

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


Omar Renzo Ayllón Rivera

Código 20121502

Lima – Perú

Diciembre de 2018



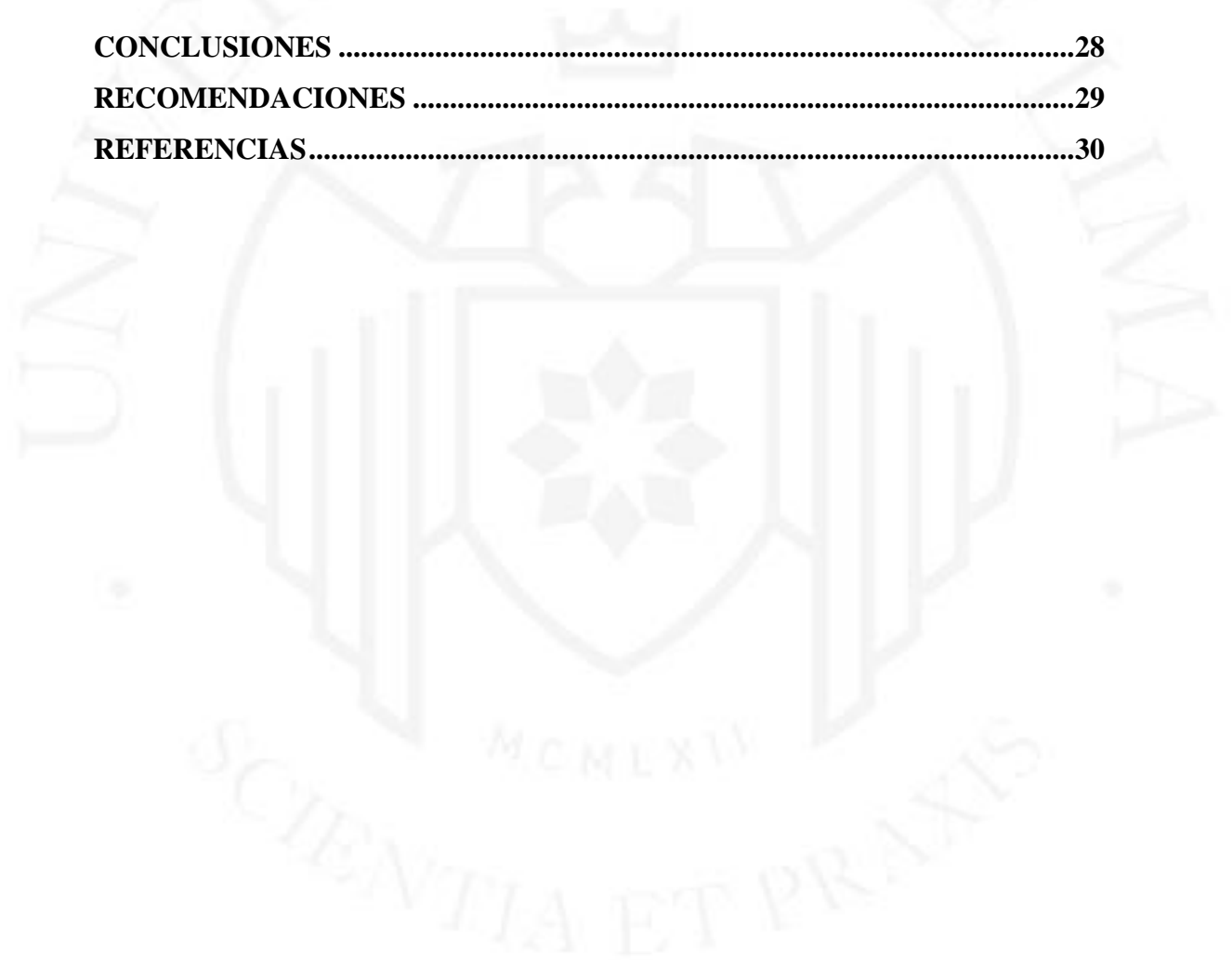


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

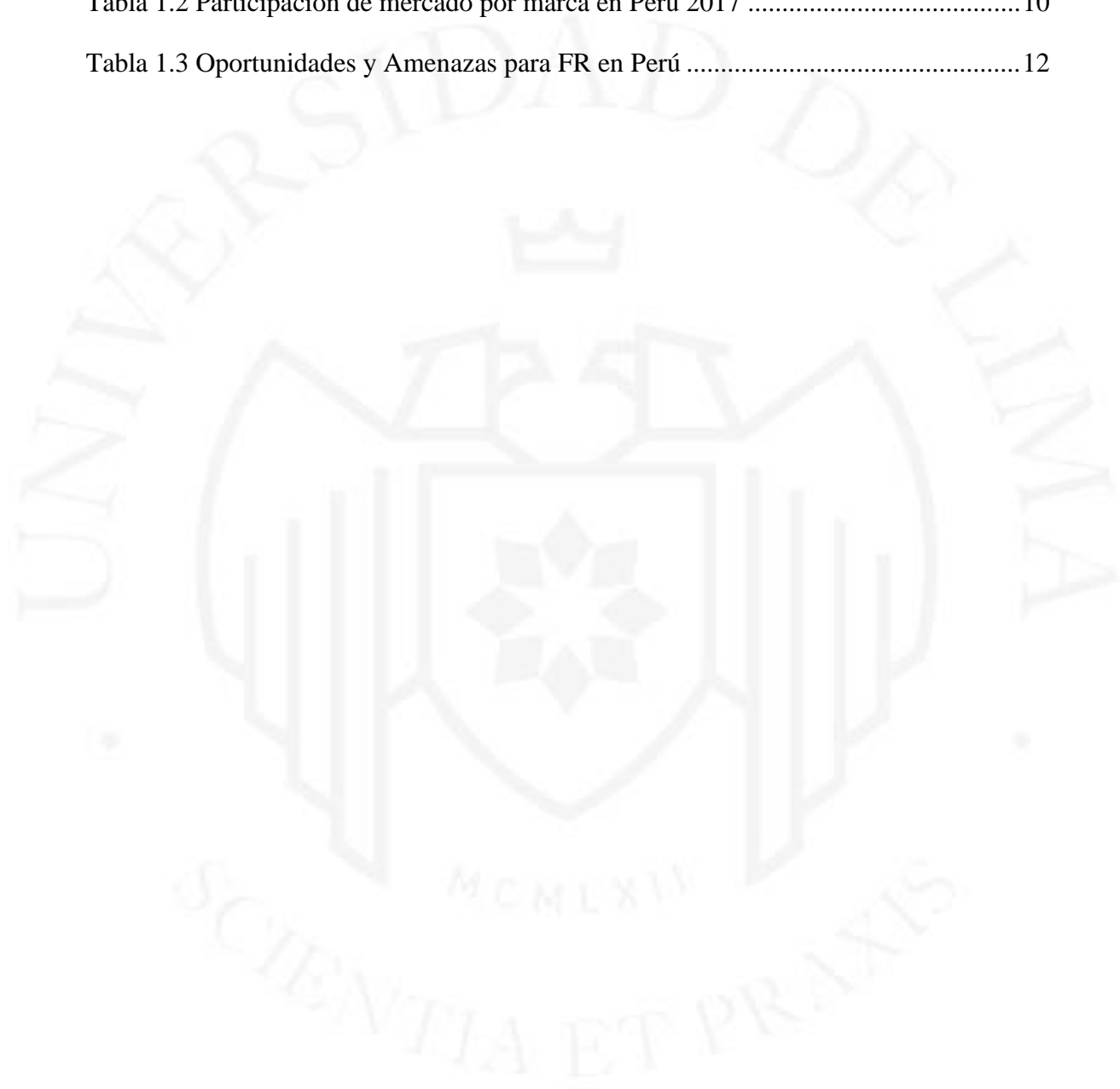
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1. Diagnóstico Interno	2
1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio.....	2
1.1.2. Cadena de valor.....	3
1.1.3. Ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	5
1.1.4. Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	7
1.2. Diagnóstico Interno.....	7
1.2.1. Análisis PEST	7
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	9
1.2.3. Determinación de las oportunidades y amenazas	12
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	13
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	13
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	13
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas	14
2.4. Matriz FODA	15
2.5. Definición de la Visión, Misión y Políticas	16
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	16
2.7. Redefinición de las UEN	18
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias.....	19
2.8.1. Estrategia global.....	19
2.8.2. Estrategias Corporativas	19

2.8.3. Estrategias de Negocios	20
2.8.4. Estrategias Funcionales.....	20
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	23
3.1. Propuesta de rediseño de la estructura organizacional	23
3.2. Propuesta para mejorar la implementación de estrategias	24
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	25
4.1. Mapa Estratégico de Control para la empresa	25
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	26
CONCLUSIONES	28
RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS.....	30



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST	8
Tabla 1.2 Participación de mercado por marca en Perú 2017	10
Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas para FR en Perú	12



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo del modelo de negocio.....	2
Figura 1.2 Fortalezas y Debilidades de FR y sus UEN's.....	7
Figura 2.1 Matriz EFI de UNIQLO para el mercado peruano.....	13
Figura 2.2 Matriz EFE de UNIQLO para el mercado peruano.....	14
Figura 2.3 Matriz FODA: Estrategias a seguir en el mercado peruano.....	15
Figura 3.1 Estructura organizacional propuesta	23
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control para FR	25
Figura 4.2 Balance Scorecard para FR a usar en el ejercicio 2019	27

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la situación de Fast Retailing (FR), una empresa de la industria indumentaria dentro del sector retail, y propone un plan estratégico para el ingreso de la compañía a Perú en el 2019.

FR tiene un modo operativo de inventarios de alta rotación impulsado mediante el frecuente lanzamiento de colecciones de ropa, como mínimo una vez al mes, mientras que el resto de compañías de la industria indumentaria manejan por lo general cuatro colecciones que van de acuerdo a las estaciones del año, este modo operativo de FR ha sido denominado fast fashion o moda rápida en español, y es el modo en que también operan otros 3 grandes de la industria, con los que FR compite directamente: H&M, Zara y Gap.

El trabajo abarcará primero un diagnóstico estratégico que incluye el análisis interno de la empresa, mostrando su propuesta de valor, actividades claves, ventaja competitiva, fortalezas y debilidades. Por otro lado, también se analizará las fuerzas del macroentorno y de la industria en la medida que ello sirva para identificar oportunidades y amenazas para la compañía.

En cuanto al plan estratégico, se mostrará cómo ha venido trabajando FR en su fase actual de globalización y se propondrá mejoras para la compañía, así como una propuesta y sustentación de un plan estratégico adecuado para su ingreso a Perú. Después de ello se propondrá sistemas de control para la gestión de la compañía durante el 2019 que ayuden al logro de objetivos.

Para finalizar el trabajo, de acuerdo con lo analizado y propuesto, se presentará una serie de conclusiones. Adicional, se realizará recomendaciones a seguir por FR durante su ingreso al mercado peruano.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este primer capítulo se realizará un diagnóstico interno de FR, pasando por su propuesta de valor, actividades claves, UEN's, fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa. Así como también se hará un análisis exhaustivo de las fuerzas del entorno que podrían influir para bien o para mal en el desempeño del grupo.

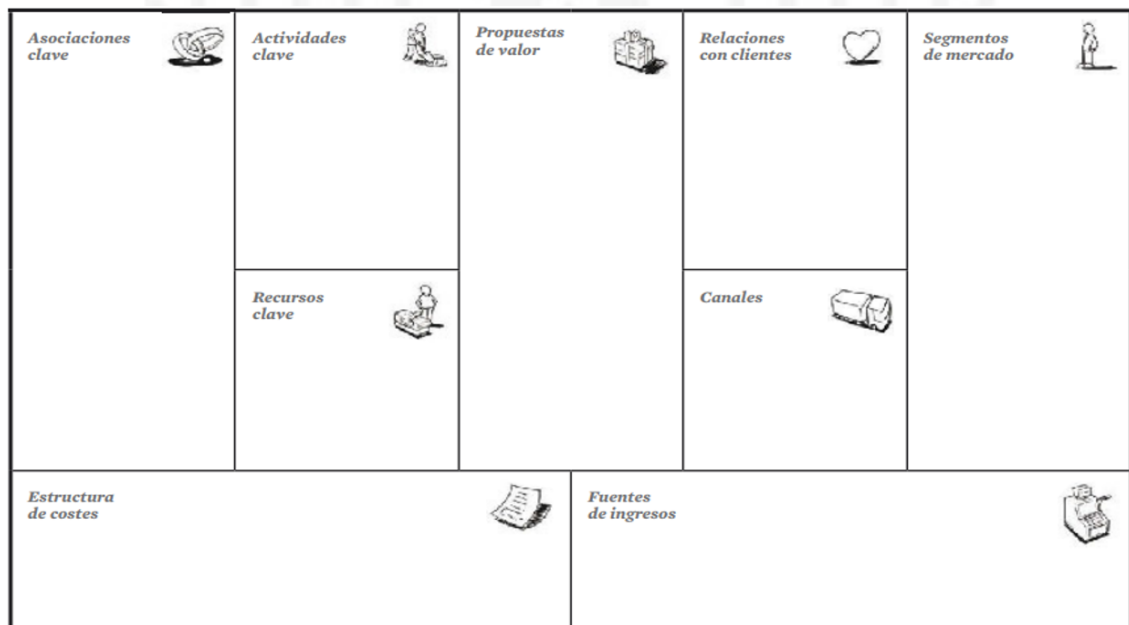
1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

Para Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo de negocio es la base por la cual una empresa genera, entrega y capta valor; el modelo consta de nueve módulos básicos que abarcan las cuatro principales áreas de un negocio: oferta, infraestructura, clientes y viabilidad económica (pp. 14-15).

Figura 1.1

Lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

A continuación, se analiza el modelo de negocio de FR:

- Segmentos de mercado: hombres y mujeres de 20 a 60 años que les guste vestir con ropa buena todo el día.
- Propuestas de valor: ropa informal de calidad y a buenos precios que satisfaga todos los gustos.
- Canales: tiendas propias de formatos grandes con un promedio de 710 m², canal online (e-commerce) y franquicias.
- Relaciones con clientes: atención personal en las tiendas al momento de la compra y centros de atención a los clientes para cualquier sugerencia o queja.
- Fuentes de ingresos: beneficios obtenidos por la venta de sus productos y la concesión de licencias para el uso de sus marcas (franquicias).
- Recursos clave: materia prima (telas de alta calidad), tiendas, marca de renombre, know how del negocio, encargados de tienda, capitalización bursátil, capital humano (líderes).
- Actividades clave: diseño, producción y comercialización de sus productos.
- Asociaciones clave: fábricas asociadas que producen las prendas que vende FR y proveedores de materia prima.
- Estructura de costes: economías de escala gracias a su aprovisionamiento global, lo cual le permite mantener costos bajos.

1.1.2. Cadena de valor

Michael Porter señala que la cadena de valor son las actividades que realiza una compañía para diseñar, producir, comercializar y distribuir un producto, estas actividades pueden ser primarias o de soporte (como se citó en Society of Management Accountants of Canada, 1996, p.3).

Actividades primarias de la cadena de valor:

- Logística interna: FR se encarga de coordinar la logística de compras de materia prima y transportarla hacia sus fábricas asociadas.
- Operaciones: la transformación de la materia prima en prendas de vestir se realiza en las fábricas asociadas, mayormente ubicadas en China, con quienes FR tiene contratos duraderos y las cuales se encuentran bajo un estricto control de calidad por parte del Departamento de Producción. FR también cuenta con un equipo llamado Takumi que se encarga de brindar asistencia continua en cuanto a aspectos técnicos de la fábrica y control de calidad.
- Logística externa: una vez producida las prendas, FR coordina la distribución del producto terminado a sus tiendas de todos los países.
- Marketing y ventas: realizan publicidad tradicional mediante encartes en periódicos y también tienen una fuerte presencia en publicidad digital. Sus ventas son el pilar que sostiene el crecimiento del grupo, por ello las realizan bajo la filosofía de siempre satisfacer al cliente.
- Post venta: cuentan con un centro de atención al cliente que recibe anualmente 72,000 comentarios y sirve como feedback para mejora de productos y de atención al público. Además, tienen un innovador concepto de política de devolución, en la cual puedes devolver un producto hasta 3 meses después de haberlo comprado.

Actividades de soporte de la cadena de valor:

- Infraestructura de la empresa: planificación y direccionamiento de la empresa a cargo del presidente y dueño mayoritario de la compañía en conjunto con otros líderes de la organización, buena relación con inversionistas y transparencia hacia ellos, diversos centros de I&D y de formación de líderes, alto compromiso de responsabilidad social mediante programas que beneficien a la comunidad.
- Recursos Humanos: un área de alta relevancia para los objetivos globales del grupo, la empresa cuenta con un centro de formación para futuros

líderes FRMIC por sus siglas en inglés (Fast Retailing Management and Innovation Center). Por otro lado, existe línea de carrera, incluyendo en ello a los colaboradores de tienda, que pueden ir ascendiendo hasta convertirse en dueños de una franquicia.

- Tecnología: en sus centros de I&D desarrollan productos que satisfacen en mejor medida las necesidades de los clientes e investigan tecnología que mejore los atributos de las telas.
- Compras: la materia prima es comprada por FR en su mayoría en el continente asiático, aunque para algunos productos como en el caso de lana de Italia, ganzo de Polonia, entre otras, podía considerar proveedores de fuera del continente. Esta actividad de soporte es clave porque influye directamente en los costos unitarios de las prendas fabricadas.

1.1.3. Ventajas competitivas de la empresa y por UEN

La calidad, eficiencia, innovación y respuesta al cliente son la base para crear una ventaja competitiva (Hill et al., 2015, p. 82). En las siguientes líneas se menciona los factores que tiene FR y sus UEN en los que basan sus ventajas competitivas:

- Fast Retailing: la compañía en general muestra una eficiencia superior que logra gracias al volumen de materia prima que adquiere para producir sus prendas, adicional a ello tiene calidad superior porque siempre está en busca de insumos de la más alta calidad y esa búsqueda lleva a innovación de productos con atributos superiores a los de la competencia. Por otro lado, el grupo también muestra una buena respuesta al cliente en la capacidad que tiene para absorber su feedback y satisfacer, con mayor precisión que la competencia, sus necesidades. En base a ello se identifica que la ventaja competitiva de FR es proporcionar prendas de gran calidad y tecnología a buen precio.
- UNIQLO: es la principal UEN del grupo con presencia en todos los países en donde FR opera, por ello, al igual que la compañía en sí, tiene la misma ventaja competitiva que el grupo.

- Theory: esta UEN fue adquirida por FR en 2004, es una marca de lujo asequible que en un inicio se orientó a mujeres ejecutivas entre 30 y 40 años, pero luego ofreció también una línea para hombres. Su ventaja competitiva está basada en la calidad superior, atributo por el cual se diferencian, ya que sus prendas son a base de telas italianas muy sofisticadas y otros materiales de alta gama.
- CDC: posicionada principalmente en Francia, Comptoir des Cotonniers es una marca que traslada las tradiciones de aquel país a sus prendas, UEN dirigida a mujeres bajo el concepto “madre e hija”, su principal ventaja competitiva es la calidad vista en sus elegantes y atractivos diseños (<http://www.comptoirdescotonniers.es>).
- PTT: UEN también posicionada en Francia y dirigida a mujeres, sin embargo, Princesse Tam Tam no causa canibalización con la marca descrita anteriormente porque su oferta es diferente, comercializa ropa cómoda para estar en casa, lencería y trajes de baño, su principal ventaja competitiva es la calidad (<http://www.princessetamtam.com>).
- GU: fue la UEN creada en 2006 para atender al segmento de gama baja, para lo cual se veía en la obligación de demostrar aún más su eficiencia superior para poder tener productos de mejor precio, pero sin descuidar la calidad. Su ventaja competitiva son sus precios muy por debajo del promedio.

1.1.4. Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Figura 1.2

Fortalezas y Debilidades de FR y sus UEN's

UEN	Fortalezas	Debilidades
FR	Prendas fabricadas en base a materia prima de alta calidad.	Alta dependencia del mercado japonés y asiático en general.
	Estrecha relación con sus proveedores y fábricas asociadas.	Mala gestión del capital humano al escoger a los altos directivos y falta de líderes futuros.
	Centros de I&D y de formación de futuros líderes	Falta de estudio de mercado al ingresar a un nuevo país o incursionar en otra industria.
	Líder visionario con know how del rubro y alta preocupación a nivel de responsabilidad social.	Ingresó tarde a la competición internacional cuando otras marcas ya estaban posicionadas a nivel global.
UNIQLO	Economías de escala debido al volumen en las compras de materia prima.	Diseños básicos.
	Posicionamiento de la marca en sus principales mercados.	Marca no conocida en nuevos mercados.
	Línea de carrera para sus colaboradores de tienda.	Imagen de la marca subvalorada por los precios bajos.
Theory	Marca posicionada por su calidad suprema.	Márgenes no tan altos al ser lujo asequible.
CDC	Diseños elegantes.	Alta dependencia de ingresos en el mercado francés.
PTT	Ropa cómoda.	
GU	Eficiencia en costos y precios bajos.	Ticket promedio bajo.

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

1.2. Diagnóstico Interno

1.2.1. Análisis PEST

Se presenta el análisis PEST relacionado a la industria indumentaria, que incluye las marcas fast fashion y tomando en cuenta el contexto peruano, de tal manera que se visualice un panorama de oportunidades y amenazas que tendrá FR al ingresar a Perú el 2019, para lo cual se recomienda que ingrese con su marca insignia UNIQLO.

Tabla 1.1
Análisis PEST

Factores	Evolución futura			
	2019	IMPACTO	2020 – 2022	IMPACTO
Políticos				
Estabilidad política	Problemas de corrupción en el estado.	Amenaza	Gobierno más estable, tercer año de Vizcarra.	Oportunidad
Prácticas a nivel internacional	Negociación para zonas francas	En proceso	Aumento de zonas francas, a mi consideración de 4 a 10	Oportunidad
Relaciones internacionales	Acuerdos comerciales firmados con Japón y China	Oportunidad	Continúan los acuerdos comerciales	Oportunidad
Económicos				
Inversión en el sector retail	Crecimiento: 15% a 20%	Oportunidad	Crecimiento: 15% a 20%	Oportunidad
Retailers de ropa y calzado	Crecimiento 7%	Oportunidad	Crecimiento promedio 6%	Oportunidad
PBI	Crecimiento de 4.0%	Oportunidad	Crecimiento de 4.0%	Oportunidad
Sociales				
Actitud frente a los fast fashion	Conocimiento de las fast fashion en la capital	Oportunidad	Acogida de las fast fashion en provincias	Oportunidad
Patrones de compra	Crecimiento ecommerce: 9.6%	Oportunidad	Crecimiento ecommerce: 9.6%	Oportunidad
Globalización	Tendencias de moda propagadas por la internet	Oportunidad	Estilos y gustos cada vez más globales	Oportunidad
Tecnológicos				
Conectividad de internet	De 71% a más de penetración	Oportunidad	De 84% a más de penetración	Oportunidad
Transformación digital	La banca se está transformando digitalmente.	Oportunidad	Facilidades de métodos de pago vía online	Oportunidad

Fuentes: El Peruano (2018), Sociedad Nacional de Industrias, SNI (2018), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR (2017), Lozano y Bambarén (2018), Euromonitor (2018), Banco Central de Reserva del Perú, BCRP (2018), Mercado Negro (2018), Salas (2018), Takeuchi (2012) y Mendoza (2017).

Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Se utilizará el conocido modelo de Michael Porter que analiza las 5 fuerzas competitivas de la industria e identifica oportunidades y amenazas (Hill et al., 2015, p.46). Este punto será desarrollado con miras hacia el mercado peruano y su ingreso próximo de FR a competir en él con su marca UNIQLO.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

- Economías de escala: la alta producción de FR debido a su plan de expansión le permite disminuir en gran medida sus costos unitarios.
- Lealtad a la marca: UNIQLO iniciaría operaciones en Perú como una marca poco conocida por lo que la lealtad de sus compradores sería baja.
- Ventaja absoluta en costos: el aprovisionamiento global de FR y sus economías de escala le permiten tener una estructura de costos óptima que nuevos competidores tardarían años en replicar.
- Costos para el cliente al cambiar: no existe costo de cambiar de marca a una nueva, ya que no se paga membresía anual o penalización por ello.
- Relación gubernamental: No existe impedimento legal para la entrada de nuevos competidores, por el contrario, se incentiva la inversión extranjera desde el gobierno.

Por lo expuesto anteriormente, y a pesar de que a primera impresión es alto el riesgo de nuevos competidores, los aspectos de economías de escala y costos pesan más para las tiendas fast fashion de la industria indumentaria, por ende, el riesgo de esta fuerza competitiva es bajo, por la inversión que requeriría una compañía para entrar en competencia contra estos factores.

Rivalidad entre las compañías establecidas:

- Estructura competitiva de la industria: en un inicio, la industria indumentaria permanecía fragmentada en los mercados nacionales, en la última década esto ha ido cambiando a la par que marcas como Zara y H&M iban expandiéndose globalmente (Takeuchi, 2012, p.9). El Perú no es ajeno a ello y las tiendas fast fashion llegaron a Perú para adquirir una fuerte participación de mercado en unos pocos años, si bien el retailer líder

de indumentaria en el Perú, Topitop, mantuvo su posición, las fast fashion empezaron a tener presencia entre los primeros puestos, por ello se concluye en el Perú es una industria consolidada.

Tabla 1.2

Participación de mercado por marca en Perú 2017

Marca (empresas diferentes)	Market Share %
Topi Top	20.2%
Bata	13.8%
H&M	7.5%
Tommy Hilfiger	7.0%
Zara	5.6%
Otros	45.9%

Nota 1: No toma en cuenta las ventas de indumentaria de las tiendas por departamento ni del mercado informal.

Fuente: Euromonitor (2018)

Elaboración propia

- Demanda en la industria: según lo analizado por Euromonitor (2018) el sector retail de indumentaria y calzado tiene proyección de crecimiento para los próximos 4 años proyectando vender S/4,359 millones para el 2022, y su desempeño desde el 2003 ha sido positivo, a excepción de la recesión del 2009 que contrajo el mercado por 2 años hasta devolverlo a los valores de venta del 2008 en el 2011.
- Condiciones de los costos: las fast fashion participan en una industria en donde los costos fijos, principalmente alquiler de locales, son elevados.
- Barreras de salida: FR no saldría de la industria indumentaria por el apego emocional del CEO de la compañía y por otro lado es la única industria en donde participan a nivel global.

A pesar de que la industria se encuentra en crecimiento, la estructura consolidada genera una alta rivalidad entre los líderes del mercado, y las fast fashion no son ajeno a ello. Además, deben competir con otros formatos de retailers que también venden prendas de vestir, como las tiendas por departamento, las tiendas boutique y las demás tiendas especialistas en ropa y calzado, pero que operan con menos colecciones al año.

Poder de negociación de los compradores:

- Los compradores en esta industria son los usuarios finales de los productos, quienes tienen alto poder de negociación ya que pueden escoger a quien comprarle y no existen costos por cambiar de compañía. Aunque hay un número reducido de compañías especializadas en ropa que lideran el mercado, hay varios vendedores pequeños que los clientes podrían escoger como mencionamos en el punto anterior, y también podrían optar por comprar ropa en tiendas por departamento que venden ropa de marcas terceras y en los últimos años han empezado a lanzar marcas propias de bajo costo. Adicional, los compradores se encuentran en la capacidad económica de comprar ropa de diferentes marcas haciendo que no sean clientes exclusivos.

Poder de negociación de los proveedores:

- El poder de negociación de los proveedores es bajo básicamente por los volúmenes de compra que representa FR siendo el cliente principal o exclusivo. Por otro lado, las fábricas asociadas no podrían entrar a la industria retail, porque a pesar de que probablemente cuentan con el capital financiero para empezar, les faltaría el know how principal de diseño y tendencias de moda que FR obtiene gracias a su centro de I&D.

Amenaza de productos sustitutos:

- Esta amenaza es baja al no existir productos sustitutos para la industria indumentaria.

Poder de proveedores de complementos:

- Los productos complementarios que pueden satisfacer la necesidad de vestir con estilo serían accesorios como relojes para hombre y mujer, o carteras y joyas para las mujeres, sin embargo, el poder de estos proveedores es bajo ya que no ejerce ningún tipo de presión o influencia sobre FR ni con las fast fashion.

1.2.3. Determinación de las oportunidades y amenazas

En base a lo desarrollado en el análisis PEST, en el modelo de las fuerzas competitivas de Porter e investigación adicional, detectamos las siguientes oportunidades y amenazas para que FR ingrese al mercado peruano con su fast fashion UNIQLO.

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas para FR en Perú

Oportunidades	Amenazas
Sector retail de indumentaria y calzado en crecimiento por encima del PBI	Alta rivalidad de la industria indumentaria
País en crecimiento y estable económicamente	Existe mercado informal de ropa e imitaciones de marca
Las modas y gustos son cada vez más globales	Los clientes potenciales no conocen UNIQLO
Buena percepción de los fast fashion en Lima y del canal moderno en provincias.	H&M, Zara y Forever21 ya se encuentran posicionados en Perú
Crecimiento del e-commerce en el país	Los clientes pueden comprar en ropa en distintos formatos de retail.
Apertura de nuevos malls	Fenómeno del niño
Buenas prácticas de comercio internacional	Inestabilidad política

Fuentes: El Peruano (2018), SNI (2018), MINCETUR (2017), Lozano y Bambarén (2018), Euromonitor (2018), BCRP (2018), Mercado Negro (2018), Salas (2018), Takeuchi (2012), Mendoza (2017) y Perú Retail (2018).

Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

A continuación, presentamos las fortalezas y debilidades que le servirán a FR para venir a competir a Perú, todo esto trasladado a la matriz EFI. La ponderación, resultado de la matriz nos da como valor 2.80, lo que como indica David (2011), un valor mayor a 2.50 significa que la organización tiene una posición interna fuerte (p. 122).

Figura 2.1

Matriz EFI de UNIQLO para el mercado peruano

		Valor	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas	Productos de calidad	0.13	4	0.52
	Economías de escala	0.13	4	0.52
	Centros de I&D y de formación de futuros líderes	0.13	4	0.52
	Línea de carrera para sus colaboradores de tienda	0.08	4	0.32
	Líder visionario con know how del rubro y alta preocupación a nivel de responsabilidad social	0.08	3	0.24
Debilidades	Falta de estudio de mercado al ingresar a un nuevo país o incursionar en otra industria	0.12	1	0.12
	Ingresó tarde a la competición internacional cuando otra marcas ya estaban posicionadas a nivel global	0.10	1	0.10
	Diseños básicos	0.08	2	0.16
	Marca no conocida en nuevos mercados	0.05	2	0.10
	Imagen de la marca subvalorada por los precios bajos	0.10	2	0.20
		1.00		2.80

Fuente: David (2011)

Elaboración propia

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La Matriz EFE nos mostrará, como indica David (2011), la forma en que la empresa responde ante las oportunidades y amenazas (p. 82). El resultado del análisis de esta

matriz es 3.18, lo que significa que FR toma ventaja de las oportunidades y sabe cómo evitar amenazas.

Figura 2.2

Matriz EFE de UNIQLO para el mercado peruano

		Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades	Sector retail de indumentaria y calzado en crecimiento por encima del PBI	0.11	4	0.44
	Las modas y gustos son cada vez más globales	0.11	4	0.44
	Buena percepción de los fast fashion en Lima y del canal moderno en provincias.	0.06	4	0.24
	Crecimiento del e-commerce en el país	0.08	4	0.32
	Apertura de nuevos centros comerciales	0.08	4	0.32
	Buenas prácticas de comercio internacional	0.06	4	0.24
Amenazas	Clientes pueden comprar ropa en distintos formatos retail, alta rivalidad	0.11	3	0.33
	Existe mercado informal de ropa e imitaciones de marca	0.05	4	0.20
	Los clientes potenciales no conocen UNIQLO	0.1	2	0.20
	H&M, Zara y Forever21 ya se encuentran posicionados en Perú	0.11	2	0.22
	Fenómeno del niño	0.08	1	0.08
	Inestabilidad política	0.05	3	0.15
		1.00		3.18

Fuente: David (2011)
Elaboración propia

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas

En su mayoría, los clientes desean pagar un bajo precio por productos que tengan atributos bastante diferenciados, en base a la expectativa de estos consumidores, algunas compañías persiguen la diferenciación, pero al mismo tiempo costos bajos, las empresas que realizan ello utilizan la estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p. 123).

Teniendo en consideración lo argumentado en el párrafo anterior, decimos que FR y principalmente en su marca UNIQLO, maneja la estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada, porque se encuentra en constante búsqueda de las mejor

materia prima y tecnología para producir sus prendas, pero al mismo tiempo busca economías de escala que le permiten mantener bajo sus costos unitarios.

2.4. Matriz FODA

El propósito de la matriz FODA es desarrollar las fortalezas y erradicar las debilidades que tiene la compañía, así como contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades (Hill et al., 2015, p. 17). En ese sentido, presentamos las estrategias a tomar en práctica por FR para el ingreso de UNIQLO a Perú.

Figura 2.3

Matriz FODA: Estrategias a seguir en el mercado peruano

		Fortalezas	Debilidades
		F1: Productos de calidad	D1: Falta de estudio de mercado al ingresar a un nuevo país
		F2: Economías de escala	D2: Ingresó tarde a la competición internacional
		F3: Centros de I&D y de formación de futuros líderes	D3: Diseños básicos
		F4: Línea de carrera para sus colaboradores de tienda	D4: Marca no conocida en nuevos mercados
		F5: Líder visionario con know how del rubro y RSE	D5: Imagen de la marca subvalorada por los precios bajos
Oportunidades	O1: Sector retail de indumentaria y calzado en crecimiento	<p>- F2, O1, O6: Aprovechar el crecimiento de la industria y los TLC para ingresar al Perú con sus precios bajos</p> <p>- F3, O4, O5: Enviar un grupo de líderes de alto desempeño a dirigir e iniciar las operaciones en Perú, con experiencia en diversas áreas incluyendo el mundo digital</p> <p>- F1, O2: Ingresar al mercado con sus productos de calidad y atributos diferenciales aprovechando que ahora las modas son globales</p> <p>- F4, F5, O3: Iniciar actividades de RSE y dar a conocer sus buenas prácticas laborales para diferenciarse entre los demás retailers.</p>	<p>- D2, O1, O5: A pesar de haber entrado tarde a la globalización, Perú es una plaza en donde aún hay espacio para nuevos competidores ya que el sector se encuentra en crecimiento.</p> <p>- D3, D4, D5, O2, O4: Posicionar la página web de UNIQLO en los buscadores con IP en Perú desde antes que inicien operaciones, de tal manera que causen acercamiento de la marca a los futuros clientes y vean con agrado sus prendas básicas pero de calidad y con tecnología.</p> <p>- D1, O1, O3, O6: Incluso sin un estudio de mercado exhaustivo, el país presenta buenas oportunidades para ingresar, sobretudo para una marca con trayectoria y respaldo financiero como UNIQLO.</p>
	O2: Las modas y gustos son cada vez más globales		
	O3: Buena percepción del canal moderno en el Perú		
	O4: Crecimiento del e-commerce en el país		
	O5: Apertura de nuevos centros comerciales		
	O6: Buenas prácticas de comercio internacional		
Amenazas	A1: Clientes pueden comprar ropa en distintos formatos retail	- F1, F2, A1, A4: Diferenciarse de la competencia con sus productos de calidad a buenos precios	<p>- D3, D4, D5, A2, A3: Habiendo realizado su iniciativa de RSE, sus conferencias de prensa, el posicionamiento de su web y teniendo a los líderes de su FRMIC en Perú, UNIQLO no sentirá tan fuerte la presión de la competencia y las desventajas de ser el nuevo competidor.</p> <p>- D1, A5, A6: mejorar su investigación en cuanto a riesgos país en el ámbito político y de medioambiente, de tal manera que puedan estar prevenidos ante posibles amenazas.</p>
	A2: Existe mercado informal de ropa e imitaciones de marca	- F1, F3, A2: No habría manera de copiar la tecnología en los productos de UNIQLO.	
	A3: Los clientes potenciales no conocen UNIQLO	- F3, F4; F5; A3, A4: Iniciar un proyecto de RSE en donde se compre algodón a productores nacionales y se fabrique prendas a venderse en sus tiendas de Perú. Comunicar esta iniciativa y también sus buenas prácticas laborales mediante sus líderes, para diferenciarse de la competencia y posicionarse como una empresa preocupada por la sociedad.	
	A4: H&M, Zara y Forever21 ya se encuentran posicionados		
	A5: Fenómeno del niño		
	A6: Inestabilidad política	- F2, A5, A6: cuando la situación se ponga complicada, aprovechar sus economías de escala para reducir precios mediante promociones, no su precio de lista.	

Fuente: David (2011)

Elaboración propia

2.5. Definición de la Visión, Misión y Políticas

Como indica David (2011), la visión responde a la pregunta “¿En qué queremos convertirnos? (p. 11), en ese sentido podemos afirmar que la visión de FR como grupo es: “Ser la primera compañía textil del mundo”.

La misión de Fast Retailing es: (1) Crear ropa de calidad con un valor exclusivo y nuevo, y permitir que las personas en todo el planeta experimenten la felicidad, alegría y satisfacción de ponérsela, y (2) Hacer desarrollar y crecer la compañía en conjunto con la sociedad y mejorar la vida de las personas por medio de actividades exclusivas a nivel corporativo (como se citó en Takeuchi, 2012, p. 6).

Las políticas de una empresa son los medios por los cuales ésta logrará sus objetivos año a año, las mismas que incluirán procedimientos establecidos, pautas y reglas (David, 2011, p. 14), en base a ello se asume que las políticas de FR son los principios que menciona Takeuchi (2012, p. 23) y estos son:

- Hacer todo lo posible por sus clientes.
- Aspirar a la excelencia y buscar el máximo éxito posible.
- Alcanzar resultados claves mediante la promoción del trabajo en equipo y la diversidad.
- Avanzar con celeridad y paso firme en todo lo que se haga.
- Conducir el negocio de un modo real basado en el análisis del mercado, los productos y los hechos.
- Actuar como ciudadanos globales con ética, integridad y en pro de la sociedad.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

En línea a la consultoría, se sugiere redefinir el objetivo de \$60 mil millones para el 2020 luego de la revisión de los números de ventas globales en Euromonitor (2018) en los cuales FR va en cuarta posición con una participación de 18% en relación a sus principales competidores. Las ventas de los fast fashion globales en miles de millones

de dólares son de 26.6 para Inditex (Zara), 24.3 H&M, 14.7 Gap y muy cerca al tercer puesto FR con 14.3. Los gigantes a nivel global de la industria de la ropa y el calzado son Nike y Adidas con ventas por \$51 y \$34 miles de millones respectivamente, sin embargo, ellos se encuentran orientados en su mayoría de productos a prendas deportivas de alto rendimiento.

Objetivos Globales:

- Crecer al menos 15% en sus ventas anuales hasta el 2023 y obtener el 25% de participación de mercado global entre las fast fashion mediante la expansión de sus operaciones alrededor del mundo.
- Conseguir 400 líderes a nivel mundial para el 2023 y haber realizado un exitoso plan de sucesión teniendo un nuevo CEO a la cabeza del grupo y a Tadashi Yanai, actual CEO y dueño de la compañía, como asesor de directorio y gerencia.

En base al principal motivo de la consultoría, el ingreso de Fast Retailing a Perú, se sugiere ingresar con la marca UNIQLO y se plantea tener los siguientes objetivos:

- Abrir 6 tiendas en Perú en un plazo de 3 años: inaugurar la primera tienda en el CC Jockey Plaza iniciando la temporada Otoño 2019, para el segundo año abrir 1 tienda en cada cono de Lima (Norte, Sur y Este), y en el tercer año abrir 1 tienda en Trujillo y otra en Arequipa.
- Conseguir un crecimiento en ventas del 200% para el 2020 en base a su estrategia de apertura de tiendas en los conos y a un crecimiento SSS (Same Store Sale) de su tienda del Jockey de 30% en base a inversión publicitaria. Para el 2021 conseguir un crecimiento de todas sus tiendas en un 80% en base a la apertura de sus nuevas tiendas en provincia y a un crecimiento SSS del 25%.
- Vender el primer año S/50 millones posicionándose, tomando en cuenta los números de Euromonitor (2018), en el puesto número 8 de los retailers especializados en ropa y calzado, y con el plan de crecimiento detallado en el objetivo anterior realizar ventas por S/270 millones para el 2021, obteniendo una participación de mercado proyectada del 7% a la par con su competidor principal H&M. A partir de entonces (2021) se reformulará la

estrategia para posicionarse en Perú por encima de Topitop y de Bata con ventas por encima de los S/800 millones (\$242 millones aproximadamente) y se iniciará la expansión a otros países de Latinoamérica para consolidarse en la región.

- Capacitar desde el inicio de las operaciones a personal de alto mando de Perú para una vez iniciado en 2021 el proceso de expansión a Latinoamérica, estos puedan asumir la responsabilidad y la dirección del negocio con la ventaja y fortaleza de conocer el mercado en mejor medida que los directores japoneses.
- Iniciar el e-commerce a finales del 2019 y lograr que represente el 10% de las ventas de Lima para el 2021. Tercerizar la distribución con un operador logístico experto en el rubro que lleve la ropa comprada por un cliente desde CD Tienda hasta la dirección destino.

2.7. Redefinición de las UEN

En base a lo desarrollado en el punto 1.1.3. y luego del uso de la investigación como método para la elaboración de esta consultoría, proponemos redefinir las UEN de FR de la siguiente manera:

- **UNIQLO:** la estrategia que perseguiría esta UEN sería la de posicionarse como una marca global, distinguiéndose con una oferta de alta calidad y buen precio proyectado en sus prendas de estilo básico. Sería la primera marca en ingresar a cualquier país destino nuevo y la que le abriría camino en términos de infraestructura organizacional a la UEN que mencionaremos en el siguiente párrafo.
- **Premium Brands:** esta UEN agruparía las marcas de lujo asequible Theory, CDC, PTT, las cuales tienen un enfoque similar, se diferencian por su diseño más elaborado y de estilo sofisticado. Dicha UEN seguiría una estrategia de expansión más cautelosa, ingresando a un nuevo mercado solo después de que UNIQLO incursionó en él, e ingresaría no necesariamente con todas las marcas de su portafolio o probablemente no ingresaría. Su

principal mercado por el momento es Europa, y para Theory también Estados Unidos.

- GU: marca dirigida para atender las necesidades de los clientes de gama baja, esta UEN concentraría operaciones en el mercado asiático, principalmente Japón, y no estaría en busca de convertirse en una marca global, sino más bien en adquirir mayor participación de mercado en los países donde ya opera.

2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias

2.8.1. Estrategia global

Las marcas que estén camino a convertirse en globales, seguirán una estrategia de estandarización global, ya que hoy en día y gracias a que las modas se propagan cada vez más rápido a través de internet, no hay una presión fuerte por adaptarse a lo local, a diferencia, si existe una fuerte presión por reducir los costos y ser competitivo, cuestión que cumplen muy bien gracias a sus economías de escala. El modo de ingreso recomendado para UNIQLO sería joint ventures con empresas de origen del país de ingreso, de tal manera que FR se pueda beneficiar con los conocimientos del socio local y el segundo método recomendado sería subsidiarias de propiedad total en las que FR maneje las operaciones en base a su estrategia global, por último, para las Premium Brands, adicional a los 2 métodos recomendados, podría ingresar mediante franquicias las cuales podrían fabricar las prendas que vendan bajo estrictos controles de calidad, o vender las prendas que distribuye FR.

2.8.2. Estrategias Corporativas

Como lo viene haciendo FR, la estrategia ideal para el grupo es la de alianzas estratégicas con sus fábricas asociadas, de tal manera que trabaja en conjunto con los fabricantes para reducir costos y mejorar la calidad de los productos en beneficio de ambas empresas. En años anteriores y en pleno proceso de expansión global, FR realizó integración horizontal al adquirir acciones de las empresas dueñas de las marcas como Theory, CDC o PTT, sin embargo, de momento no se recomienda al grupo de hacerse de más marcas para su portafolio. Por otro lado, tampoco es aconsejable una diversificación no relacionada porque de momento requeriría de una inversión elevada

y la falta de know how podría llevar al fracaso, como ocurrió cuando intento incursionar en el rubro de la agricultura.

2.8.3. Estrategias de Negocios

En vista de lo propuesto de ingresar al mercado peruano con la marca UNIQLO, analizaremos sus estrategias de negocios. Como vimos en el punto 2.3 la estrategia de UNIQLO es la de liderazgo en costos y diferenciación integrada, estrategia adecuada para convertirse en una marca competitiva a nivel global. Respecto a las estrategias intensivas de Ansoff, UNIQLO debe centrarse en obtener mayor share en los mercados en donde ya opera desarrollando estrategias de penetración de mercado; también tiene que desarrollar nuevas plazas ingresando a países en donde aún no tiene presencia como es con el caso de Perú; y, por último, tiene que encontrarse en constante desarrollo de nuevos productos mediante mejoras y modificaciones, o nuevas líneas bajo la marca líder del grupo.

2.8.4. Estrategias Funcionales

Con la próxima entrada de UNIQLO a Perú, se recomienda las siguientes estrategias funcionales de marketing: respecto a producto, su perfeccionamiento o lanzamiento de nuevos, tomando en cuenta los comentarios de los clientes del nuevo país.

Respecto a las estrategias de publicidad: (i) iniciar con una campaña de branding meses antes de iniciar operaciones, en donde los objetivos sean el awareness de la marca y dar a conocer la calidad superior de los productos y la preocupación corporativa por el bienestar de la sociedad; una vez iniciada las operaciones hacer campañas de mantenimiento en las que se refuerce lo mencionado anteriormente; y (ii) hacer publicidad tradicional, mediante encartes en periódicos para las promociones de fines de semana, y publicidad digital que lleve a la página de UNIQLO Perú.

Para su estrategia de precios se recomienda continuar la línea global que sigue UNIQLO e ingresar con precios bajos, adicional podrían realizarse las estrategias de reducción temporal de precio para liquidar inventario con baja rotación o fuera de temporada y también reducción de precios a nuevos usuarios; de momento, a pesar de

que la economía peruana se encuentra en crecimiento, se considera que el precio sigue siendo un factor sensible.

Respecto a su estrategia de distribución, y siguiendo la estrategia global de FR, se recomienda que UNIQLO ingrese a Perú mediante una sucursal propia, vendiendo de manera directa a los clientes como un detallista especializado en ropa, y siguiendo las tendencias de las fast fashion que operan con inventarios de alta rotación, generalmente colecciones mensuales dentro de las temporadas del año.

Para las estrategias funcionales de finanzas recomendamos ingresar al mercado peruano con capital propio sin necesidad de recurrir a la emisión de bonos o ingresar a la Bolsa de Valores de Lima, ya que FR puede cubrir los montos de inversión inicial y el capital de trabajo para los primeros meses de operación hasta que los resultados de Perú estén en positivo. Asimismo, como es de costumbre en el sector retail, UNIQLO deberá cobrar a sus clientes al contado, o el cliente se financiará mediante su tarjeta de crédito de una entidad bancaria ajena al grupo sin afectar el periodo de cobranza del mismo, haciendo un flujo de caja positivo.

Respecto a las estrategias funcionales de operaciones identificamos que la principal sería la estrategia de localización, al ser una marca nueva debe elegir con cuidado donde iniciará operaciones, para lo cual recomendamos abrir primero en el CC Jockey Plaza, donde se ubican también sus principales competidores, y estar así disponible para potenciales clientes. Por otro lado, otra estrategia importante es la de la distribución de la tienda, para la cual recomendamos un lay-out de diseño geométrico ideal para tiendas de ropa. No menos importante, su estrategia de inventarios debe ser la de justo a tiempo, de manera que siempre cuente con adecuado nivel de stock en sus tiendas. Las prendas fabricadas en sus fábricas asociadas, las mismas que serán vendidas en sus tiendas de Perú, seguirán la estrategia de calidad con enfoque en la calidad total ya que FR envía semanalmente un equipo de supervisores para inspeccionar el proceso productivo y la calidad.

Como toda empresa, las personas que pertenecen a ella cumplen un rol importante ya que hacen posible el logro de los objetivos planteados, es por ello que para las estrategias funcionales de recursos humanos proponemos que para la selección de su personal en Perú, realicen un reclutamiento interno entre sus líderes del FRMIC (Fast Retailing Management and Innovation Center) y también externo entre peruanos

y/o latinoamericanos del rubro para sus mandos altos y medios, y para los puestos de tienda de atención directa al cliente reclutamiento externo para una fuerza laboral peruana que conozca y tenga más afinidad con el cliente final. Por otro lado, brindar capacitaciones constantes para todos los niveles y tener un programa de incentivos en base al desempeño. Como último, la posibilidad de realizar línea de carrera en Fast Retailing, ya sea a nivel Perú o a nivel global.



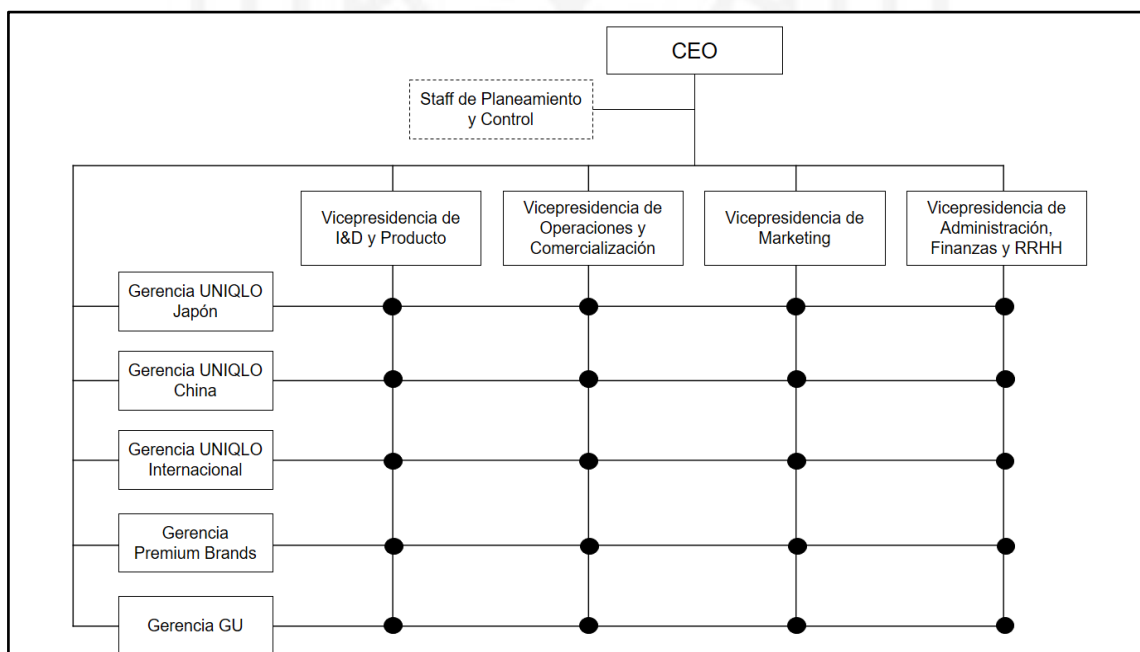
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Propuesta de rediseño de la estructura organizacional

Takeuchi (2012) detalla que la estructura organizacional de FR para la operación multinacional estaba formada por un grupo de gestión de cinco, que tenían a su cargo en su mayoría vicepresidencias funcionales (p. 9). Se propone que la compañía tenga una estructura matricial, por un lado, las áreas funcionales, y por el otro, las nuevas UEN propuestas en el capítulo 2.7, que en cierto modo y como se mencionó en dicho capítulo, cada una tiene mayor presencia en ciertas áreas geográficas. A UNIQLO, con el objeto de tener una gestión óptima, se le dividirá en Japón, el cuál es su principal mercado y país de origen, China, por el potencial de mercado que representa, e Internacional, que abarca todas sus operaciones en otros países. Su UEN de Premium Brands gestionaría las marcas a nivel global, en donde su principal mercado es Europa y el secundario Estados Unidos. Y, por último, GU permanecería enfocado en consolidar su posición en Japón y a expandirse en el continente asiático.

Figura 3.1

Estructura organizacional propuesta



Elaboración propia

3.2. Propuesta para mejorar la implementación de estrategias

Como indica Hill et al. (2015), la implementación de la estrategia involucra usar el diseño organizacional, que es el proceso de escoger la adecuada forma en que una empresa debe combinar su estructura y cultura organizacional, y los sistemas de control (p. 397).

Para llevar una adecuada implementación de la estrategia a nivel global, se propuso un rediseño de la estructura organizacional como se explicó en el punto 3.1. teniendo por un lado las gerencias de las UEN propuestas en el 2.7 (UNIQLO dividido en 3 gerencias para la optimización de las operaciones) y por el otro la vicepresidencia de las actividades y áreas claves para potenciar las UEN. Estos equipos estarán en constante comunicación con el Staff de Planeamiento y Control para estar alineados y perseguir los objetivos de la compañía. La gerencia de UNIQLO Internacional será la encargada para dirigir las operaciones en Latinoamérica (adicional a las operaciones en los otros países que no sean Japón y China) empezando por Perú en 2019.

Para incentivar el logro de objetivos a nivel global se propondrá un Balance Scorecard que se detallará en el punto 4.2. el cuál debe ser la suma de los resultados de las 5 gerencias de marca y estos a su vez deben ser la suma de los resultados que tienen de los países en donde operan.

La cultura organizacional se refiere al modo en cómo la compañía hace las cosas (Hill et. al, 2015, p. 397), Fast Retailing recalca la importancia de los clientes como el centro de sus operaciones, su deseo de cambiar el mundo, su empeño por hacer una sociedad mejor mediante proyectos de responsabilidad social empresarial, todo esto se refleja en sus actividades diarias y en el sentir y actuar de sus empleados.

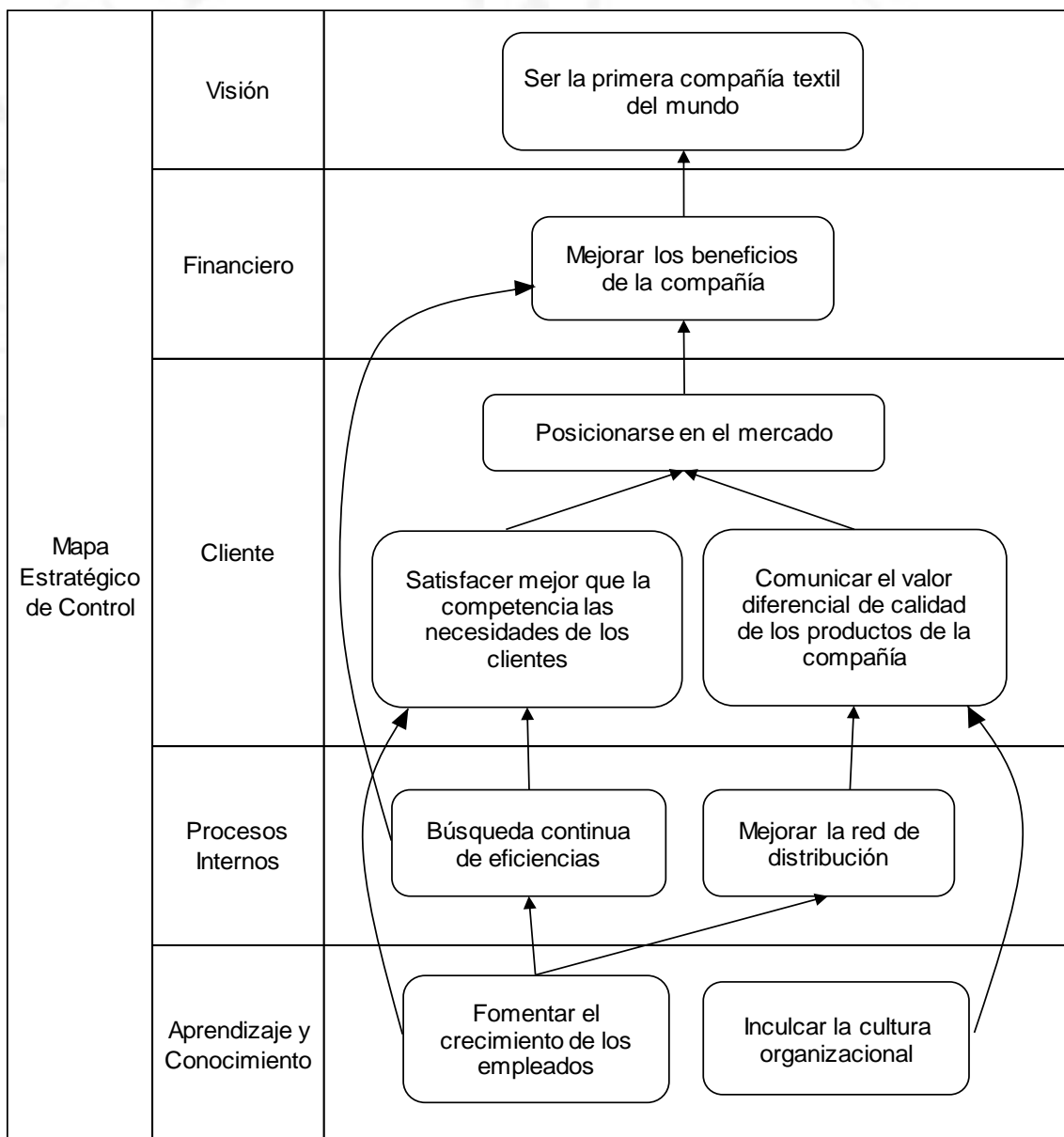
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1. Mapa Estratégico de Control para la empresa

A continuación, presentaremos el mapa estratégico para Fast Retailing de acuerdo a los objetivos de la compañía a nivel global:

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control para FR



Fuente: Kaplan y Norton (2002)
Elaboración propia

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o BSC por sus siglas en inglés, complementa la medición financiera de una compañía con tres perspectivas adicionales: aprendizaje y conocimiento, procesos internos y cliente (Kaplan y Norton, 2002, p. 34).

Se propone un BSC de acorde a lo desarrollado en el mapa estratégico de control, y que vaya de acorde a los lineamientos, objetivos y visión de la empresa. Para convertirse en la primera compañía textil del mundo necesita contar con el mejor talento humano posible, razón por la que se capacita y promueve constantemente a los empleados y se les trasmite el espíritu de responsabilidad social empresarial; este talento humano buscará siempre realizar los procesos internos de la mejor manera, reduciendo costos sin descuidar la calidad, mejorando los tiempos de entrega y encargándose de operaciones en nuevos mercados o tiendas. El cliente estará satisfecho con los productos de calidad y con el servicio brindado en tienda por los empleados capacitados, lo que se traducirá en una preferencia de marca y mayor participación de mercado. Por último, todos los esfuerzos mencionados anteriormente se verán reflejados en un crecimiento sostenible de las ventas, mayor participación de mercado y mejor porcentaje de beneficios netos por la constante búsqueda de reducción de costos. Con el tiempo, la visualización del panorama completo de la compañía a través del BSC le permitirá a Fast Retailing lograr su visión de ser la primera compañía textil del mundo.

Este BSC sería la suma del resultado de las operaciones de FR a nivel global, sin embargo, serviría de modelo para la gestión de Perú durante el 2019 manteniendo el indicador a medir, pero cambiando la meta en base a los objetivos planteados para Perú en el capítulo 2.

Figura 4.2

Balance Scorecard para FR a usar en el ejercicio 2019

Perspectiva	Objetivo BSC	Indicador BSC		Peso BSC
Financiera	Mejorar los beneficios del compañía	Crecimiento en ventas	15%	50%
		Beneficio neto	10%	50%
Cliente	Posicionarse en el mercado	Market share (tomando solo a sus 3 competidores principales)	+ 2% puntos porcentuales	100%
	Satisfacer mejor que la competencia las necesidades de los clientes	Net Promoted Score (NPS)	Mayor a 80%	40%
		Churn Rate	Menor al 5%	60%
	Comunicar el valor diferencial de la calidad de los productos	Inversión publicitaria sobre las ventas	Al menos 5%	80%
		Conferencias de prensa por país	4	20%
Procesos Internos	Búsqueda continua de eficiencias	Reducir los costos unitarios en	2%	50%
		Disminuir el tiempo de entrega de productos a tienda en	1 día	50%
	Mejorar la red de distribución	Nuevas tiendas propias o de alianzas estratégicas	140	80%
		Franquicias nuevas	10	20%
Aprendizaje y Conocimiento	Fomentar el crecimiento de los empleados	Horas de capacitación al año por empleado	30 horas	50%
		Promoción de colaboradores internos	10%	50%
	Inculcar la cultura organizacional	Participación de trabajadores en los proyectos de RSE	25%	100%

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación y la propuesta del plan estratégico para el ingreso de Fast Retailing a Perú, se concluye lo siguiente:

- Fast Retailing es una empresa sólida y con muchas fortalezas que puede explotar no solo en Perú, sino en toda la región de Latinoamérica.
- El Perú presenta grandes oportunidades para ingresar como compañía, gracias al constante crecimiento de su economía y sobre todo por la buena proyección de venta de los retailers de ropa.
- FR siempre está pensando en sus clientes, en mejorar la calidad de sus productos, reducir sus costos y ser responsable socialmente.
- En base al análisis, se logró plantear objetivos concretos de crecimiento y consolidación en Perú y un plan a seguir.
- Se redefinió las UEN's, de estar separadas por marca a ser agrupadas conforme a sus similitudes de ventaja competitiva.
- Se rediseñó la estructura organizacional a una que pueda ser más útil para su plan de expansión global.
- Se implementó un sistema de control de gestión con indicadores posibles de medir que a su vez claves y relevantes para los objetivos del negocio.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones para Fast Retailing:

- En primer lugar, se recomienda ingresar inicialmente con una tienda en el CC Jockey Plaza para tener presencia junto a sus competidores directos y luego seguir el plan de expansión descrito en el capítulo 2.
- Hacer campañas de intriga semanas previas a su ingreso al país y una vez operando en el Jockey hacer campañas de branding y tener programas de fidelización de clientes.
- Enviar a sus mejores talentos para que, junto a ejecutivos peruanos, puedan dirigir las operaciones de Perú, ya que posteriormente será el equipo que se encargará de hacer crecer a UNIQLO en la región Latinoamérica.
- Adaptar el BSC de la compañía a Perú, de tal manera que su contribución total para FR sea medible y monitoreada mes a mes.
- Realizar un plan de sucesión para el CEO en un plazo no mayor de 3 años, para que la compañía pueda tener nuevas perspectivas de ver las cosas, manteniendo a Tadashi Yanai como asesor de directorio y gerencia.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI*. Departamento de Indicadores de Actividad Económica. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- El Peruano. (13 de Marzo de 2018). Inestabilidad política trae perjuicios a la economía. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/>
- Euromonitor. (2018). *Company Shares Apparel and Footwear | Global - Historical Owner | Historical | Actuals*.
- Euromonitor. (2018). *Sales of Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru*. Euromonitor.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11.^a ed.). Santa Fe: CENGAGE Learning.
- Hitt, M., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11.^a ed.). Santa Fe: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard* (2.^a ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lozano, I., y Bambarén, R. (3 de Setiembre de 2018). MEF: sector retail crecería más de un 30% entre el periodo 2018-2019. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1310693-mef-sector-retail-creceria-30-periodo-2018-2019>
- Mendoza, M. (31 de Octubre de 2017). El Comercio. *Al menos 7 de cada 10 latinos usará un smartphone en el 2020*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/2020-calcula-7-10-usara-smartphone-noticia-470217>

- Mercado Negro. (28 de Marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (22 de febrero de 2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios* (1.^a ed.). Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (11 de Setiembre de 2018). Perú: 15 nuevos malls se desarrollarán en los próximos cuatro años. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-15-nuevos-malls-proximos-cuatro-anos/>
- Salas, L. (8 de Enero de 2018). Avanza el e-commerce: Copará 40% del mercado. *Día1*, pág. 12.
- Sociedad Nacional de Industrias. (17 de Octubre de 2018). *Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/>
- Society of Management Accountants of Canada. (Julio-Agosto de 1996). Value chain analysis for assessing competitive advantage. *CMA: The Management Accounting Magazine; Hamilton*, 70(6), 1-28.
- Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing*(caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Univesidad Harvard, Escuela de negocios: <https://www.harvard.edu/>