que los consumidores pueden comparar precios, validar calidad, etc.

(continúa)

(continuación)

<p>cual genera espacio para que ingresen nuevas tiendas al mercado y es favorable para el ingreso de UNIQLO.</p> <ul style="list-style-type: none">• El E-Commerce está en crecimiento y Perú no es ajeno. Esto puede hacer más conocida a la marca y generar mayor acogida si ingresa.• Hay una fuerte tendencia hacia modelos de negocio muy enfocados en el descuento o precio bajo. Es una ventaja para UNIQLO que ya se caracteriza por tener precios bajos y de alta calidad.• La Cámara de Comercio de Lima creó en el 2013 un Gremio de Retail y Distribución para promover y fortalecer la competitividad y oportunidades del sector.• El sector <i>retail</i>, desde hace unos años, ha adquirido un protagonismo sin precedentes en la economía peruana contribuyendo al empleo formal. Con un mercado en crecimiento, UNIQLO se puede sentir más seguro de entrar en Perú.• Las ventas de las tiendas departamentales (SSS) se han desacelerado o han decrecido. Esto no sólo fue por el fenómeno de El Niño costero sino también por el ingreso y crecimiento las fast fashion.• Para fin de año, la economía peruana habrá resurgido como una de las más rápidas de la región, donde el PBI se prevé que crecerá 4 % en comparación con el 2.5 % en el 2017. La mejora en el consumo privado y el aumento de las exportaciones son los principales conductores, de acuerdo con Euromonitor International (2018).• En el año 2017, el crecimiento de los fast fashion fue de 13 % mientras que el retail moderno convencional (supermercados, tiendas por departamento y tiendas de conveniencia) solo crecieron en 3 %. Para 2018, se estima que el crecimiento de las fast fashion será de 17 % en contraste con el retail moderno convencional que crecerá solo en 4 %, según El Comercio (2018).	<ul style="list-style-type: none">• Las tiendas por departamento se han enfocado en sus marcas propias. Esto afecta directamente al crecimiento de industria <i>fast fashion</i> y desmotiva la inversión.• Las tiendas por departamento están posicionando sus tiendas y sus tarjetas de crédito. Esto crea un ambiente muy competitivo para nuevos jugadores como UNIQLO.• Las tiendas departamentales se han concentrado en su canal online tratando de incorporar más productos y nuevas categorías. Es una amenaza ya que también crea un ambiente muy competitivo para el ingreso de UNIQLO ya que debe competir con las ventas físicas y las online.• El 70% y 80% de las ventas por internet de los grandes jugadores están enfocadas en electrodomésticos y en productos tecnológicos, la moda ocupa el segundo lugar. Las personas no usan el canal online para comprar moda y eso disminuye la posibilidad de vender más, según El Comercio (2018)• Los competidores de UNIQLO tienen una participación de mercado ya ganada en la industria del vestuario y calzado. Topy Top tiene el 20,2%; Inditex Zara), el 5,6 %, mientras que H&M, posee el 7,5 %, de acuerdo con Euromonitor International (2018).
---	---

Fuente: Fuente: Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI

Fast Retailing es una empresa con una posición interna sólida que puede superar sus debilidades y hacer crecer sus fortalezas. Sus fortalezas más importantes son su tecnología avanzada y su economía de escala; ya que esas competencias juntas son difíciles de imitar en el corto plazo. Por otro lado, la capacidad de hacer compras a granel y el tener un departamento de I+D son factores claves para su ventaja competitiva. Otra fortaleza resaltante es su Centro de Formación de Futuros Líderes ya que, a través de este, está capacitando a sus futuros directores y esto es una forma de garantizar el éxito de la compañía en el futuro.

En cuenta a sus debilidades, una de las que tiene que abordar con cuidado es que casi el 50% de sus ventas está en Japón. Sería recomendable penetrar en los mercados donde ya está presente y tiene potencial; y desarrollar nuevos como es el caso de Perú.

Tabla 2.1.

Matriz EFI

Factor Interno	Valor	Calific.	V.pond.
Fortalezas			
Productos hechos con tecnología avanzada.	0.09	4	0.36
Sólido crecimiento en Asia Pacífico, buena presencia en China.	0.05	3	0.15
Sólida economía para invertir en nuevos mercados o negocios.	0.06	3	0.18
Subsidiarias en todo el mundo.	0.02	3	0.06
Estructura de costos superior (economía de escala).	0.09	4	0.36
Posicionamiento de la marca en el mundo con productos de calidad.	0.08	4	0.32
Centro de I+D que escucha las sugerencias del cliente.	0.08	4	0.32
Relación estrecha con un número limitado de fábricas.	0.07	4	0.28
Centro de formación de futuros líderes.	0.08	4	0.32
Debilidades			
El 45% de sus ventas son en Japón.	0.08	1	0.08
Les falta desarrollar su canal online.	0.05	1	0.05
Está en mercados maduros y debe buscar desarrollar más mercados.	0.08	2	0.16
Producción centralizada en Asia.	0.05		0.00
Franquicias pueden no ofrecer la misma calidad.	0.06	2	0.12

(continúa)

(continuación)

Mejorar su planificación de sus tiendas para no tener que cerrarlas.	0.06	2	0.12
	1.00		2.88

Fuente: David, F. y David F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a ed.). México: Pearson.

Elaboración propia

2.2 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE

Fast Retailing es una empresa con una posición externa por encima del promedio, puede hacerle frente a las amenazas y aprovechar sus oportunidades para ingresar a Perú. UNIQLO es una empresa que busca desarrollar mercados y Perú es un país con mucho potencial, ya que el modelo *fast fashion* está en crecimiento, así como el PBI.

UNIQLO tiene que ingresar a Lima y provincias. Para la empresa es una amenaza que la competencia se vaya consolidando, es por eso que debe entrar ahora que sigue en etapa de crecimiento. Además, los consumidores están más informados de los productos, lo cual es bueno ya que les permitirá reconocer más rápido la calidad.

Tabla 2.2.

Matriz EFE

Factor Externo	Valor	Clasif	V.pond.
Oportunidades			
Gobierno negociando TLC para atraer inversiones.	0.04	4	0.16
Provincias con buena predisposición para el ingreso de negocios modernos.	0.09	4	0.36
El sector retail está adquiriendo protagonismo en la economía del Perú	0.05	1	0.05
Se vienen creando nuevos centros comerciales.	0.07	4	0.28
El crecimiento del e-commerce.	0.05	2	0.10
Tendencia de modelos de negocio con bajo costo.	0.05	4	0.20
El crecimiento del modelo fast fashion en el Perú (se estima 17%).	0.11	4	0.44
Expectativas del crecimiento del PBI a 4 % para el 2018.	0.09	4	0.36
La Cámara de Comercio creó un gremio de Retail.	0.03	1	0.03
Amenazas			
Inestabilidad política.	0.06	1	0.06
Posibles desastres naturales.	0.03	2	0.06
Posicionamiento de la competencia en la industria de fast fashion.	0.08	1	0.08
Las expectativas del consumidor vienen cambiando con la globalización.	0.09	4	0.36
Contra ataque de las tiendas por departamento con sus marcas propias.	0.05	1	0.05
Las tiendas departamentales se están concentrando en el canal online.	0.05	2	0.10
Los medios de pago de las tiendas departamentales ofrecen beneficios.	0.06	1	0.06
Totales	1.00		2.75

Fuente: David, F. y David F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a ed.). México: Pearson.

Elaboración propia

2.3 Matriz de las estrategias genéricas

La estrategia genérica es diferenciación porque está enfocada en todo el sector industrial y no sólo a un segmento específico y además porque la marca busca diferenciarse y ser reconocida por su calidad.

Figura 2.1.

Matriz de estrategia genérica



Fuente: Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Elaboración propia

Asimismo, dentro de la frontera de la eficiencia, UNIQLO está más cerca de la diferenciación, aunque no deja de realizar acciones para tener un precio bajo. De hecho, UNIQLO busca hacer productos de precio asequible y de calidad superior. UNIQLO ha logrado tener costos bajos debido a su selección de proveedores, así como también una asistencia técnica experta en las fábricas que garantizan la excelencia en sus productos.

2.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada para hallar estrategias para el negocio en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se determinaron en el análisis interno y externo. La matriz permite tener visibilidad de los cuatro factores; de modo que unos se potencien con los otros; por ejemplo, una amenaza puede verse mitigada por una fortaleza. De acuerdo con David, F. y David F. (2017), adecuar los

factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA.

Figura 2.2.

Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Productos hechos con tecnología avanzada. F2 Sólido crecimiento en Asia Pacífico y buena presencia en China. F3 Sólida economía para invertir en nuevos mercados (Util. bruta aumentó en 5.1%) F4 Numerosas subsidiarias en todo el mundo. F5 Estructura de costos superior (economía de escala). F6 Posicionamiento de la marca en el mundo con productos de calidad. F7 Centro de I+D que escucha las sugerencias del cliente. F8 Relación estrecha con fábricas y proveedores principalmente en China. F9 Centro de formación de futuros líderes.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 El 45% de sus ventas se concentran en Japón. D2 Falta de desarrollar su canal online. D3 Ubicada en mercado maduros y debe buscar desarrollar más mercados D4 Franquicias en Japón pueden no ofrecer la misma calidad. D5 Mala planificación en la implementación de nuevas tiendas que llevó a cerrarlas. D6 Producción centralizada en Asia.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Gobierno negociando TLC para atraer inversión. O2 Provincias con buena predisposición para el ingreso de negocios modernos. O3 El sector <i>retail</i> está adquiriendo protagonismo en la economía del Perú O4 Se vienen creando nuevos centros comerciales. O5 Crecimiento del <i>e-commerce</i>. O6 Tendencia de modelos de negocio con bajo costo O7 Crecimiento de la industria <i>fast fashion</i> en el Perú (se estima 17 %). O8 Expectativas del crecimiento del PBI a 4% para el 2018. O9 La Cámara de Comercio de Lima creó un gremio de Retail.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1. Ingresar al mercado peruano con la marca UNIQLO. (F3, O7) 2. Negociar el alquiler de espacios en los centros comerciales de mayor concurrencia. 3. Posicionarse como una marca de calidad superior a precios asequibles. (F6, O6) 4. Fortalecer el crecimiento de UNIQLO en Perú a través de los TLC. (F2, F8, O1)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>1. Ingresar al mercado peruano para desarrollar el mercado de UNIQLO. (D1, O7). 2. Invertir en mejoras del canal online para atraer a los consumidores. (D2, O5) 3. Posicionarse como uno de los referentes en la industria de <i>fast fashion</i>. (D1, D3, O7) 4. Capacitar a los trabajadores de las tiendas para garantizar la experiencia de compra en Perú. (D4, O2, O7)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Inestabilidad Política A2 Posibles desastres naturales A3 Posicionamiento de la competencia en la industria de <i>fast fashion</i>. A4 La expectativa del consumidor viene cambiando con la globalización. A5 Contra ataque de las tiendas por departamento con sus marcas propias. A6 Las tiendas departamentales se están concentrando en el canal online. A7 Los medios de pago de las tiendas departamentales ofrecen beneficios.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1. Habilitar el canal de compras online de UNIQLO para Perú. (F3, F6, A6). 2. Ingresar a los centros comerciales donde ya está la competencia para aprovechar la afluencia de consumidores. (F3, A3) 3. Mantener la producción fuera de Perú para mitigar los riesgos ante la inestabilidad política. (F8, A1)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>1. Diversificar las ventas en países de Sudamérica con las propuestas de sus otros países. (D1, A4) 2. Contratar a una consultoría para identificar las provincias a las cuales debe ingresar la marca. (D5, A3)</p>

Fuente: David, F. y David F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a ed.). México: Pearson.

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas

2.5.1 Declaración corporativa

En cuanto a la declaración corporativa, “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales, Cambiamos el mundo”, se puede percibir la intención de la compañía de diferenciarse de las demás y ofrecer una propuesta de valor única para sus consumidores que desafía lo convencional. Asimismo, al hablar del mundo, se hace evidente que la compañía quiere tener una presencia global. Por lo tanto, existe coherencia entre la estrategia que la compañía está aplicando y lo que se manifiesta en esta declaración corporativa.

2.5.2 Misión

En la misión de la compañía se precisa el rubro en el que está ubicada y la necesidad que satisface, es decir, que vende ropa y; además, se menciona que esa ropa es para todo el mundo por lo que se deja claro que el público al que está dirigido es masivo y que puede llegar a diversos segmentos a través de sus marcas. Cabe resaltar que también se destaca la competencia distintiva de la empresa al decir que ofrece “ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo” lo cual está muy estrechamente relacionado con lo que enuncia su declaración corporativa al mencionar “cambiando las creencias convencionales”.

Finalmente, el segundo enunciado que compone la misión hace referencia a la dimensión ética de la compañía y alude a todas las acciones que la compañía hace para ser un buen ciudadano corporativo. En este sentido, tanto en la página web como en los documentos de la compañía y declaraciones de su líder, Tadashi Yanai, se puede notar la importancia que la compañía otorga al actuar de acuerdo a una estrategia de sostenibilidad teniendo en cuenta los intereses e impactos en toda la cadena de valor de la compañía. Esto, al mismo tiempo, se ve reflejado en las políticas de la compañía que también serán materia de análisis más adelante.

2.5.3 Visión

Fast Retailing no tiene una visión definida. Si bien es cierto, su declaración corporativa puede dar algunas luces de lo que pretende la compañía, es importante que la visión sea explícita pues es una de las bases a partir de la cual se podrán definir las metas a corto y largo plazo. A continuación, se propone una visión: Ser reconocidos en todo el mundo por brindar los mejores productos y la mejor atención en la industria del *fast fashion*.

2.5.4 Valores

Fast Retailing ha definido cuatro valores para la compañía. Cada uno de ellos alude a aspectos presentes en todas las actividades de la empresa. Cabe resaltar que estos valores, se trata de lineamientos que deben tener en cuenta las personas que están al interior de la compañía, por lo tanto, cumplen con el atributo de ser los cimientos de la cultura.

Tabla 2.3

Valores

Abordar los asuntos desde la perspectiva del cliente	Abraza la innovación y los desafíos	Respetar y apoyar a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal	Comprometerse con la corrección las normas éticas
El primer valor tiene relación con los clientes, hace referencia a que todas las actividades de la compañía deben realizarse pensando en cómo podría impactar en ellos. Como ya se ha visto, Fast Retailing se preocupa por recoger los comentarios y expectativas de sus clientes y por eso tiene un Centro de Atención al Cliente donde los escucha y sistematiza la información.	El segundo valor hace referencia la innovación y los desafíos lo cual se pone en práctica mediante el departamento de Investigación y Desarrollo que indaga acerca de nuevos materiales y productos a la medida de sus clientes que se desarrollan con la más alta tecnología. Este valor también se percibe en su estrategia de expansión con la que piensa incursionar en nuevos mercados.	El tercer valor es en relación a las personas y, específicamente, los colaboradores de la compañía. Este valor se pone en práctica a través de los programas de desarrollo que UNIQLO tiene para sus colaboradores, así como el centro de formación de futuros líderes.	El cuarto valor menciona la corrección y las normas éticas que significa actuar con honestidad para que la compañía pueda construir confianza en todos sus públicos.

Fuente: Takeuchi, H. (2012). *Fast Retailing Group*. HBS No. 713-S21. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Elaboración propia

2.5.5 Principios

Fast Retailing tiene seis principios inspirados en sus objetivos y valores, que guían su modo de actuar en todo momento. La mayoría abarca aspectos que ya han sido abordados en la misión y valores; sin embargo, también hay algunos nuevos. Por ejemplo, el segundo principio habla de búsqueda de excelencia y el nivel máximo de éxito; el tercero, acerca de la diversidad y el trabajo en equipo; el cuarto, sobre la celeridad y el paso firme y finalmente; el quinto, acerca de que el negocio se conduce basado en el mercado, el producto y los hechos.

En general, estos principios son esenciales para la cultura corporativa pues indican una serie de pautas que todos los colaboradores deben seguir para actuar de la forma en que los líderes quieren y alineados a los objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, mantienen coherencia los demás elementos que son parte de la filosofía corporativa.

2.5.6 Políticas

Todas las políticas de Fast Retailing se desprenden de su Política de Sostenibilidad, la cual tiene 4 prioridades: Cadena de suministros, productos, tiendas y comunidades y, por último; colaboradores. A continuación, una descripción resumida de cada una de las políticas:

Tabla 2.4

Políticas de Fast Retailing

Cadena de valor	Productos	Tiendas y comunidades	Empleados
Comprende todas las actividades que se llevan a cabo para gestionar una cadena de valor responsable, es decir, todos los impactos directos e indirectos que los proveedores de Fast Retailing tienen en el ambiente y las personas. Estas son las dos políticas relevantes	Los productos de Fast Retailing deben ser diseñados con enfoque de sostenibilidad que tenga en cuenta todo su ciclo de vida, es decir, desde el diseño hasta su desecho. En este sentido, tiene una Política de Producto Responsable que se centra en estos dos aspectos: materias	Las tiendas son el centro de las operaciones de Fast Retailing y la compañía es consciente de que estas generan impactos en el ambiente y las comunidades donde funcionan. Por ese motivo, tienen las siguientes políticas: Política de Diseño y	Fast Retailing procura que sus empleados se sientan comprometidos y orgullosos de la compañía y que el clima laboral sea positivo y contribuya al logro de los objetivos. Por este motivo, tiene una política que incluye aspectos como equidad, diversidad e inclusión,

(continúa)

(continuación)

a esta prioridad: Política de Responsabilidad Ambiental y Política de Responsabilidad Social	primas más sostenibles y bienestar animal.	Operación de Tiendas y Política de Relaciones Comunitarias.	entrenamiento y desarrollo de los empleados y bienestar
---	--	---	---

Fuente: Fast Retailing. (2018). Sustainability Report 2017. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/report/new.html>

Elaboración propia

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Conseguir 20% de participación de mercado en la industria de *fast fashion* para el 2020.
- Implementar 10 tiendas a nivel nacional en dos años, tanto en Lima como provincia.
- Lograr que el 10% del volumen de ventas se haga por el canal *online* para el 2020.
- Contar con el mismo número de tiendas en Lima y en provincia para el próximo año.
- Posicionar a UNIQLO Perú como el *top of mind* en la industria de *fast fashion* para el 2020.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% para 2020.

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocios

Fast Retailing posee actualmente tres unidades de negocio: UNIQLO Japan que representa el 43,5 %; UNIQLO International, con el 38 % y Global Brands con 18,3 %., de acuerdo con su último reporte anual con datos consolidados a fines de agosto de 2017. De entrar a Perú, UNIQLO debería mantener sus unidades de negocio como las tiene establecidas actualmente por las siguientes razones:

En primer lugar, UNIQLO Japan es la unidad de negocio que se encarga exclusivamente de administrar el negocio en Japón en donde el mercado es maduro y la marca es ampliamente conocida por los consumidores y representa el mayor volumen de

ventas con el 43,5 %. Por lo tanto, la relevancia de este mercado en términos de venta y la etapa del ciclo de vida, justifican la dedicación exclusiva de esta unidad de negocio.

En segundo lugar, la unidad de negocio Global Brands se encarga de administrar todas las marcas a excepción de UNIQLO. Estas otras marcas poseen particularidades tales como los países en los que operan y el segmento al que están dirigidas que ameritan que sean administradas desde una unidad de negocio independiente.

En tercer lugar, UNIQLO International tiene a su cargo todos los países en donde la marca UNIQLO está presente a excepción de Japón. Estas operaciones tienen en común que se encuentran en etapa de desarrollo, incluso la entrada de la marca a algunos países es muy reciente. Por este motivo, resulta práctico centrar la administración de las operaciones que se encuentran en la misma etapa ya que se pueden compartir aprendizajes y aplicar estrategias parecidas.

En cuarto lugar, la operación de Perú pertenecería a la unidad estratégica de negocio UNIQLO International porque posee características en común con los demás países que forman parte, principalmente el hecho de ser una marca nueva en el mercado. Del mismo modo, Perú, al comienzo, representará un mínimo porcentaje de las ventas de UNIQLO y por ese motivo tampoco amerita crear una unidad de negocio exclusivamente para el país.

En caso UNIQLO decidiera expandir su negocio a otros países de Latinoamérica y estos progresivamente representaran, en conjunto, una parte significativa de las ventas entonces sí podrían crearse una unidad de negocio que agrupe a todas las operaciones de esta zona geográfica. Sería conveniente porque, además, de estar en la misma etapa de desarrollo, los mercados comparten características culturales que repercuten en los gustos y preferencias de los consumidores.

2.8 Propuesta y Sustentación de Estrategias

2.8.1 Estrategias funcionales:

2.8.1.1 Estrategias funcionales para actividades primarias:

2.8.1.1.1 Desarrollo de producto (innovación)

Deben poner foco en su Centro de Atención al Cliente para predecir a predecir la demanda y mejorar los productos. La información obtenida mediante este canal permite crear productos atractivos para el consumidor porque serán hechos en base a sus intereses y preferencias.

La logística es una un área clave en la empresa y es por eso que cuenta con un equipo de desarrollo de materiales. Actualmente UNIQLO tiene un departamento de producción que busca negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo para garantizar los mejores precios. Al entrar en Perú, puede incursionar en la búsqueda de nuevos proveedores aprovechando que en el país hay materiales de gran calidad como algunas variedades de algodón y que puede ser exportados con facilidad por el Tratado de Libre Comercia que hay con China, donde están ubicadas las mayorías de sus fábricas.

2.8.1.1.2 Mantener la adquisición eficiente de materiales

La experiencia en el mercado de *fast fashion* indica que cuantos más artículos se añaden, menos beneficios se alcanzan. En el caso de Perú, UNIQLO entraría con un número limitado de artículos, solo prendas de estación, para generar una mayor rotación y evitar quedarse con mercadería almacenada.

2.8.1.1.3 Diseñar un portafolio con un número limitado de productos para maximizar el margen

Para la filosofía de la empresa, las ventas son esenciales e incluso están por encima de la producción. Se debe formar un equipo especializado, que tenga experiencia en la compañía, que pueda capacitar a los vendedores y así la experiencia de UNIQLO sea la misma que la de sus otras subsidiarias en el mundo. Además, para los que los vendedores se sientan motivados, será necesario ofrecerles una línea de carrera

2.8.1.1.4 Crear un plan de carrera para la fuerza de ventas

Siguiendo la tendencia digital, será importante crear perfiles de la marca en redes sociales como Facebook e Instagram e invertir en contenido promocionado para que la marca gane rápidamente visibilidad. Además, para crear expectativa en las personas y la apertura de la primera tienda sea de gran impacto, se podrá recurrir a *influencers* de moda y estilo de vida que generen contenido en sus redes sociales las semanas previas.

2.8.1.1.5 Implementar publicidad en los medios sociales para crear conciencia de marca

Siguiendo la tendencia digital, será importante crear perfiles de la marca en redes sociales como Facebook e Instagram e invertir en contenido promocionado para que la marca gane rápidamente visibilidad. Además, para crear expectativa en las personas y la apertura de la primera tienda sea de gran impacto, se podrá recurrir a *influencers* de moda y estilo de vida que generen contenido en sus redes sociales las semanas previas.

2.8.1.2 Estrategias funcionales para actividades secundarias

2.8.1.2.1 Crear una línea de carrera con una filosofía de “dueño”

En el caso de Perú, habrá foco en sus vendedores ya que ellos son los actores centrales de la compañía. La productividad de este tipo de negocio depende de sus trabajadores es por eso que UNIQLO transmitirá la filosofía de “dueño”, es decir, que ellos sientan la compañía suya y que tomen decisiones acertadas. UNIQLO buscará atraerlos ofreciéndoles una línea de carrera a nivel global.

2.8.1.2.2 Maximizar la utilidad de sus tiendas en Perú

El área de finanzas se encarga de determinar el número de tiendas y provincias a las que debe entrar en Perú. Esto lo harán junto con el área marketing y una consultora peruana que conoce la coyuntura del país. Además, el área de finanzas tendrá que analizar

constantemente cuáles son las siguientes inversiones que la empresa debe hacer para seguir creciendo.

2.8.1.2.3 Estandarización de los sistemas de información en Perú

Todas las subsidiarias de UNIQLO en el mundo, incluido Perú, deben usar los mismos sistemas de *enterprise resource planning* (ERP), es decir, un sistema de planificación de recursos empresariales. El usar un mismo sistema permite centralizar procesos y ahorrar costos ya que ciertas áreas de la empresa se convierten en expertas en el proceso.

2.8.2 Estrategia de negocio

La estrategia de UNIQLO es de diferenciación y no de liderazgo en costos ya que busca diferenciarse y ser reconocida por hacer prendas con materiales de la más alta calidad. Para ello, tiene proveedores selectos que brindan insumos de la más alta calidad para la elaboración de sus productos. Por otro lado, su fuerza de ventas es otro elemento fundamental ya que para UNIQLO la experiencia en el punto de venta es esencial para éxito en el negocio.

La frontera de eficiencia no permanece estática en la industria y UNIQLO es uno de los responsables, ya que busca hacer productos de calidad a un precio asequible. Sin embargo, cuentan con un equipo, el equipo Takumi, de asistencia técnica experta en las fábricas que garantizan la excelencia en sus productos. El reducir sus costos sin afectar su diferenciación es una de las más grandes ventajas de la organización.

UNIQLO International viene creciendo a un ritmo más acelerado que UNIQLO Japan y se espera en unos años supere sus niveles de ingresos. La expansión de la marca es esencial para llegar a la meta y es por eso que se propone aplicar la estrategia de desarrollo de mercados para incursionar al Perú con sus mismos productos. Usar su ventaja de diferenciación de producto para traer su marca.

2.8.3 Estrategia corporativa

UNIQLO usa la estrategia corporativa de outsourcing estratégico para su producción. Cuenta con un número limitado de fábricas con las que tiene una estrecha relación. Estas fábricas desempeñan una de las actividades de la cadena de valor, concentran todas sus habilidades y conocimientos en la producción. Esto le permite a UNIQLO fortalecer su modelo de negocio y aumentar su rentabilidad.

El ahorro de costos se da no sólo por salarios sino por el efecto de aprendizaje y tecnología. Al ser fabricar inmensos volúmenes puede repartir sus costos fijos. La calidad es controlada por su equipo de asistencia técnica, Takumi, que van a inspeccionar la calidad de sus productos y brindar asesoría.

UNIQLO busca poder crear más valor al cliente al brindarle un producto de calidad a un precio asequible. Esto no podría ser posible si es que no contaran con la ventaja del outsourcing es que aquello que le permite a la empresa incorporar cambios con una mayor rapidez y aumentar la escala de producción.

2.8.4 Estrategia global

UNIQLO cuenta con una estrategia de estandarización global ya que no tiene una alta presión por adaptar sus productos. UNIQLO ofrece prendas básicas, pero con materiales de la más alta calidad. Sus productos buscan transmitir a la gente de todo el mundo alegría, felicidad y satisfacción al ponérselas.

Asimismo, UNIQLO sí tiene presión por bajar los costos ya que parte de su filosofía es todos tengan la posibilidad de poder usar ropa de calidad a un precio razonable. Su outsourcing no está en todos los países sino en unas cuantas ubicaciones favorables.

El modo de ingreso para UNIQLO al Perú sería mediante una subsidiaria en propiedad total donde la empresa posee el 100% de las acciones. UNIQLO entraría con una operación completamente nueva, para no tener que correr el riesgo de perder control de las decisiones y poder tomar acciones rápidamente.

El ser una empresa global le va a permitir a UNIQLO poder tomar utilidades de un país para resistir los ataques de la competencia en otro. Con esto asegura una fuerte

inversión para entrar al mercado con varias tiendas. UNIQLO Perú va estar dentro de una zona donde compartirá recursos para optimizar la rentabilidad del negocio. El negocio busca que los activos fijos se diluyan en sus diversas subsidiarias para disminuir los gastos.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación de la estructura organizacional de la empresa

Actualmente Fast Retailing organiza sus operaciones en 3 unidades de negocio: UNIQLO Japan que representa el 43,5 % de sus ventas; UNIQLO International, con el 38 % y Global Brands, con el 18,3 %. Se ha considerado pertinente mantener la estructura de unidades de negocio principalmente porque UNIQLO Japan, es decir Japón, genera el 53,6 % de ventas de la marca. Las ventas de las demás regiones suman el 46,4 % distribuidas según ilustra la tabla 3.1.

Tabla 3.1.

Volumen de ventas UNIQLO

Unidad de negocio	Ventas	Porcentaje
UNIQLO Japan	¥ 810.00	53.6%
Japón	¥ 810.00	53.6%
UNIQLO International	¥ 700.00	46.4%
China	¥ 340.00	22.5%
Korea	¥ 120.00	7.9%
Sudeste asiático y Oceanía	¥ 110.00	7.3%
Norte América	¥ 70.00	4.6%
Europa	¥ 60.00	4.0%

Fuente: Annual Report 2017, Fast Retailing (2017)

Como se evidencia en la tabla 3.1 la operación de Japón es tan importante para la compañía que justifica que se constituya en una unidad de negocio y que; por lo tanto, tenga su propia estructura organizacional. Sin embargo, ninguno de los demás países tiene un porcentaje de ventas tan significativo por lo que agruparlos en una sola unidad de negocio, UNIQLO International, resulta lo más eficiente en términos de costos y organización.

Cabe mencionar que, a largo plazo, podría ser una decisión atinada agrupar todas las operaciones de UNIQLO en una sola unidad de negocio; siempre y cuando las ventas de los demás países crezcan de tal modo que los porcentajes sean más equitativos. En ese

caso, la unidad de negocio UNIQLO tendría que dividirse en varias zonas que agrupen a un número más reducido de países.

En cuanto a UNIQLO International, se propone dividir la unidad de negocio en 3 zonas. De tal modo que cada una de ellas tenga un porcentaje de ventas significativo como se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2.

Distribución de zonas

Unidad de negocio	Ventas	Porcentaje
UNIQLO Japan	¥ 810.00	53.6%
Japón	¥ 810.00	53.6%
UNIQLO International	¥ 700.00	46.4%
Zona China	¥ 340.00	22.5%
China	¥ 340.00	22.5%
Zona Asia	¥ 230.00	15.2%
Korea	¥ 120.00	7.9%
Sudeste asiático y Oceanía	¥ 110.00	7.3%
Zona Euroamérica	¥ 130.00	8.6%
Norte América	¥ 70.00	4.6%
Europa	¥ 60.00	4.0%

Fuente: Annual Report 2017, Fast Retailing (2017)

Elaboración propia

Otro criterio importante que se tuvo en cuenta para dividir la unidad de negocio de esta manera es que las regiones o países comparten características culturales similares que repercuten en los gustos de los consumidores. Los países de la zona Asia, por ejemplo, pertenecen al hemisferio oriental del mundo donde existen tradiciones y cosmovisiones parecidas. Por su lado, la zona Euroamérica, agrupa a Estados Unidos y Europa, de tradición occidental y; además, Europa es el lugar por excelencia donde se crean las tendencias mundiales de moda que rápidamente adopta Estados Unidos.

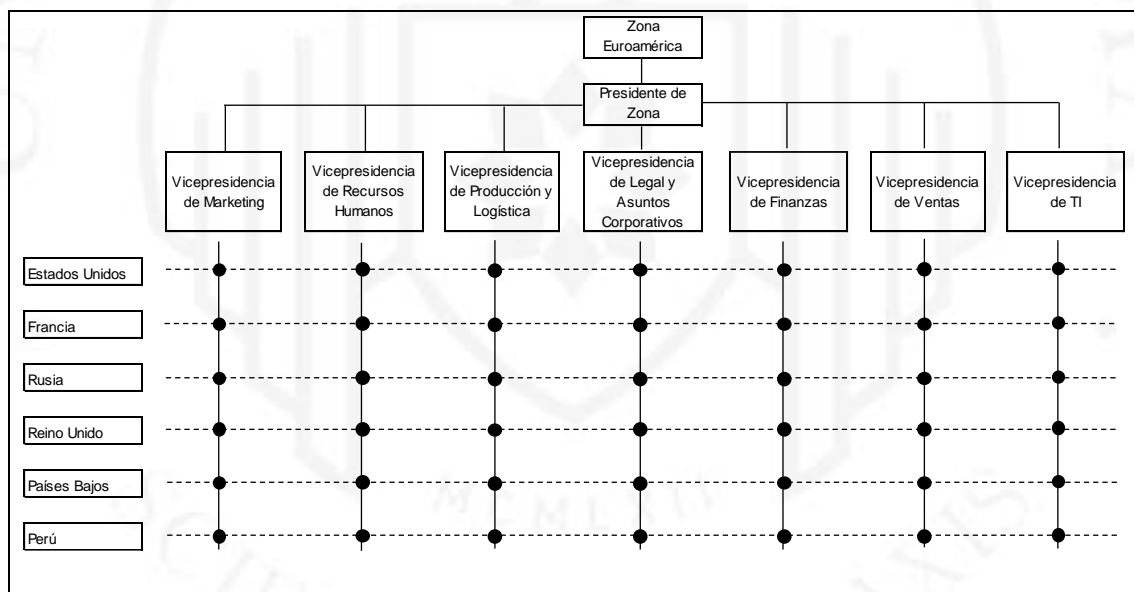
Por los motivos mencionados anteriormente, el porcentaje de ventas y las características culturales similares, se propone que la operación de Perú esté incluida dentro de la Zona Euroamérica junto con Estados Unidos y los países de Europa. Se espera que todos estos países en conjunto puedan elevar su volumen de ventas y llegue a equiparar los de las otras dos zonas.

Esta división del negocio por zonas repercute en la estructura de la compañía de tal manera que se propone que adopte una organización matricial. La Zona Euroamérica estará compuesta por siete vicepresidencias donde la cabeza de cada una de ellas será un vicepresidente y; además, todos estos líderes son conducidos por un presidente de zona.

Por otro lado, en la figura 3.1, los puntos de intersección entre las líneas horizontales y verticales son los gerentes de cada país. Los gerentes son líderes de un área particular en su país; por ejemplo, el Gerente de Recursos Humanos de Perú. Estos gerentes reportan directamente a una vicepresidencia; por ejemplo, el Gerente de Recursos Humanos de Perú reporta directamente al Vicepresidente de Recursos Humanos de la Zona Euroamérica; esa línea de mando está simbolizada por la línea vertical continua. Estos gerentes, al mismo tiempo, reportan indirectamente al Gerente General de su país, lo cual está simbolizado por una línea horizontal punteada.

Figura 3.1.

Estructura zona Euroamérica

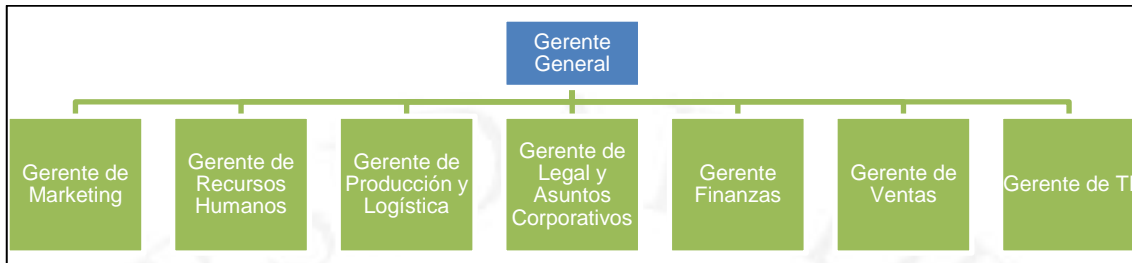


Fuente: Elaboración propia

En el caso de Perú, de acuerdo con la organización matricial que se ha propuesto, en el país habrá siete gerencias especializadas en las mismas áreas funcionales que las vicepresidencias de la zona. Asimismo, la cabeza de la operación de Perú será un Gerente General.

Figura 3.2.

Estructura Perú



Fuente: Elaboración propia

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias

3.2.1 Reorganización de las unidades estratégicas de negocio

En un futuro, UNIQLO tendrá que ser una sola unidad de negocio ya que las ventas de UNIQLO International están creciendo a un ritmo muy acelerado, con lo cual cambiaría la forma que la empresa organiza su negocio actualmente. Se propone que, cuando UNIQLO International sobrepase las ventas de Japón, se cree sólo una unidad de negocio. UNIQLO tiene que buscar optimizar la rentabilidad y para ello debe reducir sus gastos administrativos. Además, se tendrán que crear zonas que permitan diluir sus gastos administrativos. En cuanto a la estructura organizacional, habría un presidente en cada zona. Los vicepresidentes serían responsables de sus respectivas áreas funcionales en cada uno de los países de la zona. Esta división también permite hacer una línea de carrera a nivel global para los trabajadores.

3.2.2 Consultoría estratégica

Para entrar al mercado peruano es necesario contratar a una empresa consultora para que brinde y presente posibles locales para el ingreso de UNIQLO. Es importante que la estrategia de desarrollo de mercado busque entrar tanto en Lima como en las provincias. UNIQLO tiene que aprovechar que la industria de *fast fashion* está en crecimiento para ingresar y poder posicionarse como una marca de calidad a precios asequibles.

3.2.3 Desarrollo del canal online

El mercado online no es tan fuerte aún en el país, pero es claramente tiene un potencial grande. Es por ello que UNIQLO debe habilitar su canal de compras online en Perú. Las ventas online deben permite elegir entre enviarlo a casa o el recojo gratuito en una de las tiendas.

3.2.4 Estrategia de sostenibilidad

UNIQLO resalta mucho el posicionamiento corporativo en relación al valor social. Una compañía no puede ser valorada por el cliente si no hace nada por beneficiar a la sociedad. UNIQLO Perú deberá mantener el objetivo de contratar en cada tienda a una persona con alguna discapacidad. En el Perú hay lugares de extrema pobreza y es por eso que llegaran con una campaña de reciclado de productos. Se plantea usar los saldos de ropa para impactar positivamente en poblaciones vulnerables del país. Se busca satisfacer esa necesidad esencial de salud e higiene que les servirá para sentirse realizados.

3.2.5 Estrategia de comunicación y reputación

Ya que UNIQLO es una marca nueva en la región, será necesario construir una buena reputación para ganar la confianza de algunos públicos prioritarios como lo son los consumidores y otros empresarios. Para esto, es necesario que UNIQLO comunique activamente sus acciones de responsabilidad social y bienestar hacia sus trabajadores. De esta manera se posicionará como una empresa seria y confiable y podrá atraer el mejor talento y los empresarios se sentirán más seguros de relacionarse con la empresa.

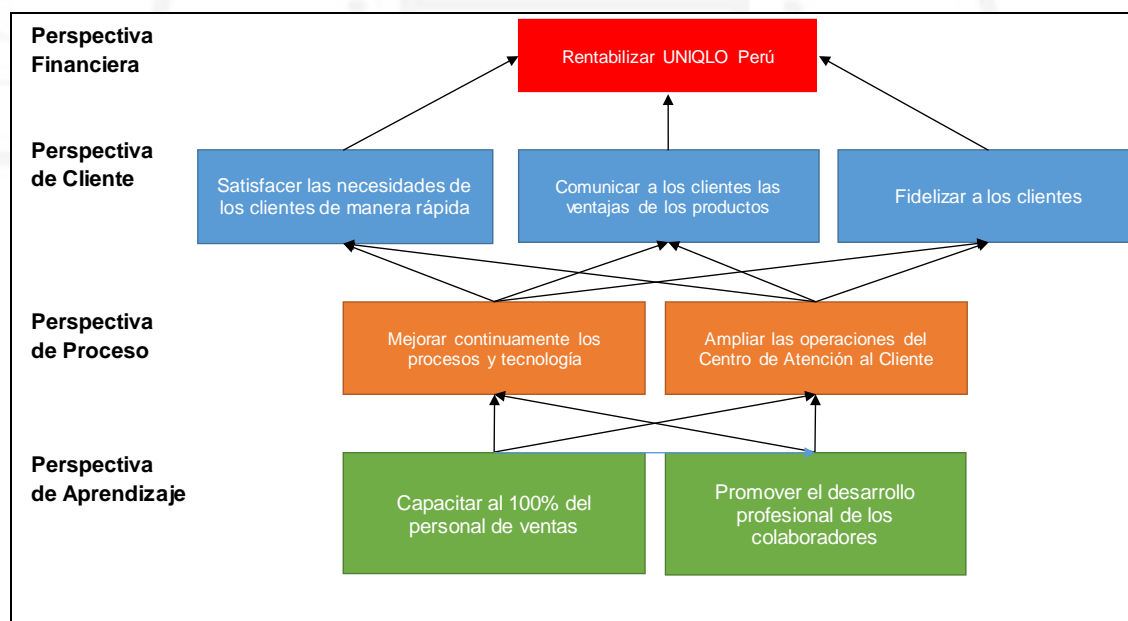
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de control o *balanced scorecard* es una herramienta para que los líderes de la compañía puedan medir, de manera integral, el desempeño del negocio. Se trata de incorporar variables más allá de la financiera; de hecho, también se tiene en cuenta la perspectiva del cliente, del proceso y del aprendizaje. Según David, F. y David F. (2017), las medidas de desempeño deben indicar si la organización está alcanzando los cuatro pilares de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y respuesta hacia los clientes.

Figura 4.1.

Mapa estratégico de control



Elaboración: Fuente propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de mando integral

Se ha seleccionado los siguientes indicadores debido a que, a través de ellos, se pueden cuantificar ciertos factores importantes y críticos para el éxito del negocio. Si bien es

cierto, el principal objetivo es maximizar la rentabilidad de la empresa, está no sería sostenible si se deja de lado los pilares de la ventaja competitiva.

Unos de los factores de diferenciación para UNIQLO son sus colaboradores y esto es debido a que la experiencia en el punto de venta es esencial para el éxito del negocio. Es por eso que se crearon dos indicadores enfocados en los colaboradores; uno centralizado en el desempeño de la fuerza de ventas y el otro en el crecimiento profesional.

UNIQLO es uno de los responsables de que la frontera de eficiencia de la industria no permanezca estática ya que busca hacer productos de calidad a un precio asequible. El reducir sus costos sin afectar su diferenciación es una de las más grandes ventajas de la organización; es por eso que se debe medir las mejoras y la reducción de costos en la empresa y así conservar su ventaja frente a los competidores

Para ellos el cliente es fundamental para alcanzar el éxito en la empresa. De hecho, uno de sus objetivos para el 2020 es ser el *top of mind* en la industria. Incluso, la compañía tiene un equipo de *insights* del consumidor que emplea la *big data*, recogida de los comentarios de compras, patrones de compra y solicitudes subidas al Centro de Atención al Cliente, para predecir la demanda y hacer mejoras en los productos. Cabe resalta que UNIQLO sería una marca nueva en el mercado peruano y es por eso que será muy importante medir su popularidad entre los consumidores de nuestro país.

Figura 4.2.

Cuadro de mando integral

Indicadores de perspectiva	Objetivos BSC	Indicadores
Perspectiva financiera	Rentabilizar UNIQLO Perú	Rentabilidad de ventas (Utilidad neta/ventas)
		Rentabilidad de los activos (Utilidad neta/total de activos)
		Rentabilidad de financiera (Utilidad neta / patrimonio total)
Perspectiva de clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes de manera rápida	Número de quejas o reclamos / número de ventas
		Número de llamadas con calificación alta / Cantidad de llamadas atendidas
	Comunicar a los clientes las ventajas de los productos	Número de publicaciones en Instagram de los clientes por las campañas promocionales
		Número de publicaciones en Facebook de los clientes por las campañas promocionales
	Fidelizar a los clientes	Número de clientes que vuelven a comprar / número de ventas total

(continúa)

(continuación)

Perspectiva de clientes	Fidelizar a los clientes	Número de seguidores nuestras redes / número de seguidores antes de la campaña
Perspectiva de procesos	Mejorar continuamente los procesos y tecnología	Mejorar el tiempo promedio en realizar una venta en caja.
		Cambio porcentual en los costos.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Crear el centro de atención al cliente	Número de trabajadores en atención al cliente / número de trabajadores antes de la campaña
		Porcentaje de incremento de recomendaciones de los clientes
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capacitar al 100% del personal de ventas	Número de trabajadores que asisten a la capacitación / total del personal de ventas.
		Número de horas asistidas / el total de horas del curso.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Promover el desarrollo profesional de los colaboradores	Número de trabajadores que usan los descuentos con las universidades / total de trabajadores.
		Número de colaboradores con educación universitaria culminada / año pasado.

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

Fast Retailing tiene el objetivo de llegar a los 5 billones de yenes en ventas para el 2020 y para ello está obligado a hacer diferentes acciones que aumenten las ventas del grupo. Teniendo en cuenta esta meta, deberá realizarse lo siguiente:

- Al ser la marca más importante del portafolio de Fast Retailing. UNIQLO debe ejecutar acciones para llegar a la meta. Los esfuerzos deben darse desde UNIQLO International porque tiene una tasa de crecimiento mucho mayor a la de UNIQLO Japan.
- Las condiciones que ofrece el país son favorables. Es un mercado que no tiene guerra de precios por lo que puede diseñarse un mix de precios asequibles ya que el consumidor peruano tiene mucha sensibilidad al precio. Incluso los centros comerciales, al ver la revolución que genera la nueva industria, ofrecen condiciones comerciales inigualables.
- UNIQLO tiene las herramientas necesarias para ingresar al mercado y lograr posicionarse como referente en la industria. Su estrategia global le permite tener costos más bajos e inclusive un mix de precios por debajo de la competencia.
- Para asegurar su participación de mercado, UNIQLO, al entrar a Perú, no tiene que centrarse sólo en su crecimiento en Lima, sino también debe ingresar a provincias que vienen creciendo en el sector *retail*.
- Otro foco que debe tener UNIQLO es el *e-commerce* ya que ese canal aún está en desarrollo. Si bien las tiendas departamentales ya están buscando ganar ese canal, la realidad es que lo que más venden son electrodomésticos y productos tecnológicos. UNIQLO tiene que buscar fortalecer la moda en el comercio online.
- Es una ventaja que la marca sea muy conocida a nivel global ya que eso es bien recibido por los consumidores locales. UNIQLO sabe que la variable aspiracional es importante y por eso cuenta con auspicios de deportistas destacados como Roger Federer.

RECOMENDACIONES

- Ser recomienda entrar con un mix de precios por debajo de H&M y Zara ya que como el consumidor es sensible al precio eso puede captar clientes con mayor rapidez. Además, UNIQLO es una marca global, ya muchos consumidores peruanos conocen de ella sin llegar al mercado.
- UNIQLO puede contrarrestar el impacto de las tiendas departamentales valiéndose de sus economías de escala y compras a granel que le permiten tener mejores precios y realizar promociones más agresivas.
- UNIQLO debe analizar cuidadosamente los lugares dentro del Perú a los que ingresará. Al ser una empresa extranjera, es recomendable contratar a una consultora para que le brinde asesoría.
- UNIQLO tiene proveedores que le brindan las mejores materias primas a precio asequibles. Sin embargo, sería bueno evaluar si en el Perú puede encontrar nuevos proveedores de materias primas premium.
- UNIQLO no sólo debe centrarse en sus productos sino también en el posicionamiento corporativo en relación a valor social. En Perú tiene zonas de pobreza extrema en donde puede hacer diversas campañas para aportar a la sociedad.
- A largo plazo podría ser una decisión atinada agrupar todas las operaciones de UNIQLO en una sola unidad de negocio; siempre y cuando las ventas de los demás países crezcan de tal modo que los porcentajes sean más equitativos. En ese caso, la unidad de negocio UNIQLO tendría que dividirse en varias zonas que agrupen a un número más reducido de países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Crecimiento del retail en el Perú. (28 de marzo del 2018). *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- David, F. y David F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a ed.). México: Pearson.
- Euromonitor International. (Setiembre de 2017). *Fast Retailing Co Ltd in Apparel and Footwear (World)*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (Febrero de 2018). *Apparel and footwear retailers in Peru - Analysis*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (Setiembre de 2018). *Consumer lifestyles in Peru*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (3 de setiembre de 2018). *Peru: Country profile*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (Febrero de 2018). *Retailing in Peru - Analysis*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (Marzo de 2018). *H&M Hennes & Mauritz AB in apparel and footwear (World)*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (Mayo de 2018). *Inditex, Industria de Diseño Textil SA in retailing (World)*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (Abril de 2018). *Inditex, Industria de Diseño Textil SA in apparel and footwear (World)*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Fast Retailing. (2018). Annual Report 2017. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/annual.html>
- Fast Retailing. (2018). Sustainability Report 2017. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/report/new.html>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Perú: Perfil sociodemográfico. Informe Nacional. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Perú: Indicadores de empleo e ingreso 2007 – 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf
- Kim, W.C. y Mauborgne R. (2002). Charting your company's future. *Harvard Business Review*. 5-11
- F. Marcelo. (31 de diciembre de 2016). Tendencias tecnológicas para el 2017. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/iet/2016/12/tendencias-tecnologicas-para-el-2017.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Ringstrom, A. (28 de junio del 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. *Reuters*. Recuperado de <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1JO25A-OU SLB>
- Salas, E. (23 de abril del 2018). Así han impacto las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Takeuchi, H. (2012). *Fast Retailing Group*. HBS No. 713-S21. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. (01 de marzo del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>