



Universidad de Navarra

M-1213  
0-508-024

## LPP - Reserved

### Estrategias de crecimiento de un minorista de moda en Europa central y oriental

A principios de marzo de 2008, Marek Pięchocki<sup>1</sup>, presidente y consejero delegado de LPP S.A., y su equipo directivo, tenían que tomar la decisión final sobre si comprar o no Artman S.A.

Hasta entonces, LPP S.A., que tenía su sede central en Gdansk, Polonia, había estado explotando tres cadenas diferentes de tiendas de ropa de moda rápida: Reserved, Cropp Town y Esotiq.

A finales de 2007, entre todas las marcas tenían 345 tiendas localizadas en nueve países diferentes<sup>2</sup> de Europa central y oriental. A finales de ese año, estas 345 tiendas ocupaban una superficie de unos 149.000 metros cuadrados<sup>3</sup>. La compañía tenía planes firmes de abrir otras 89 tiendas en 2008, de modo que a finales de 2008 LPP tenía previsto contar con un total de 434 tiendas. Entre ellas estarían las nuevas tiendas que se abrirían en Rumania y Bulgaria. La superficie total sería de 187.000 m<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Pronúnciese «Pijotski» (La j suena como la h en «house» en inglés o como la j de «Juan», en castellano).

<sup>2</sup> A saber: Polonia, Rusia, Ucrania, Lituania, Estonia, Letonia, República Checa, Eslovaquia y Hungría.

<sup>3</sup> La mayoría de las nuevas aperturas solían tener lugar en la segunda mitad del año.

---

Caso preparado por el Profesor Lluís G. Renart, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Septiembre de 2008.

Copyright © 2008, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de [www.iesep.com](http://www.iesep.com), o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com).

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 16/2/09



Las tres cadenas actuales estaban creciendo a un ritmo bastante rápido, muy por encima del índice de crecimiento medio del sector minorista polaco. Pero la cuestión seguía siendo: ¿sería suficiente este crecimiento «orgánico»? ¿Debería LPP plantearse adquirir una o más cadenas de tiendas de moda rápida que fuesen competitivas? ¿O debería intentar crecer lanzando otra cadena de moda completamente nueva?

Desde hacía varios meses, Piechocki y su equipo directivo habían estado negociando la posible adquisición de Artman S.A., propietaria de la cadena de moda House, que se describe en el **Anexo 1**.

El precio final rondaba los 400 millones de nuevos zlotys polacos o PLN<sup>4</sup>, que era cerca de un 50% más del precio de las acciones de Artman en la Bolsa de Varsovia.

¿Debían seguir adelante con la compra? ¿El precio era demasiado alto? ¿Eran excesivamente optimistas con relación al incremento potencial estimado de las ventas y la rentabilidad de la cadena House, una vez que estuviera en manos de LPP?

## Los orígenes de una «start-up»

Marek Piechocki nació en Kartuzy, un pequeño pueblo situado a unos 60 kilómetros al sur de Gdansk. En 1961, su familia se trasladó a Koscierzyna, una localidad mayor a unos 30 kilómetros de distancia de Kartuzy. Su madre tenía una tienda de comestibles. Durante el período 1980-1987, estudió ingeniería civil en Gdansk y también en Brunswick, cerca de Hanover, Alemania, donde, además de estudiar, trabajó a tiempo parcial y ahorró algún dinero. Se graduó con el título de Maestro en Ciencias en ingeniería civil, especializado en construcciones de acero.

Cuando las cosas empezaron a cambiar en 1989, después de la inesperada caída del muro de Berlín, Jerzy Lubianiec, un amigo polaco al que había conocido en Alemania, le propuso la idea de volar a Singapur, comprar mercancías con dinero en efectivo y traerlas personalmente a Polonia. Inicialmente, comerciaron con artículos electrónicos, tales como ordenadores.

En 1990 empezaron a importar prendas acabadas, principalmente suéteres, de Turquía. La demanda era enorme. Importaban la mercancía como equipaje personal, como si fuera «para la familia», aun cuando actuaran como importadores-mayoristas, y posteriormente la vendían a minoristas de toda Polonia. Al principio operaban bajo el nombre comercial de Mistral<sup>5</sup>.

El año 1992 fue un punto de inflexión por varias razones. Se dieron cuenta de que estaban perdiendo ventaja competitiva debido a los imitadores. Para remediarlo, hicieron algunos cambios importantes en su modelo de negocio: en primer lugar,

<sup>4</sup> El tipo de cambio era de unos 3,3 nuevos zlotys polacos (PLN) por 1 euro.

<sup>5</sup> No cambiaron el nombre por el de LPP hasta noviembre de 1995. LPP eran las iniciales de Lubianiec, Piechocki and Partners, aunque nunca utilizaron el nombre completo. A lo largo de los años, mucha gente daba diferentes interpretaciones, algunas muy creativas y divertidas, a estas iniciales, como «Lots of Profit and Potential» (Montones de Beneficios y Potencial) o «Lots of Permanent Problems» (Montones de Problemas Permanentes).

empezaron a importar de China; luego, empezaron también a crear sus propios diseños, realizados por el propio Piechocki, y a vender las prendas bajo marcas propias.

Por ejemplo, empezaron a usar las marcas Ross para chándales; Henderson para camisas y ropa interior de caballero, y Promo Stars para gorras, camisetas, blusas, polos y chamarras. También empezaron a importar prendas bordadas con las marcas de empresas cliente que las compraban como artículos promocionales para importantes empresas internacionales como Coca-Cola, British Petroleum, muchas marcas de la cartera de Procter & Gamble (como Ariel y Pampers), y también importantes empresas polacas como TPSA (compañía polaca de telecomunicaciones). Al mismo tiempo, se convirtieron en distribuidores de prendas de la marca estadounidense Fruit of the Loom.

En 1993, la facturación total de LPP rondó los 10 millones de PLN, y tenía unos quince empleados (equivalentes a empleados a tiempo completo).

En 1995, una cadena alemana relativamente pequeña, llamada HIT, abrió el primer hipermercado de Polonia<sup>6</sup>. Durante los dos años siguientes, se abrieron otros muchos en Polonia, como Géant, Carrefour y Real (perteneciente al grupo alemán Metro). Siguiendo el modelo francés, estos establecimientos minoristas de gran formato vendían no sólo alimentos, sino también bienes de consumo duradero como textiles, juguetes, electrodomésticos, productos para el cuidado personal, artículos de perfumería, etc. Eran capaces de generar un gran volumen de negocio y, por tanto, ofrecían a sus proveedores la oportunidad de crecer muy rápidamente.

En el año siguiente, 1996, se produjeron nuevos avances. Por ejemplo, LPP empezó a utilizar la marca Reserved para prendas informales vendidas directamente a tiendas pequeñas. Esto era una reacción a los altos precios de una marca de la competencia, Cottonfield<sup>7</sup>.

De hecho, en 1996, LPP importaba prendas y las vendía bajo distintas marcas, y utilizando canales de distribución diferentes:

- Directamente a tiendas pequeñas.
- Indirectamente a mayoristas, quienes, a su vez, vendían las prendas a minoristas.
- Directamente a hipermercados como Auchan, Metro, Makro Cash & Carry, Real y Carrefour.
- Y prendas promocionales vendidas directa o indirectamente a grandes clientes corporativos, normalmente con sus logos bordados.

También en 1996 empezaron a reexportar sus prendas a otros países de Europa oriental a través de importadores-distribuidores exclusivos.

---

<sup>6</sup> Más tarde, HIT fue comprada en Polonia por la británica TESCO.

<sup>7</sup> En 2008, esta marca pertenecía a IC Companies (<http://www.iccompanys.com/cds/showpage.asp?nodeid=19716>).