Modaes

Empresa

Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew

Pilar Riaño
10 mar 2014 - 04:55

Es el fenómeno internacional del momento. Está desafiando con su ambición a los líderes mundiales de la moda. Y su producto rompe con lo establecido hasta ahora como última tendencia. El grupo japonés **Fast Retailing** amenaza con romper el equilibrio establecido en la industria mundial de la gran distribución de moda, adelantando a **Inditex**, **H&M** y **Gap** si lleva a cabo alguna de las operaciones corporativas que ha analizado, la última de las cuales es la estadounidense **J. Crew**.

https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

A la espera de que la empresa confirme su desembarco definitivo en España (la entrada en Barcelona continúa sin estar firmada), **Uniqlo** prosigue su desarrollo internacional con Asia y Estados Unidos como ejes estratégicos. Un producto diferente, un aprovisionamiento que funciona como un reloj o un equipo directivo de primer nivel son los cimientos de esta compañía, que crece a pasos agigantados fuera de su mercado local con una filosofía propia de *management* de inspiración zen.

1. OGORI SHOJI, LOS ORÍGENES

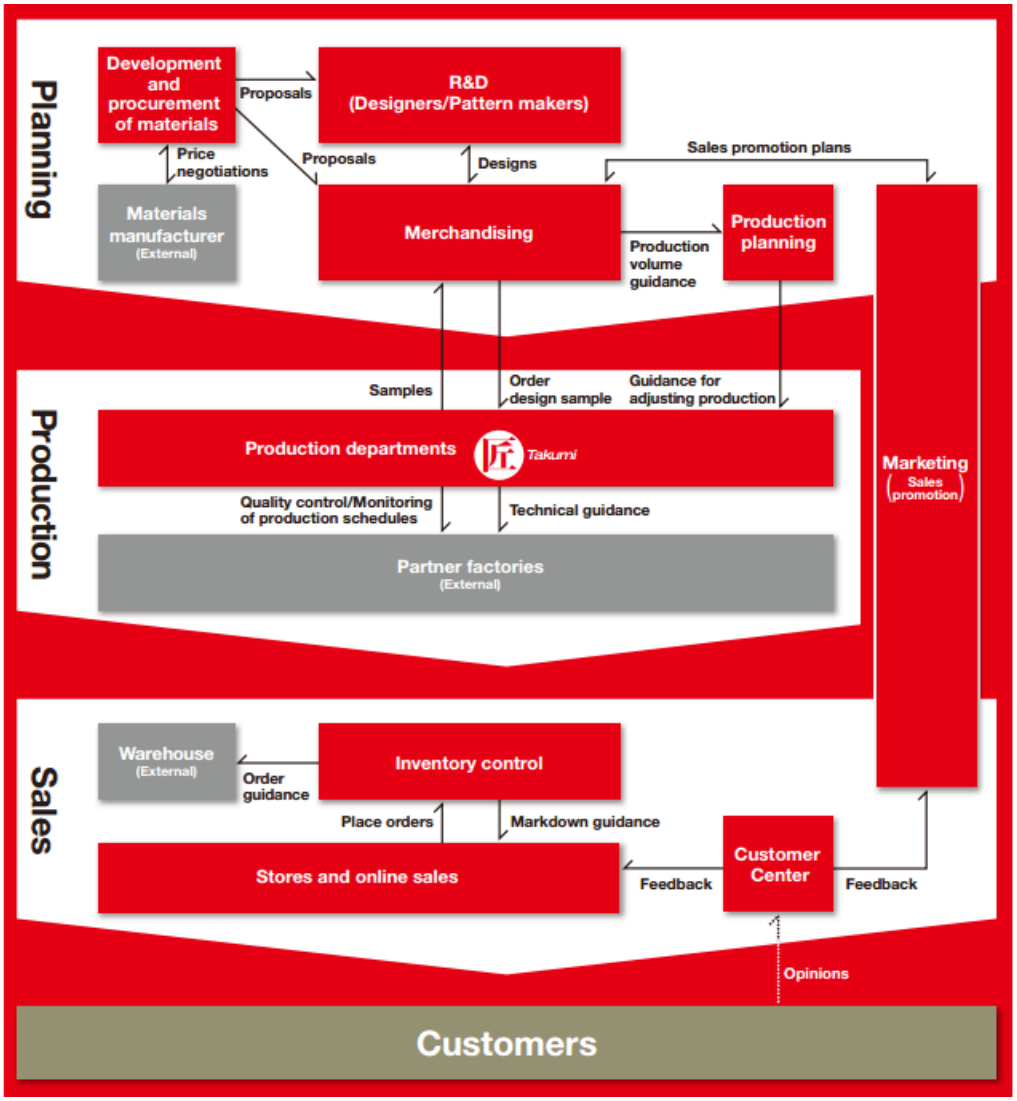
Los orígenes de **Fast Retailing** hay que buscarlos en 1949, cuando se puso en marcha la tienda de moda masculina **Ogori Shoji** en la ciudad de Ube, en Japón. **Ogori Shoji** se constituyó formalmente en 1963, con un capital social de seis millones de yenes (42.700 euros).

Habría que esperar hasta 1984 para que viera la luz la primera tienda de **Uniqlo**, que nació como **Unique Clothing Warehourse**. El establecimiento, ubicado en Hiroshima, cerraría sus puertas más tarde, en 1991, el mismo año en que **Ogori Shoji** cambió su nombre a **Fast Retailing** para preparar su saltó al parqué.

La compañía apostó primero por ubicar sus tiendas a las afueras de grandes ciudades, para después entrar en el centro. Y, del mismo modo, primero se centró en Japón para después comenzar su expansión internacional, centrándose en Asia. La primera tienda fuera de Asia de **Uniqlo** se puso en marcha en 2001, ubicada en Londres.

A medida que el grupo ha ido desarrollándose, la estructura de la empresa se ha ido reforzando. Así, en 1996 la empresa abrió unas oficinas en Tokio, en el distrito de Shibuya, para reforzar la planificación y desarrollo de producto. En 1998 terminó la construcción de la sede central de la empresa, ubicada en la prefectura de Yamaguchi, si bien en el año 2000 los departamentos centrales se trasladaron a Tokio para impulsar la actividad en márketing.

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.



2. MODELO DE NEGOCIO: UNA COMPLEJA CADENA DE VALOR

"**Uniqlo** se diferencia de otras compañías desarrollando productos únicos. Hacemos rápidamente ajustes en la producción para reflejar las últimas tendencias de ventas y para minimizar costes de tiendas como el personal o los alquileres. Así es como en **Uniqlo** ofrecemos ropa de calidad alta a precios razonables".

De este modo resume **Fast Retailing** la compleja cadena de valor de **Uniqlo**. La empresa la divide en tres fases: planificación, producción y ventas.

La fase de planificación incluye la conceptualización del producto, la selección de los

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

materiales, el diseño de las muestras, el aprovisionamiento y el desarrollo de materiales. **Uniqlo** define sus nuevos productos con un año de antelación, fruto del trabajo conjunto de diseñadores y de personal del área de márketing y desarrollo de materiales, entre otras.

El siguiente departamento que entra en juego es el de merchandising, que se encarga de decidir el volumen de prendas para cada campaña y de ajustar la producción en función de la demanda a lo largo del año.

"**Uniqlo** se asegura un aprovisionamiento estable y de alto volumen de los mejores materiales a bajo coste negociando directamente con los fabricantes", señala la empresa. El alto volumen con que trabaja **Uniqlo** asegura la estructura de costes del grupo.

La cadena no sólo compra materiales, sino que también los diseña de la mano de grupos industriales. De la mano de Toray Industries, por ejemplo, **Uniqlo** ha creado productos como **Heattech** (que mantienen la temperatura corporal).

3. PRODUCTO: LA ROPA DEL FUTURO

Mientras los escaparates de **Zara** hacen las delicias de los consumidores más ávidos de la última tendencia, en los escaparates de **Uniqlo** destacan los básicos. Sus prendas se han convertido, pese a la sencillez, en un reclamo, y compradores de todo el mundo acuden a las tiendas en busca de sus jerséis de cachemir o sus abrigos.

La compañía lo explica así en su memoria corporativa: "Europa inventó el vestido.

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

Entonces en Estados Unidos el vestuario laboral se transformó en jeans, mientras la ropa interior evolucionó en camisetas. El *casualwear* y el *sportswear* llegaron después. **Uniqlo** quiere crear una nueva categoría de ropa, la ropa del futuro".

El lema inicial de **Uniqlo** era *Made for all*, que se ha transformado durante los últimos años en *LifeWear*, que la compañía describe como ropa de alta calidad y básicos de moda que "permiten a la gente avanzar en su vida diaria con facilidad y confort". Según **Tadashi Yanai**, el *lifewear* es una "extensión natural" del *sportswear* y el *casualwear*.

Este tipo de producto hace que el peso del hombre y la mujer en las ventas totales del grupo sea similar. Así, en 2013 la moda masculina copó el 42% del negocio de **Fast Retailing**, frente al 49% de la moda femenina. La moda infantil, en cambio, sólo aportó el 5% de las ventas.

En el producto de **Uniqlo**, la innovación tiene un papel importante. En 2004, el grupo implementó un sistema de innovación, mediante el cual aumentó el desarrollo de nuevos productos, como **Heattech**, **Airism**, **Ultra Light Down** o los jerséis de cachemir. Según la compañía, "en los nueve años que han transcurrido desde la implementación de la Declaración Global de Calidad, la imagen de **Uniqlo** se ha transformado de la de un retailer de moda *low cost* a la de un retailer de ropa de alta calidad hecha con materiales funcionales y tejidos de gama alta".

4. LAS *OTRAS* CADENAS

Uniqlo es la cadena principal del grupo, tanto por número de tiendas como por volumen de facturación. Sin embargo, la compañía ha construido, principalmente a partir de adquisiciones, una cartera diversificada de marcas con notoriedad internacional, principalmente en Europa y Estados Unidos.

J Brand fue adquirida por **Fast Retailing** en diciembre de 2012. Con sede en Los Ángeles, está especializada en moda joven, con un foco importante en el denim. La enseña nació en 2005 de la mano de Jeff Rudes, que actualmente ocupa el cargo de consejero delegado de J Brand y vicepresidente senior de **Fast Retailing**. La marca distribuye sus artículos en alrededor de 2.000 puntos de venta en Estados Unidos, incluyendo grandes almacenes y tiendas multimarca. **J Brand** abrió su primera tienda propia en 2013 en Japón.

GU es el concepto de precios más asequibles de **Fast Retailing**, que lo lanzó en 2006

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

para fortalecer su presencia en el mercado japonés. En 2013, el grupo abrió la primera tienda GU fuera de Japón, ubicada en Shanghái. A cierre del último ejercicio, la enseña contaba con 214 establecimientos, pero los planes del grupo pasan por sumar setenta puntos de venta más en 2014, para alcanzar unas ventas de 100.000 millones de yenes.

Como explica la propia empresa, **GU** es la apuesta de **Fast Retailing** para competir en Asia con la europea **H&M** y la estadounidense **Forever 21**. "**GU** tiene la oportunidad de ganar popularidad en Asia con su imagen japonesa *kawaii* (que se traduce como bonito)", explica la compañía.

Fundada en Nueva York en 1997 por emprendedores como Andrew Rosen, **Theory** es otra de las cadenas que conforman **Fast Retailing**. **Theory**, que ofrece moda básica y de tendencia, forma parte del grupo desde 2004, cuando **Fast Retaling** tomó una participación en la empresa, para pasar a controlar el cien por cien en 2009. La enseña, que incluye marcas como **Helmut Lang**, cuenta con 411 tiendas, ubicadas principalmente en Japón y Estados Unidos.

Comptoir des Cotonnier es la aproximación a Europa del grupo nipón. La enseña nació en 1995 con las primeras aperturas en París y Toulouse. Especializada en moda femenina con marcado carácter francés, **Comptoir des Cotonniers** fue adquirida por **Fast Retailing** en 2005. A cierre de 2013, la enseña contaba con 375 tiendas, el grueso de ellos en Europa.

La moda íntima se integra en **Fast Retailing** con **Princesse Tam Tam**. La marca nació en 1987 de mano de las hermanas Loumia y Shama Hiridjee y desde 2006 forma parte de **Fast Retailing**. A finales de 2013, la enseña distribuía sus prendas en mil tiendas de 48 países.

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

6. APROVISIONAMIENTO: LA SABIDURÍA DE LOS *TAKUMIS*

Ofrecer un jersey de cachemir por ochenta dólares en más de mil tiendas en todo el mundo hace que el aprovisionamiento sea una de las piezas clave de la cadena de valor **Uniqlo**. **Fast Retailing** sostiene que los precios asequibles de sus prendas se deben a que negocia directamente con los productores de las materias primas.

Uniqlo trabaja con alrededor de setenta fábricas, que producen más de 600 millones de prendas al año. Los proveedores de la cadena japonesa se concentran en Asia, especialmente en China, pero también en Vietnam, Bangladesh e Indonesia.

En 2011, **Fast Retailing** concentró su departamento de producción e I+D en Shanghái, desde donde la empresa controla la relación con todos sus proveedores. En este centro, el grupo investiga en el lanzamiento de nuevos materiales.

Como sucede con todos los grandes grupos de distribución de moda, **Fast Retailing** implanta un estricto control en sus proveedores. El Comité de Calidad, liderado por el director de producción de la empresa, se encarga de establecer los estándares.

En el área de producción, **Fast Retailing** cuenta con una figura particular: los denominados *takumis*. Se trata de ejecutivos que se encargan de supervisar a los proveedores del grupo y controlan el cumplimiento de los estándares de los productos de **Uniqlo**.

La compañía introdujo la figura de los *takumis* en el año 2000, cuando comenzó a enviar a estos expertos en la producción textil a las fábricas con que trabaja el grupo. Actualmente existen 35 *takumis* involucrados en los procesos de confección y de

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

desarrollo de nuevos materiales en fábricas de países como China.

Estos 35 *takumis* forman parte de las 400 empleados que trabajan en las oficinas de producción del grupo, ubicadas en Shanghái (China), Ho Chi Minh (Vietnam), Dhaka (Bangladesh) y Yakarta (Indonesia). La empresa asegura que los responsables de producción visitan las fábricas de los diferentes países cada semana, para transmitir a los proveedores información acerca de la aceptación en tienda de las prendas.

7. EQUIPO DIRECTIVO: FILOSOFÍA ZEN

La filosofía japonesa contagia incluso al estilo de gestión de la empresa. "**Fast Retailing** deberá hacer frente a retos muy duros y por eso la compañía debe continuar mejorando su cultura empresarial y seguir adelante con su filosofía Zen-in-Keiei, donde todo el mundo piensa como un directivo", señala el grupo en su memoria del ejercicio 2013.

"Todo empleado debe adoptar el modo de pensar de un directivo. Todos los directivos y empleados deben compartir la misma fuerte ambición por ser los mejores", sostiene la compañía. La empresa recoge su filosofía de gestión en el libro "*Notes on Becoming a Business Leader*", que se reparte a todos los ejecutivos y trabajadores del mundo. "Estas notas detallan las lecciones que he aprendido como líder de negocio a lo largo de los años y explican las cuatro características vitales de un ejecutivo: habilidades para cambiar, para ganar un beneficio, para construir un equipo y para alcanzar un ideal", sostiene el presidente de la empresa.

Tadashi Yanai es el líder de **Fast Retailing**. El hombre más rico de Japón puso en

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

marcha hace dos años el proceso de relevo generacional pero, al no encontrar a ningún ejecutivo dentro de su estructura en quien pudiera confiar para sucederlo, lo paralizó.

Ahora, el fundador de la compañía vuelve a buscar en su equipo a su sucesor, pero centrándose ahora en la creación de un cuerpo ejecutivo fuerte. Yanai se ha rodeado de cinco directivos, que conforman su consejo: Toru Murayama (ex presidente de Accenture en Japón), Toru Hambayashi (ex presidente de Nichimen), Masaaki Shintaku (ex presidente de Oracle en Japón), Takashi Nawa (ex directivo de McKinsey & Company) y Nobumichi Hattori (ex director general de Goldman Sachs, especializado en compras y adquisiciones).

8. DESARROLLO INTERNACIONAL

"*A new global company, origin Japan*". Así se define **Fast Retailing**, que está basando su internacionalización en **Uniqlo**. La empresa quiere transformar **Uniqlo** en una marca global y en 2013 la cadena alcanzó un total de 446 establecimientos fuera de Japón. " **Uniqlo** está captando la atención de todo el mundo como un creciente fabricante y distribuidor de Asia, en una industria global que ha estado liderada principalmente por marcas europeas y americanas", señala la compañía.

Fast Retailing está aprovechando su procedencia para apuntalar su crecimiento. "El desarrollo global solía venir de Europa y Estados Unidos. Ahora Asia es el punto focal para generar prosperidad y erradicar la pobreza", señala el grupo. "Con nuestros centros de negocio en Japón y Asia, **Fast Retailing** puede usar su ventaja geográfica frente a los principales grupos de moda de Europa y Estados Unidos", añade.

No sólo Asia está en el punto de mira de **Fast Retailing**, sino que la compañía también apunta a Estados Unidos, un mercado en que se introdujo en 2005 con la apertura de una tienda en Nueva Jersey. A pesar de la gran apuesta que está llevando a cabo en Estados Unidos, **Uniqlo** sólo cuenta con siete tiendas en el país (a cierre de 2012 tenía tres), muy lejos de las 225 de China o las 105 de Corea del Sur.

La red de tiendas de **Uniqlo** fuera de Japón estaba formada en 2002 por sólo quince establecimientos. Cinco años más tarde, en 2007, había crecido hasta 39, y en 2012 hasta 292. En el último ejercicio, el grupo pisó el acelerador y pasó a un total de 446 tiendas fuera de su mercado local.

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

Además de en Japón, **Uniqlo** estaba presente a cierre de 2013 en Reino Unido, China, Estados Unidos, Corea del Sur, Hong Kong, Francia, Singapur, Rusia, Malasia, Taiwán, Tailandia, Filipinas e Indonesia. En 2014 está previsto que Alemania se sume a esta lista.

9. ESTRUCTURA FINANCIERA

¿Cómo está financiando **Fast Retailing** su desarrollo internacional y la adquisición de empresas? La compañía combina una robusta caja con la deuda. A cierre del ejercicio 2013, **Fast Retailing** acumulaba una caja de 295.600 millones de yenes (2.089 millones de euros). Esta cifra representó un incremento en 29.600 millones de yenes (209 millones de euros) respecto al año anterior, lo que supuso un aumento de 11,1%. En paralelo, la compañía ha disparado su endeudamiento en el último ejercicio. A cierre de 2013, el grupo acumulaba una deuda a largo plazo de 21.926 millones de yenes (155 millones de euros), frente a los sólo 9.129 millones de yenes (64 millones de euros) de un año antes.

FECHAS CLAVE EN LA HISTORIA DE FAST RETAILING

1991 La compañía cambia su nombre a Fast Retailing.

1994 La empresa da el salto a la bolsa de Hiroshima.
2000 El grupo se lanza a la venta online.
2001 Uniqlo abre en Londres su primera tienda fuera de Japón.
2002 Uniqlo desembarca en China.
2003 Uniqlo lanza una campaña para popularizar sus prendas de cachemir.

2004 Fast Retailing entra en el capital del dueño de Theory.

2004 Uniqlo se alía con Lotte para entrar en Corea del Sur.

2005 El grupo compra Comptoir des Cotonniers.
2005 Uniqlo abre su primera tienda en Estados Unidos.

2006 La empresa compra Princesse Tam Tam.
2006 Fast Retailing abre la primera tienda de la marca GU.

2007 Segundo flagship global de Uniqlo, en Londres.
2007 Primera apertura de Uniqlo en Francia, en París.
2010 Primera apertura de Uniqlo en Rusia, en Moscú.

https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

2010 Primera apertura de Uniqlo en Taiwán, en Taipei.
2010 Primera apertura de Uniqlo en Malasia, en Kuala Lumpur.

2011 Primera apertura de Uniqlo en Tailandia, en Bangkok.

2012 Fast Retailing toma el control de J Brand.
2013 Primera apertura de Uniqlo en Indonesia, en Jakarta.

2013 Primera apertura de Uniqlo en Bangladesh, en Daka.

https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.