

# Cipriani & Lombardi

Edi Soler

Manuel Velilla

En enero del 2019, Alessia Cipriani y Bianca Lombardi tenían que decidir si abrir, durante el verano de ese mismo año, una tienda de autoservicio de calzado para mujeres de entre 16 y 50 años de poder adquisitivo medio o medio bajo. Habían estudiado a fondo el proyecto, pero, si querían llevarlo a cabo, tenían que constituir una sociedad, alquilar una tienda, comprar los zapatos, buscar empleados y cuidar de los detalles que todo ello suponía.

## Objetivos

Cipriani y Lombardi pensaban abrir la tienda piloto en Riccione, Rímini, con el fin de explorar las posibilidades de éxito de un negocio basado en el autoservicio de calzado femenino dedicado únicamente a la zapatería, es decir, sin vender prendas de vestir ni accesorios. Su idea era ofrecer zapatos de marca blanca a precios asequibles, en lugar de calzado de marca. Si la empresa funcionaba, tenían la intención de aprovechar los conocimientos adquiridos para crear una cadena de tiendas de este tipo de calzado en centros comerciales de la periferia ubicados en el área metropolitana de Bolonia, como Centroborgo o Parco Commerciale Meraville. Lombardi tenía la esperanza de que, si esta primera experiencia tenía éxito, podrían obtener la financiación necesaria de bancos y proveedores para llevar las operaciones a una escala mucho mayor. Un motivo más para ser optimista era que un amigo suyo, fabricante de calzado, le había asegurado que le proporcionaría personalmente un apoyo sustancial para el proyecto. Aunque en esos momentos no formaba parte de sus planes iniciales, en el futuro la cadena podría llegar a incorporar un canal de comercio electrónico.

Las socias fundadoras opinaban que un autoservicio de calzado ofrecía buenas perspectivas de éxito. En esa época, Italia, país conocido por su destacado papel en la industria mundial del calzado, no contaba con ninguna tienda famosa basada en el concepto de autoservicio. Además, por lo general, los clientes italianos, tanto hombres como mujeres, preferían comprar zapatos

---

Caso preparado por los profesores Edi Soler y Manuel Velilla. Julio del 2023.

Documento basado en el caso "Roca&Mora", ASN-57, de los mismos autores.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2023 IESE. Copyright de esta traducción © 2024 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/3/24



duraderos de primera calidad con una larga vida útil, a menudo, con precios más altos. Las fundadoras lo veían como una buena oportunidad para establecer un modelo de negocio completamente distinto.

Para llevar a cabo el proyecto, Cipriani se inspiró en dos cadenas de calzado de éxito, a pesar de que partían de conceptos de negocio diferentes del suyo, principalmente, porque ninguna de ellas se basaba en una experiencia de compra en formato totalmente de autoservicio. Una de ellas era Deichmann, una cadena alemana que vendía una amplia gama de zapatos de marcas de fama mundial, como Adidas, Puma y Kappa. A pesar de que Deichmann ofrecía muchos modelos asequibles, sus precios, especialmente los de zapatos para mujer, eran relativamente altos (podían llegar hasta los 80 euros). Además de zapatos, Deichmann también vendía accesorios, como bolsos, mochilas, cinturones, sombreros, bufandas, guantes, calcetines, etc. Cabe destacar que Deichmann daba una gran importancia al comercio electrónico y estaba presente en varios países europeos, entre ellos, Italia.

La segunda cadena de zapaterías en la que se inspiró Cipriani era Merkal Calzados, una empresa española. Igual que Deichmann, Merkal ofrecía a los clientes una amplia selección de marcas conocidas, como Geox, Clarks, Dr. Scholl o Fluchos, así como calzado de su propia marca, Comfeet. Contaba con más de 200 tiendas por toda España y también tenía presencia *online*. Aunque a menudo hacía importantes descuentos y ofrecía opciones de calzado asequibles, sus precios, en especial, en lo que se refiere a calzado de mujer, podían llegar hasta los 100 euros. Además, al igual que Deichmann, Merkal Calzados también vendía una gran variedad de accesorios.

A partir de su investigación, Cipriani llevó a cabo un estudio para valorar la viabilidad de poner en marcha un proyecto de negocio que incorporara determinadas ideas de ambas empresas. Viendo el potencial, se puso en contacto con su amiga Bianca Lombardi para seguir hablando del concepto y analizar juntas las posibilidades que ofrecía.

## Antecedentes de Cipriani y Lombardi

Cipriani y Lombardi se conocían desde la época universitaria. Les unía un interés común por el sector del calzado. Lombardi se había graduado en Economía y Comercio en la Università di Bologna. Antes de graduarse, adquirió una buena experiencia gracias a una beca de prácticas en contabilidad y trabajó como supervisora en una fábrica de bolsos de fantasía y estuches de cosmética. En el 2012 comenzó a trabajar como responsable de compras adjunta en el departamento de calzado de una cadena minorista en la que también trabajaba Cipriani. Durante el año anterior, Lombardi había trabajado como vendedora en una empresa de accesorios de moda.

Entre tanto, Cipriani se graduó en Historia del Arte y siguió un extenso programa de formación en una prestigiosa cadena de calzado. Después de un plan de rotación por diferentes departamentos, en el 2011 fue nombrada jefa de Ventas de los *outlets*<sup>1</sup> de la firma. En el 2012 dejó temporalmente el sector del calzado para ayudar a su padre en la dirección de su negocio como detallista de bricolaje. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, ese trabajo le resultaba monótono y el negocio tenía pocas posibilidades de expansión. En el 2017 volvió al sector del calzado al incorporarse al departamento de *Marketing* de una conocida firma.

---

<sup>1</sup> Establecimientos comerciales especializados en la venta de productos de marcas específicas, generalmente con formato autoservicio y destinado principalmente a liquidar *stock*.



## La tienda piloto

Cipriani y Lombardi compartían la visión de crear una tienda piloto de autoservicio en Riccione, dedicada especialmente al calzado femenino. La tienda dispondría de una amplia variedad de tipos de calzado, como sandalias, alpargatas, bailarinas y chanclas. Tenían previsto tener la tienda en funcionamiento del lunes, 17 de junio, al sábado, 14 de septiembre del 2019.

Riccione, a unos 12 kilómetros de Rímini y a 120 kilómetros de Bolonia, se encontraba en un enclave privilegiado de la región de Emilia-Romagna. Estaba en una excelente ubicación próxima a muchos puntos de interés turístico de la Riviera Romagnola (véase el **Anexo 1**). A pesar de contar con una población relativamente pequeña, 35.102 residentes<sup>2</sup> (véase el **Anexo 2**), Riccione y las ciudades vecinas casi triplicaban su población flotante en los meses de verano. Se calculaba que la duración media de una estancia turística en Riccione y las poblaciones de alrededor era de entre una y dos semanas. Riccione era el segundo destino más visitado en la zona de la Riviera, después de Rímini.

Su rica historia se remontaba hasta la época de la prehistoria. El establecimiento de la cercana colonia romana de Rímini en el 268 a.C. marcó un importante hito en la historia de Riccione. En la Edad Media la ciudad sirvió de refugio a la familia noble Agolantis, que buscaba protección frente al poder de Florencia y la encontró bajo la influencia de los Malatesta de Rímini. En el siglo XVIII Riccione se había convertido en una floreciente comunidad agrícola y pesquera, lo que le fue otorgando con el paso de los años su singular identidad. A finales del siglo XIX se produjo una notable transformación en el panorama comercial de Riccione. La ciudad empezó a atraer visitantes en busca de los beneficios terapéuticos de las aguas de sus playas. Este hecho marcó la transición de Riccione hasta llegar a convertirse en un referente del turismo de salud, sentando las bases de su futuro como un destino turístico popular. La inauguración del Amati Hotel en el 1901 consolidó la reputación de Riccione como destino predilecto para el ocio y la relajación. Riccione evolucionó rápidamente pasando de sus orígenes humildes a convertirse en un núcleo comercial lleno de vida. En el 2019 gozaba de gran prestigio por sus elegantes villas de estilo Art Nouveau y Liberty, que dieron al lugar un ambiente sofisticado. La combinación de historia, encanto, deportes acuáticos, visitas culturales y atractivo comercial que ofrecía Riccione hacían de la ciudad un destino fascinante para pasar las vacaciones de verano, sobre todo, para el turismo familiar.

La larga y arraigada tradición comercial de la ciudad se reflejaba en la variada oferta de tiendas y mercados rebosantes de actividad. La principal zona comercial se encontraba en los alrededores del Viale Maria Ceccarini, una de las calles más conocidas de Riccione. En los meses de verano, muchos veraneantes y turistas llegados de las poblaciones cercanas paseaban tranquilamente por las zonas comerciales de Riccione o disfrutaban de la oferta gastronómica en los alrededores. A pesar de no disponer de estadísticas exactas, las socias creían que, durante ese período, un importante número de turistas de Riccione y las zonas próximas iban de compras por las calles cercanas al Viale Maria Ceccarini.

---

<sup>2</sup> Instituto Nazionale di Statistica. "Popolazione residente - Serie storica". Instituto Nazionale di Statistica. Último acceso: 14 de julio del 2023. <https://esploradati.censimentopopolazione.istat.it/databrowser/#/it/censtest/dashboards>.