Tendencias de crecimiento en el mundo de la moda

¿Es diferente el sector de la moda en la Europa Oriental y del Este? ¿Con qué obstáculos topan las empresas de este sector a la hora de crecer?

5 de junio de 2009

A principios del año 2008, Marek Piechocki, presidente de LPP, buscaba distintas maneras de hacer crecer aún más rápidamente su negocio. Sus tres cadenas detallistas de prendas de moda (Reserved, Cropp Town y Esotiq) sumaban un total de 345 tiendas con 149.000 metros cuadrados, con buenas perspectivas de seguir creciendo de manera orgánica. Pero el sector daba muestras de madurez y lanzar una nueva cadena detallista de prendas de vestir de moda parecía muy difícil. Piechocki y su equipo directivo llevaban meses pensando en comprar un competidor, Artman, empresa propietaria de la cadena de tiendas de moda House. En caso de ser adquirida e incorporada al grupo LPP, Artman podía generar un crecimiento más rápido y posiblemente ser muy rentable. Pero su precio de adquisición era un 50% superior a su valor en bolsa. La pregunta fundamental era si LPP debía o no adquirir o Artman-House.

Espíritu emprendedor

Piechocki nació en Kartuzy, un pequeño pueblo situado a 60 kilómetros de Gdansk, la sexta ciudad más importante de Polonia. Su madre tenía una tienda de comestibles, pero el joven Marek se decantó por estudiar ingeniería civil. Tampoco sería su futuro. En 1989, a raíz de la caída del muro, su amigo Jerzy Lubianec le propuso volar a Singapur para comprar mercancías como si fuesen turistas y venderlas a minoristas polacos.

Empezaron con electrónica; más tarde, ropa. Más tarde decidieron dedicarse a la compra de

©IESE Business School

prendas en China y crear marcas y diseños propios. Las prendas importadas eran vendidas a mayoristas y detallistas polacos. Nacía LPP.

En 1993, LPP facturaba 10 millones de nuevos zlotys polacos (PLN) y tenía unos quince empleados. Dos años más tarde, el mercado polaco de la ropa de moda cambió con la apertura de los primeros hipermercados en dicho país. Esos centros vendían de todo y necesitaban muchos proveedores, una oportunidad que Piechocki y su socio no dejaron escapar. Acabaron vendiendo a tiendas pequeñas, hipermercados, mayoristas y también directamente a grandes empresas (gorras y prendas promocionales). Hacia 1996 empezaron a exportar a otros países vecinos a través de importadores-distribuidores exclusivos.

Pero el idilio con sus mejores clientes fue temporal. Sabían que, como sucedió con su primera idea, ese modelo de negocio acabaría por ser imitado. Así que en 1999 abrieron su primera tienda propia en Szczecin. Hacia 2001 dejaron de vender a los pequeños detallistas. Hacia 2002 también dejaron de vender a los mayoristas, que sucumbían ante la presión competitiva de los hipermercados. Y finalmente, hacia 2003 dejaron de vender a los hipermercados, cada vez más exigentes y difícilmente rentables..

En 2001, LPP ya tenía quince tiendas propias bajo la marca o enseña "Reserved", y perspectivas de un fuerte crecimiento. Necesitaban financiación, porque cada nuevo local tardaba unos 18 meses en ser rentable. Piechocki y su socio optaron por la bolsa en dos ocasiones.

Dos ampliaciones de capital le reportaron unos 60 millones de PLN por el 68% de las acciones; él y Lubianec se reservaron el 32% del capital, parcialmente en forma de títulos preferentes con cinco votos por acción para mantener el control. LPP siguió abriendo nuevas tiendas. A partir de 2002, también en el extranjero; ampliaron las ya existentes; lanzaron nuevas cadenas de tiendas (Cropp Town en 2003 y Esotiq, en 2005); segmentaron su oferta; y optimizaron al máximo sus procesos internos. Para ese momento habían logrado competir con empresas de la talla de Inditex o H&M.

Además de otras consideraciones de tipo comercial (atraer y satisfacer a los clientes finales de sus tiendas) y de tipo financiero, el crecimiento de LPP dependía en gran parte de su capacidad para negociar buenos contratos de arrendamiento en los nuevos centros comerciales de moda que distintos promotores inmobiliarios internacionales construían en los distintos países de Centro y Este de Europa.

©IESE Business School

¿Comprar otra cadena detallista de prendas de moda rápida?

A principios de 2008, el mercado de las prendas de moda rápida, a precio asequible, seguía creciendo en Europa central y oriental . Las marcas de LPP seguían creciendo incluso algo más rápido que el conjunto del mercado. Sin embargo, era muy difícil abrir una nueva cadena de moda y los mejores locales ya estaban ocupados.

Los proveedores asiáticos, los más competitivos, sólo aceptaban pedidos mínimos de 1.000 piezas por modelo, algo que no podía permitirse una nueva cadena con, por ejemplo, cinco tiendas. Por ello, Piechocki y su equipo directivo pensaron en comprar una o más cadenas detallistas rivales. Se fijaron en Artman.

La empresa contaba con House, una marca interesante, que tenía unas 190 tiendas. Pero la compra no estaba clara: la enseña era rentable, pero sólo generaba un beneficio del 4,5% sobre ventas, lejos del 10,5% de LPP. A falta de un análisis más detallado, Piechoki y sus directivos se fijaron en los elementos difíciles de cambiar a corto plazo:

- Artman pagaba unos alquileres competitivos, que no podían ser la causa de su baja rentabilidad
- Las tiendas estaban bien ubicadas
- Su aspecto y superficie se consideraron aceptables
- El reconocimiento y la imagen de marca eran buenas

A primera vista, la diferencia de rentabilidad con Artman parecía deberse a problemas o ineficiencias internas. LPP creía que las cifras podían mejorar si aplicaban sus sistemas de TI, almacenamiento y logística. Además, la nueva empresa tendría más poder negociador frente a los propietarios de los nuevos centros comerciales de moda, los proveedores y los socios de las franquicias. También podrían mejorar sus costes laborales integrando algunos departamentos en la estructura de LPP.

En 2007, Artman ganó 11 millones de PLN, ése 4,5% sobre ventas. Los directivos de LPP estimaban que, en caso de ser adquirida por LPP, el beneficio neto de Artman podría alcanzar los 50 millones de PLN en el año 2010. Pero sólo se trataba de estimaciones. Lo cierto es que LPP iba a ganar 135 millones de PLN en el ejercicio de 2007, un resultado muy por encima de los últimos años. La adquisición costaría 400 millones de PLN, con una fuerte prima del 50% sobre el valor bursátil. Mucho dinero para una compra que no era estrictamente necesaria...

©IESE Business School

Este caso elaborado por el profesor Lluís G. Renart está disponible en IESE Publishing.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School