

Empresa

Uniqlo, el amanecer de un imperio: filosofía, culto y modelo del primer gigante asiático de la moda

Pilar Riaño
8 jul 2015 - 10:00

Uniqlo, el amanecer de un imperio: Filosofía, culto y modelo del primer gigante asiático

Fresco, estético y de fácil digestión, pero extremadamente complicado de elaborar. Así podría describirse el sushi, la comida japonesa y asiática más universal y con una alta penetración entre las clases altas y más influyentes. Aunque el sushi haya llegado ya a los supermercados y a las cadenas de *fast food*, sigue conservando un componente de culto y de diferenciación. Lo mismo sucede con Uniqlo, la primera marca japonesa y asiática de moda que ha conseguido ofrecer un producto universal, manteniendo unos estrictos códigos de conducta y un sofisticado sistema de aprovisionamiento. Detrás de Uniqlo, un producto nuevo y diferente al de sus competidores en la guerra del *fast fashion*, prácticamente universal gracias a su sencillez, pero con una compleja ingeniería en la base del negocio. Tras conquistar Japón y Asia, Uniqlo quiere ahora comerse el pastel de Estados Unidos y Europa.

Tadashi Yanai es el hombre en la cúspide de Uniqlo y, también, de Fast Retailing, grupo propietario de la marca. En los últimos años ha pasado de ser prácticamente un desconocido fuera de Japón a figurar entre las personas más influyentes de la industria mundial de la moda. Con una fortuna de 21.100 millones de dólares que le convierte en el hombre más rico de Japón según Forbes, a sus 66 años Yanai se siente legitimado para desafiar a Inditex, H&M y Gap.

Con poco más de tres décadas de trayectoria (quince años menos que Gap, 37 menos que H&M y diez menos que Zara), Fast Retailing se ha marcado el objetivo de convertirse en el mayor grupo de moda del mundo en 2020. Pero esta fue la meta que se marcó en 2013, porque en 2015 la ha vuelto a elevar: Yanai quiere que su compañía

Modaes

alcance unas ventas de 30 billones de yenes en 2030, es decir, 216.700 millones de euros, doce veces más que la facturación de Inditex a cierre de 2014. “No bromeo. Creo realmente que podemos conseguir este sueño. Los retos pequeños no dan energía”, decía Yanai, que controla casi el 22% del capital del grupo, el pasado febrero ante un atónito grupo de periodistas y analistas en el cuartel general de la compañía, ubicado en la Tokyo Midtown Tower, el segundo edificio más alto de Tokio.

La tremenda ambición de Tadashi Yanai está detrás del éxito de Uniqlo. En 1972, un año después de graduarse en Ciencias Políticas y Economía en la Waseda University de Tokio, Yanai se unió al negocio familiar. 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. La empresa, dedicada a la importación de firmas internacionales como Givenchy o Levi Strauss, vio llegar con Tadashi Yanai nuevas técnicas de gestión y nuevos proyectos de desarrollo.

En 1984, Yanai se convirtió en consejero delegado de la compañía, el mismo año en que vio la luz la primera tienda de Uniqlo, denominada entonces Unique Clothing Warehouse. 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. Tadashi Yanai no esconde sus fracasos y, del mismo modo que explica abiertamente el cierre de su primera tienda, tampoco tapa el lanzamiento fallido de una cadena de alimentación.

Uniqlo 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, con Asia en el eje de su estrategia. La primera tienda de Uniqlo fuera de Asia se abrió en Londres en 2001.

Con su meteórico ascenso de los últimos cinco años (ha elevado sus ventas un 70% entre 2010 y 2014, frente al 45% de Inditex), Fast Retailing se ha convertido en el cuarto mayor distribuidor de moda del mundo, pisando los talones de la estadounidense Gap. A cierre del primer semestre de su ejercicio actual (el pasado febrero), Fast Retailing contaba con 2.872 establecimientos, 1.558 de los cuales correspondían a Uniqlo. Esta cifra está lejos de los 6.700 de Inditex, pero algo más cerca de los 3.639 de H&M o los 3.700 de Gap.

Las previsiones del grupo nipón pasan por alcanzar unas ventas de 1.650.000 millones de yenes (11.919 millones de euros) en el ejercicio 2015 (que concluye este

Modaes

agosto), con un alza del 19,3% respecto al año anterior. El beneficio neto de la empresa se situará en 120.000 millones de yenes (867 millones de euros), un 61% más que en 2014, volviendo al crecimiento tras un 2014 a la baja. Aunque sus cifras globales se situarán todavía por detrás de las de Gap, los incrementos los superan ampliamente: el grupo estadounidense elevó sus ventas un 1,8% en el último ejercicio, mientras el resultado neto se contrajo un 1,4%.

¿Cómo ha conseguido Fast Retailing pasar de ser un operador local a convertirse en un desafío para los gigantes europeos y estadounidenses de la moda? Producto, aprovisionamiento, marca, cultura y un apetito voraz son algunas de las claves de una compañía que amenaza con conquistar Europa y Estados Unidos.

Uniqlo, el amanecer de un imperio: Filosofía, culto y modelo del primer gigante asiático

Image not found or type unknown

EL PRODUCTO, EN EL CENTRO

“Europa inventó el vestido. 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”. Así explica Tadashi Yanai la evolución de la moda. 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*.

Si Inditex y H&M juegan, en mayor o menor grado, la partida de la moda ofreciendo a sus clientes las últimas tendencias, Uniqlo avanza por un carril paralelo. “Zara juega a

Modaes

la moda europea con un enfoque más narcisista, al glamour y a la elegancia, mientras Uniqlo no tiene hipotecas del pasado, simplemente porque carece de esa herencia histórica, y juega a la funcionalidad y a la universalidad”, señala Carlos Magro, director creativo de Interbrand. Así, Uniqlo no compite en producto con los dos mayores grupos de moda del mundo, ya que su oferta se compone de básicos y de prendas con alto contenido tecnológico.

Las cadenas de valor de Inditex y Uniqlo son completamente distintas. Mientras el grupo gallego sitúa al consumidor en el centro y su principal fortaleza es ofrecerle lo que quiere cuando lo quiere, Uniqlo tiene en el producto el punto de partida de su cadena, terminando en el cliente.

De hecho, Gap, cuya apuesta ha sido más cercana a los básicos desde sus orígenes, es fuente de inspiración de Tadashi Yanai. La admiración por los inicios de Gap llega hasta tal punto de que, según *Wall Street Journal*, Yanai llamó “profesor” a Mickey Drexler, por entonces consejero delegado de Gap, la primera vez que se encontraron.

Los jerséis de cachemir en decenas de colores o las chaquetas conocidas como plumones de Uniqlo se han convertido ya en todo un icono. De hecho, igual que hasta hace pocos años un viaje a Nueva York suponía una visita a una tienda de Abercrombie & Fitch para hacerse con camisetas, ahora son los encargos de Uniqlo lo que los turistas europeos deben satisfacer.

Un jersey para hombre de cachemir y cuello de pico cuesta en la cadena japonesa 89,90 dólares. Uniqlo lanzó su primera colección de este tipo de prendas en 2003, pero la empresa fija en 2004 el año del cambio, que le transformó de “un retailer *low cost* a un retailer de alto valor y alta calidad”. Gracias a este cambio de estrategia, la empresa ha introducido innovaciones como Heattech, Airism, Ultra Light Down o los propios jerséis de cachemir.

A diferencia de la mayoría de grandes operadores de moda rápida, Fast Retailing no recurre a interproveedores para crear sus colecciones en base a las tendencias ni compra prenda terminada. Por el contrario, la innovación en tejidos cobra una gran importancia en el aprovisionamiento de Uniqlo, que colabora con grandes industrias desde el inicio de la cadena de valor. La tecnología Heattech (un material desarrollado para combatir el frío) se creó por ejemplo de la mano de Toray Industries, mientras los vaqueros se fabrican con denim procedente de Kaihara Corporation.

Modaes

“Uniqlo es capaz de ofrecer prendas con precios razonables elaboradas con materiales lujosos, incluyendo cachemir o algodón Supima”, señala la compañía. Pero, detrás de estos artículos y estos precios, no se encuentra sólo el volumen. Fast Retailing trabaja con sus proveedores de un modo diferente al que lo hacen la mayoría de grupos de gran distribución, negociando directamente con los fabricantes de materiales y estableciendo una relación muy estrecha con los proveedores.

“En la industria de la moda pueden distinguirse dos tipos de aprovisionamiento: ágil y lean -señala Luis Lara, senior advisor de KPMG en España-; mientras Zara es ágil, Uniqlo es lean y H&M y Gap están en el centro, pero el segundo con un precio de venta superior”.

Sara Labowitz, cofundadora del centro Stern para los negocios de la Universidad de Nueva York, pasó un año visitando fábricas alrededor del mundo para conocer el trabajo de varias marcas. En su estudio, Labowitz sostiene que Uniqlo “llama socios a sus proveedores y va tan allá en su relación con ellos que implanta en las fábricas técnicos expertos para que actúen como entrenadores para mejorar la producción”. La Universidad de Nueva York describe el caso de un proveedor chino que trabaja para varias compañías europeas y estadounidenses, pero Uniqlo le facilita una previsión de volumen de compras a 18 meses y, si la cadena japonesa se desvía en un determinado porcentaje, le ofrece una compensación por la producción perdida, mientras otros compradores simplemente cancelan el pedido.

Estos “técnicos” son los denominados como *takumis*, una figura que Uniqlo introdujo en 2000 y que transmiten las “expertas técnicas japonesas” a los proveedores, según la propia empresa. Existen más de treinta *takumis* involucrados en los procesos de confección y de desarrollo de nuevos materiales en fábricas de países como China, que se integran en la plantilla de 400 empleados que trabajan en las oficinas de Shanghái (China), Ho Chi Minh (Vietnam), Daca (Bangladesh), Yakarta (Indonesia) y Estambul (Turquía). 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.

Uniqlo trabaja con alrededor de setenta fábricas, que producen más de 800 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 el último año, la compañía ha establecido una oficina de producción en Estambul.

Modaes

La cadena de aprovisionamiento de Uniqlo podría compararse con la de Nike, antes que con la de Inditex o H&M. “Los compradores que adoptan este enfoque tienden a ser aquellos que están más preocupados con la reputación de marca, la calidad, la investigación y el desarrollo y la estabilidad de sus cadenas de suministro”, afirma Labowitz, que añade que este tipo de cadenas de suministro será más duradero en el tiempo, en contraposición al de “las marcas más sensibles al precio que emplean relaciones a corto plazo con sus proveedores”, lo que les impide ser exigentes con las condiciones laborales.

Uniqlo, el amanecer de un imperio: Filosofía, culto y modelo del primer gigante asiático

Image not found or type unknown

Modaes

FILOSOFÍA Y CULTO

La estructura de Fast Retailing está llena de filosofía. La empresa hace de su relación con los proveedores su mantra, pero las políticas de *management* se contagian en el resto de la organización. “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”, 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 obtener un beneficio, para construir un equipo y para alcanzar un ideal”, afirma Yanai.

Hikotaka Takeuchi, profesor en Harvard Business School, sostiene que “una de las razones del éxito de Uniqlo en Japón es la noción de Zen-in-Keiei, que se traduce como que todo el mundo es un líder de negocio”. “En Japón, a la gente que es contratada en las tiendas se le dice que es parte del equipo directivo, que toma decisiones muy importantes y que tiene potencial de llegar hasta la cima”, sostiene Takeuchi, que añade que se trata de una filosofía poco extendida fuera de Japón.

Trabajadores de Uniqlo definen esta filosofía como un sistema de pseudo culto y se traslada también a la tienda, el segundo templo de la empresa, con permiso de las fábricas. La legión de empleados vestidos con pantalón negro y un kimono de cuadros blancos y rojos no sólo debe doblar y colgar las prendas a la perfección, sino que también debe memorizar seis frases: “Hola, mi nombre es X, ¿cómo está hoy?”; “¿Ha encontrado todo lo que estaba buscando?” (en el espacio de venta); “Hágame saber si necesita algo, mi nombre es X”; “Gracias por la espera”; “¿Ha encontrado todo lo que estaba buscando?” (en la caja) y, por último, “Adiós, esperamos verle pronto de nuevo”. Cada vendedor debe recitar al menos cuatro de estas seis frases a cada cliente.

No sólo eso. Todo el personal de tienda debe conocer las promociones del día, las prendas deben estar dobladas de un modo determinado y las transacciones en la caja deben durar un minuto. Si el cliente paga con tarjeta de crédito, esta debe ser devuelta con las dos manos, mirándolo directamente a los ojos. Este protocolo llega también a los directores de tienda, en cuyos despachos cuelga un poster con las *Ten Accountabilities*

Modaes

, una de las cuales reza “como director de tienda, sigue siempre la dirección de la empresa. No trabajes a tu propia manera”.

Todos estos preceptos no sólo se siguen en Japón, sino en todo el mundo. Y se implantan férreamente para evitar errores como el que tuvo la compañía en Reino Unido. Según explicó Tadashi Yanai a la publicación *The McKinsey Quarterly*, elaborada por la consultora McKinsey, la primera tienda de Uniqlo en Londres fracasó “espectacularmente” en 2001 porque la empresa adoptó la manera británica de hacer las cosas en lugar de seguir su propia filosofía. Reino Unido es una de las manchas en el currículo de Uniqlo, que en 2013 anunció el cierre de 16 de sus 21 tiendas, con pérdidas de unos veinte millones de euros.

Sin embargo, la adaptación a los mercados locales es cada vez mayor. En 2014 la compañía comenzó a introducir cambios en la gestión de sus establecimientos, primero en Japón, pero con vistas a exportar el modelo. Así, la empresa ha implementado un “cambio drástico”, pasando de locales gestionados desde la central a “tiendas individuales lideradas por empleados locales”, con un sistema de trabajadores franquiciados mediante el cual directores con experiencia llevan a cabo una gestión independiente de su tienda. El objetivo es que el 50% del parque de tiendas cuente con este sistema en los próximos años.

UNA CADENA CON MARCA

Si Tadashi Yanai es el hombre más rico de Japón, Uniqlo es la séptima marca más valiosa del país, sólo superada por compañías de automoción y tecnología. La cadena de Fast Retailing se ha colado en 2015 por primera vez entre las treinta marcas más valiosas de Japón según Interbrand, con una valoración de 4.859 millones de dólares y por delante de gigantes como Shiseido, Toshiba o Nintendo.

“La cultura en Uniqlo es muy sólida y fuerte, un rasgo que la diferencia de Inditex o H&M”, sostiene Carlos Magro. El ejecutivo de Interbrand describe el carácter asiático de la filosofía de Uniqlo sobre conceptos como compromiso interno, disciplina, rigor, espiritualidad y minimalismo. Pero, al mismo tiempo, Magro afirma que “se ha convertido en una marca universal, tocando todas las teclas del *branding*”. Algo en lo que coincide Luis Lara, que añade que “tanto Zara como Uniqlo tienen el producto en su origen, pero la segunda ha evolucionado en marca”.

Fuertes valores internos y externos definen la marca Uniqlo. De puertas hacia dentro, la compañía destaca por el compromiso con su marca, la claridad en torno a marca y

Modaes

producto (tiene claro qué es y cómo es) y altamente sensible a aspectos como los retos digitales. De puertas hacia fuera, la marca Uniqlo transpira autenticidad, consistencia, relevancia y presencia, explican desde Interbrand. “Uniqlo es omnipresente: allí donde no ha llegado, es conocida, existe”, añade Magro.

Uniqlo, el amanecer de un imperio: Filosofía, culto y modelo del primer gigante asiático

Image not found or type unknown

RETOS DE UN GIGANTE

El recorrido internacional de Uniqlo es todavía muy grande y la empresa señala que “la expansión internacional será el mayor motor de crecimiento del grupo”, con 200 aperturas fuera de Japón planificadas para 2015. Mientras Zara está presente en 88 países en el mundo y H&M en 45, la cadena japonesa sólo ha llegado a quince, si bien

Modaes

la mayoría de ellos son asiáticos, lo que representa una de sus principales fortalezas. El peso de sus ventas internacionales es todavía muy bajo comparado con el de sus competidores: mientras Uniqlo obtiene el 29,9% de su negocio de fuera de Japón, la cuota de internacionalización del dueño de Zara se sitúa en alrededor del 80% y la del gigante sueco, en el 95%. Esta es, según la mayoría de expertos, una de las principales debilidades de Uniqlo y una de las dudas que se ciernen sobre su futuro: ¿será Uniqlo capaz de exportar su modelo a todo el mundo en un volumen suficiente como para cumplir los ambiciosos objetivos de facturación marcados por Tadashi Yanai?

“En el crecimiento internacional, Inditex adopta un modelo de saturación de mercados, mientras Uniqlo crece ciudad a ciudad -señala Luis Lara-; son dos modelos diferentes y Uniqlo busca su masa crítica en cada ciudad, acercándose al turismo”. Mientras Magro está convencido de la universalidad del concepto, Lara pone en duda su capacidad de ser masivo. “Teniendo en cuenta la evolución del mercado de la moda hacia el *low cost*, la expansión de Uniqlo presenta dudas; ¿por qué después de tantos años Uniqlo sólo tiene seis tiendas en Reino Unido?”, dice el directivo de KPMG. O, dicho de otra manera, ¿todo el mundo valora la calidad de un jersey de cachemir que vale 80 dólares?

España es uno de los próximos mercados que atacará Uniqlo y será ahí donde deberá batirse, de verdad, con los gigantes de la gran distribución. El precio será un factor determinante del éxito de Uniqlo en España, un país donde la moda se vende un 15% por debajo de la media europea, según el Eurostat. En Barcelona, por ejemplo, hay público para dos o tres tiendas de Uniqlo y en Madrid, otras tres o cuatro, según fuentes del sector inmobiliario, muy lejos de las 1.813 que tiene Inditex en España o las 163 de H&M. ¿Puede así el grupo convertirse en el gigante que quiere ser?

Modaes

Sí. Y aquí entra en juego el último de los secretos de Fast Retailing: el apetito comprador. “Las compras pueden proporcionar fuentes seguras de crecimiento para el grupo, sobre todo con marcas punteras que generen sinergias en el negocio”, señala la empresa, poniendo como ejemplo la adquisición de J Brand, con sede en Estados Unidos. En 2005, el grupo se hizo con Comptoir des Cotonniers y en 2006, con Princesse Tam Tam. “Las compras se volverán más importantes a medida que amplíemos nuestro alcance global”, señala el grupo, que en los últimos años se ha llegado a plantear la adquisición de gigantes como J. Crew, con el que hubiera sumado 2.400 millones dólares a su negocio. La empresa se encuentra en posición compradora, con una caja de 314.000 millones de yenes (2.268 millones de euros) a cierre de 2014, un 5,8% más que un año antes.

Esta estrategia podría servir a Fast Retailing para crecer a golpe de talonario y hacerse fuerte en mercados estratégicos como Europa o Estados Unidos, mientras sigue engordando su reinado en Asia, donde no sólo opera con Uniqlo, sino también con GU, su última aventura empresarial. Si Uniqlo es tecnología, GU es *low cost* y, de hecho, quiere convertirse en la mayor cadena de moda de bajo coste de Asia y quién sabe si, en el futuro, saltar también a la arena occidental. De momento, la industria asiática de la moda seguirá viendo amanecer su reinado con Uniqlo como punta de lanza.