

“Si tienes una marca pobre, aunque seas barato, fracasarás, y si tienes una gran marca, pero tienes unos precios irreales, también.”

“If you have a poor Brand, even if it's your cheap, you will fail and if you have a great Brand but unreal Price you will fail as well”.

Paul Marchant, CEO Primark (2015)

PRIMARK

EVOLUCIÓN DE PRIMARK EN LA ÚLTIMA DÉCADA EN EL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN

Integrantes del grupo / Group members:

Ayala Alonso, Ana María

Clavijo Pacheco, Daniel

Hernández de Vera, Marta

Titulación / Degree: Grado en Contabilidad y Finanzas (GCYF)

Curso académico / Academic year: 2017-2018

Convocatoria / Final: Junio

Fecha / Date:

Tutor / Tutor:

RESUMEN

A lo largo del último curso hemos realizado un exhaustivo estudio sobre Primark y su entorno, tomando como principal delimitación el sector textil-confección en nuestro país, España. El principal objetivo es argumentar y entender la continua tendencia creciente experimentada por la compañía irlandesa en la última década. Entre otras cosas, hemos confirmado que la entrada en la industria textil-confección por parte de la principal empresa del grupo ABF ha supuesto un cambio en los patrones de conducta y de relación entre la empresa y el consumidor. Desde el inicio de la crisis financiera en 2007, las preferencias por parte del cliente han cambiado y se ha impuesto el precio por encima de la calidad, e incluso, de la moda. Progresivamente, hemos asistido a la transformación del modelo tradicional donde nuevas culturas empresariales y estilos de dirección guían la conducta de estas empresas. Actualmente hay un nuevo modelo líder, el "low-cost".

Palabras clave: Crisis – Crecimiento – Costes – Competencia

ABSTRACT

During the last year we have performed an exhaustive study about Primark and its environment, assuming textile-making sector as a principal delimitation in our country, Spain. The principal objective is to argue and to understand the continued rising tendency of the Irish company in the last decade. Among other things, we have confirmed that the entry of the most important ABF group company in the textile-making has produced a change in the conduct and the relationship between the company and the consumer. Since the beginning of the financial crisis at 2007, the client preferences have changed and the price has become over the quality, or even over the fashion. Progressively, we have assisted in the modification of the traditional model where new business cultures and direction of styles guide the conduct of these companies. Nowadays, there is a new leader model, the "low cost" model.

Key words: crisis – increase – Costs - Competition

ÍNDICE

1. HISTORIA DE PRIMARK	1
1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN EN ESPAÑA	2
1.2. TIPOS DE SOCIEDADES, TAMAÑOS Y TENDENCIAS (2008-2017)	2
2. INTRODUCCIÓN	4
3. ACTUALIDAD	4
3.1. IDENTIDAD	4
3.2. CICLO DE VIDA	4
4. ANÁLISIS EXTERNO: "INDUSTRIA TEXTIL"	6
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
4.1.1. ENTORNO GENERAL	6
4.1.2. ENTORNO ESPECÍFICO	7
4.2. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DEL MODELO DE PORTER	8
4.2.1. CLIENTE → PODER DE NEGOCIACION DEL CLIENTE	8
4.2.2. PROVEEDOR → PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	8
4.2.3. COMPETIDORES ACTUALES → RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	9
4.2.4. COMPETIDORES POTENCIALES → BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA	11
4.2.5. PRODUCTIVOS SUSTITUTIVOS	12
4.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO	13
4.4. RELOJ ESTRATÉGICO DE CLIFF BOWMAN	13
5. ANÁLISIS INTERNO	14
5.1. CADENA DE VALOR	14
5.1.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS	15
5.1.1.1. LOGÍSTICA	15
5.1.1.2. LOGÍSTICA INTERNA	15
5.1.1.3. LOGÍSTICA EXTERNA	15
5.1.1.4. PRODUCCIÓN	16
5.1.1.5. MARKETING	16
5.1.1.6. PROMOCIÓN Y VENTAS	17
5.1.1.7. SERVICIO POST-VENTA	17
5.1.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO	18
5.1.2.1. APROVISIONAMIENTO	18
5.1.2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
5.1.2.3. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	19
5.1.2.4. DESARROLLO TECNOLÓGICO	20
5.2. RECURSOS Y CAPACIDADES	20
5.2.1. RECURSOS	21
5.2.1.1. RECURSOS TANGIBLES	21
5.2.1.2. RECURSOS INTANGIBLES	22
5.2.2. CAPACIDADES	23
5.2.2.1. RUTINAS ORGANIZATIVAS	23
6. DAFO	24
6.1. DEBILIDADES	24
6.2. AMENAZAS	25

6.3.	FORTALEZAS	25
6.4.	OPORTUNIDADES	26
7.	CONCLUSIONES	27
8.	REFLEXIONES	28
9.	BIBLIOGRAFÍA	29
10.	WEBGRAFÍA	29
11.	ANEXOS	31
11.1.	ANÁLISIS FINANCIERO	32
11.1.1.	ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN	32
11.1.2.	ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	33
11.1.3.	RATIOS	34

Índice de tablas, cuadros y gráficos

A.	Tendencia de la Sociedad Limitada (2008-2017)	3
B.	Tendencia de la Sociedad Anónima (2008-2017)	3
C.	Ciclo de vida y tendencia de Primark	5
D.	Concentración de consumidores (primer semestre 2017)	8
E.	Activo no corriente, Resultado del ejercicio, Ventas y Aprovisionamiento del sector en 2016	10
F.	Datos generales de la competencia potencial de Primark	11
G.	Reloj estratégico: Sector textil-confección	13
H.	Paridad según el número de empleados de Primark y su competencia en España (2016)	19
I.	Ratio de endeudamiento de Primark	21
J.	Tasa de endeudamiento de Primark y su competencia (2015-2016)	22
K.	Cuadro DAFO	24
L.	Ciclo de vida H&M, C&A y ZARA	31

1. HISTORIA DE PRIMARK

Primark es una cadena irlandesa que pertenece al grupo Associated British Foods y está especializada en ropa y complementos. Fue fundada por Willard Garfield Weston en 1935 y se dedicó en sus inicios al sector alimentario y a los ingredientes (azúcar, levadura, etc.). En 1969 abriría el primer Primark bajo el nombre "Penneys", de la mano de Arthur Ryan, considerado el pionero del «low cost» en Europa.

Los orígenes de la marca Primark empiezan en el año 1969, cuando Weston decidió contratar a un sastre irlandés, Arthur Ryan, para lanzar una cadena de ropa de bajo coste con un capital inicial de 50.000 libras esterlinas, empezando por la capital irlandesa, Dublín. La primera tienda abrió ese mismo año en la anterior ciudad mencionada con el nombre de "Penny's", nombre que todavía se conserva en ese país.

En el año 2000 comenzaron con la expansión hacia el Reino Unido tras la salida de C&A del mercado británico, pero no se pudo mantener el nombre que tenía en Irlanda ya que los derechos pertenecían a una empresa de Estados Unidos 'JC Penney', por lo que al final le pusieron el nombre de Primark.

Associated British Foods es un grupo internacional diversificado de alimentos, ingredientes y venta al por menor que opera en cuarenta y ocho países. Las marcas que encontramos dentro del aglomerado son todas relativas al sector de la alimentación, excepto Primark. Pese a ser la excepción, esta genera el 61% de los beneficios del grupo, aunque el comercio de venta minorista textil-confección y la alimentación comparten modelo de negocio: cantidades ingentes de productos, rotación máxima y precios asequibles para el más amplio abanico de consumidores.

En el año 2006, inició su plan de expansión por toda Europa, comenzando con la apertura de una macro-tienda en Madrid (España). Fue en el 2009 cuando llegó a países como Portugal, Países bajos, Alemania y Bélgica. También en el año 2009 Arthur Ryan abandonó la compañía y la misma comenzó una renovación en todos sus cargos directivos.

El secreto de esta empresa se ha basado en una política de precios bajos que le ha permitido triunfar incluso en épocas de recesión. Posee un centro logístico de 40.000 metros cuadrados, donde comienza el suministro de productos a Europa. Primark se ha convertido en la cadena de moda número uno en España por número de compradores.

1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN EN ESPAÑA

Hasta finales de los años sesenta, la industria textil española estuvo altamente protegida, orientada principalmente al mercado interno. La crisis de finales de los sesenta y el cambio en las orientaciones de política económica, constituyeron el detonante de una fuerte crisis en el sector y de su posterior transformación. Esta transformación consistió, en una primera fase, en aplicar políticas de reconversión: amortización de equipos excedentes y la financiación de nuevas inversiones para su modernización. La adhesión de España al proceso europeo de integración económica supuso un cambio importante en el contexto competitivo al producirse una desregulación arancelaria y al eliminarse la política de fomento a la exportación. La creciente competencia internacional, tanto de los países comunitarios como de los extracomunitarios, se tradujo en una fuerte presión hacia la industria local, donde la pérdida de medidas proteccionistas favoreció la entrada de productos baratos provenientes de países en vías de desarrollo. Los efectos más visibles de esta competencia creciente se encuentran en la caída de la producción interior, el desequilibrio del comercio exterior y la fuerte pérdida del empleo. A principios de la década de los noventa, el sector se veía afectado de nuevo por una crisis económica general que se tradujo en políticas de moderación salarial y recorte de los subsidios de paro, así como por la generalización del empleo temporal, que aumenta la desconfianza de los consumidores y provoca cierta restricción en el consumo.

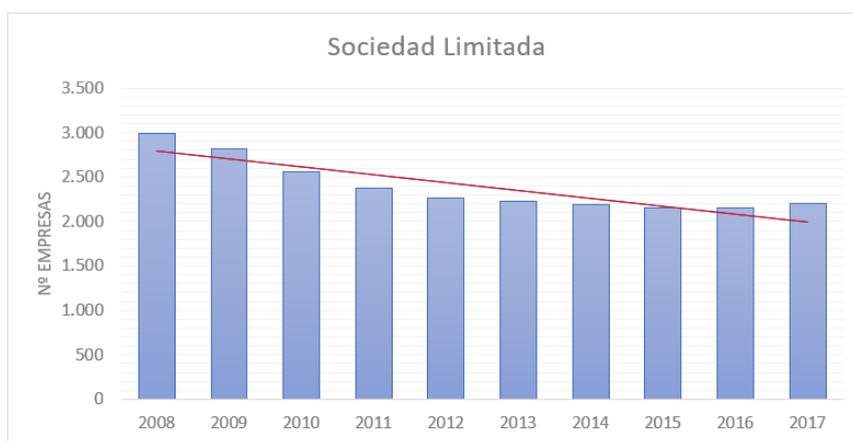
En definitiva, la industria española estaba mal posicionada para hacer frente a muchos de sus competidores. Los costes salariales, inferiores a la mayoría de países europeos, eran, en cambio, sustancialmente superiores a los de los países extracomunitarios e incluso algunos comunitarios, tales como, Grecia y Portugal. Por otro parte, la industria española, tradicionalmente orientada al mercado interior, carece en muchos casos de estructuras orientadas al mercado mundial, por lo que se encontraba con enormes dificultades para competir con éxito con aquellas industrias más maduras y con experiencia de actuación global. Finalmente, la reconversión sectorial parece haber provocado una situación bastante estable en cuanto al grado de cobertura de las importaciones, una vez absorbido el shock de la integración europea.

1.2. TIPOS DE SOCIEDADES, TAMAÑOS Y TENDENCIAS (2008-2017)

Es aconsejable desmenuzar los datos relevantes y numéricos que extraemos de la información del sector en la última década. Es evidente, incluso antes de tratar dichos datos, que el impacto de una crisis económica y mundial hace que se reestructuren los patrones establecidos en el sector textil-confección.

Debemos anticipar al lector que los datos los hemos tratado de manera que, solamente nos hemos basado en los tipos de sociedades más significativas del sector, como son la sociedad limitada y la sociedad anónima. Lo hemos hecho entre los años relevantes para el estudio de este trabajo, que son el 2008 y 2017. Por otro lado, avanzamos que hemos utilizado la clasificación habitual en dirección de empresas para las sociedades: microempresa, empresa pequeña, mediana y grande.

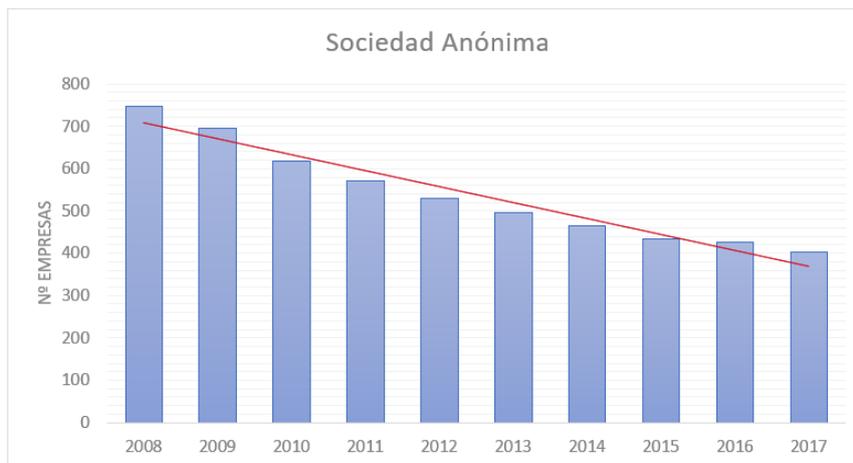
A. Tendencia de la sociedad limitada (2008-2017)



Fuente: INE

Lo primero que debemos destacar es que ambos tipos de sociedad, las más representativas del sector en cuestión, han experimentado un notable descenso en cuanto a presencia en el mismo. En el periodo tratado, las sociedades limitadas sufrieron un descenso del 26,64%, aunque el peso sobre el total aumentó un 5,56%, situándose en el 84,47% en 2017. El tamaño de empresa más común dentro de la sociedad limitada es la microempresa y actualmente supone el 72,55% sobre el total de este tipo de sociedades.

B. Tendencia de la sociedad anónima (2008-2017)



Fuente: INE

Por otro lado, cabe reseñar que las sociedades anónimas representan el 15,53% en 2017 y que durante el periodo tratado han disminuido su presencia en el sector en un 45,99%, siendo claramente la tipología empresarial más dañada durante la crisis en el sector textil. El tamaño de empresa más común dentro de la sociedad anónima es la pequeña empresa, y actualmente supone el 53,22% sobre el total de este tipo de sociedades.

2. INTRODUCCIÓN

Nuestro objetivo en este trabajo es estudiar cómo ha evolucionado Primark desde su entrada en el comercio español en el año 2006. Para ello, vamos a analizar y comparar el entorno competitivo de la industria textil en España.

Partimos desde el punto de vista de que el grupo Inditex ha ejercido el liderazgo absoluto desde principios del siglo XXI. Sin embargo, creemos que podemos demostrar a lo largo de todo este proyecto que Primark ha sido inteligente y se ha beneficiado de la crisis económica-financiera de esta última década para reconvertir el sector y situarse a la cabeza del mismo.

Pretendemos esclarecer cuál es el estado actual de la compañía, conocer el grado de integración de Primark dentro del sector, y determinar cuáles son los motivos de su gran impacto económico y social en nuestro país. Podemos afirmar sin ninguna duda que la compañía irlandesa ha supuesto un cambio en los patrones establecidos hasta el momento, principalmente por Zara.

3. ACTUALIDAD

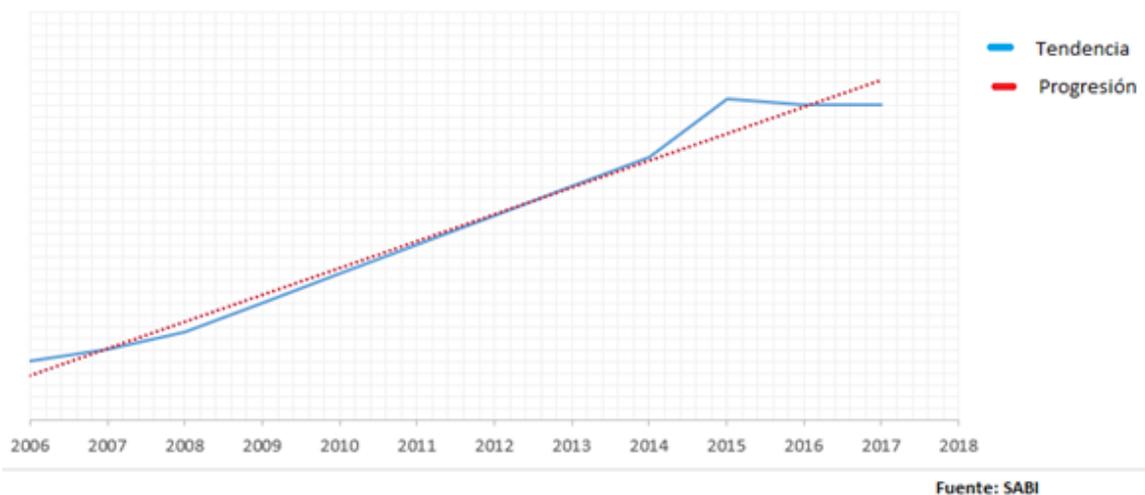
3.1. IDENTIDAD

Primark pertenece a la sociedad matriz Associated British Foods. La cadena de textil fue fundada en 1969 por Willard Garfield Weston, que junto al sastre irlandés Arthur Ryan fueron pioneros del modelo low-cost. El CIF de la empresa en España es B-83875427. Está clasificada por el código 4771 del CNAE (2009), el cual se refiere al "*Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados*". Es una empresa de capital privado.

3.2. CICLO DE VIDA

La empresa tiene actualmente cuarenta y nueve años de antigüedad y podríamos afirmar con casi total seguridad que se encuentra en los inicios de su etapa de madurez.

C. Ciclo de vida y tendencia de Primark



La multinacional irlandesa se instaló por primera vez en España en el año 2006 en el Centro Comercial Plenilunio, en Madrid. Posteriormente ha ido expandiéndose en el mercado español hasta convertirse este en su segundo mercado potencial después de Irlanda (mercado natal). A partir de entonces es cuando vamos a proceder a analizar dicha tendencia y datos generales.

A través de este gráfico, el cual hemos desarrollado a través de la cifra de negocios podemos afirmar que la tendencia ha sido continuamente positiva y creciente. Primark, desde que se fundó, ha estado desarrollando un modelo de negocio sólido y eficiente. Cuando se instaló en España ya era una empresa consolidada en su mercado local. Es relevante destacar que la situación económica mundial fue crítica poco después de abrir su primer local comercial en España (tasas de paro elevadas, escasa confianza, estancamiento económico, sobreprotección del ahorro, etc.).

Su mejor año respecto al Resultado del Ejercicio fue el 2015, donde llegaron a la cifra de 39.810.170,00 euros (SABI). Interpretando los resultados de los últimos años y tras investigar notablemente las cifras y la información necesaria, creemos que podríamos estar ante la estabilización de los ingresos, gastos y resultados. Situación característica de una empresa que se adentra en la etapa de madurez.

Es destacable que la etapa de crecimiento de Primark ha sido muy singular, puesto que en muy poco tiempo ha crecido a niveles máximos y se ha situado de lleno entre toda la competencia que ya residía mucho antes que ella: Zara desde 1975, C&A desde 1983, H&M desde el 2000, etc. Además, la entrada de Primark en el mercado español y mundial ha supuesto, como mínimo, que la competencia se adapte y cambien los patrones de conducta establecidos hasta el momento en el sector.

4. ANÁLISIS EXTERNO: “INDUSTRIA TEXTIL”

Debemos comenzar este análisis delimitando el entorno, ya que la definición de entorno es tan global como se quiera interpretar. Por tanto, tengamos en cuenta que el análisis lo vamos a desarrollar dentro del sector textil-confección a nivel nacional en el periodo 2006-2017.

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El Análisis del Entorno tiene objetivamente dos perspectivas. Por un lado, está el *entorno general*, mientras que por el otro lado se encuentra el *entorno específico*.

4.1.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general se podría definir como todas aquellas variables externas que condicionan la actividad de las empresas del sector. Son, a fin de cuentas, las “normas comunes”.

El criterio que vamos a utilizar para definir el Entorno General es el denominado *Método PEST*:

Marco Político-Legal: las situaciones de incertidumbre política, como, por ejemplo, la crisis catalana, afectan en gran medida a las futuras inversiones y aperturas de nuevos negocios. Por otro lado, y desde el ámbito gubernamental, podemos afirmar que dependiendo de la ideología que gobierne en el país o el tipo de confrontación entre gobierno central y autonómico, la inversión se sentirá en mayor o en menor medida atraída por el mismo.

Marco Económico: a nivel nacional podemos afirmar que España atravesó durante los años 2007-2016 la mayor crisis financiera de su historia. Si ampliamos el zoom podremos ver que dicha crisis fue mundial y afectó, entre otros, a la industria textil. Esta situación de incertidumbre y paro orienta al consumidor a ahorrar y gastar “lo justo y necesario” según su percepción de necesidad y ahorro. El marco fiscal tiene también un gran peso tal y como se ha demostrado durante la crisis socio-política experimentada en Cataluña donde más de tres mil empresas han abandonado fiscalmente la región.

Marco Socio-Cultural: España ha sido históricamente un país abierto al mundo, tanto por su faceta latinoamericana como por su orientación europea y mediterránea. Esta variedad de influencias es lo que la hace buena receptora de nuevas y diferentes tendencias de moda.

Marco Tecnológico: vivimos actualmente en un continuo apogeo tecnológico. Esto es así debido a que constantemente se inventan y reinventan nuevos aparatos, programas, funciones, etc. El ciclo de vida de un producto o servicio tecnológico es muy corto por este mismo motivo. Posiblemente, en los próximos años se instaure de manera consolidada la industria 4.0, incluyendo todo el potencial de las tecnologías IoT y Big Data en el concepto de fabricación, permitiendo trabajar a las máquinas coordinadas como nunca antes se había visto.

4.1.2. ENTORNO ESPECÍFICO

Comúnmente se usan las cinco fuerzas competitivas de Porter para definir este término. Son los siguientes conceptos los que utilizaremos para concretar dicho entorno: clientes, proveedores, competidores actuales, competidores potenciales y productos sustitutivos.

Clientes: el cliente hoy en día es menos fiel a las marcas y cambia constantemente de preferencias según precios, estilo, moda, concepto, atención, calidad y servicio. Pero concretamente, el cliente tipo de Primark es aquella persona que en tiempos de crisis ha visto como su poder adquisitivo se ha reducido tanto que ya no puede satisfacer su necesidad de consumir como había estado haciendo hasta el momento. El modelo de compra ha cambiado de acuerdo la situación económica mundial. En tiempos pre-crisis por cincuenta euros te comprabas dos o tres prendas, y esto se consideraba “barato”, mientras que ahora por cincuenta euros sales de Primark con un mínimo de seis prendas, es decir, un “look” entero. En conclusión, el consumidor español hoy en día prefiere cantidad antes que calidad. El modelo de negocio de Primark ha calado en la sociedad, así lo avalan las cifras de número de compradores de Primark con una penetración de mercado del 6.1 millones de compradores en el primer semestre de 2017, frente a los 5,73 millones de compradores de Zara en ese mismo periodo.

Proveedores: concretamente, los proveedores, son una peculiaridad de este modelo empresarial. Primark distribuidor y vendedor de sus productos. El gigante irlandés compra directamente a fabricantes y son ellos la otra punta del proceso. Es una cadena sin ningún intermediario, lo que garantiza reducir precio a través del coste hasta límites extremos.

Competidores actuales: se podría afirmar que los competidores son los mismos desde hace una década, tanto en la faceta de distribución como en la venta minorista de productos textiles. En cuanto a marcas, Zara es la férrea competencia de Primark, sobre todo, desde que la compañía irlandesa en 2014 le quitara el puesto a la española como la primera marca en textil en España con un total de 10 millones de compradores. Por otro lado, el grupo Inditex es el máximo exponente en el textil, ya que compone una gran variedad de exitosas marcas, a parte de la ya mencionada: Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Lefties y Uterqüe. Cabe destacar que Zara ha sido hasta entonces la máxima potencia en la industria textil.

Competidores potenciales: C&A, H&M, Lefties y más a largo plazo Uniqlo, son la competencia potencial de Primark. Concretamente, Inditex ha creado la marca Lefties para competir de manera directa contra el gigante irlandés. Mientras que, por otro lado, desde años atrás, se encuentran marcas como C&A y H&M compitiendo y aguantando las fuertes diferencias en márgenes de beneficios que impone Primark. En concreto, C&A ha experimentado una reestructuración profunda en los últimos años con el cierre de más de veinte tiendas en la península ibérica como consecuencia de los cambios en el sector impuestos por la compañía irlandesa. Por otro lado, Uniqlo, el “Zara japonés”, como se le conoce en nuestro país, prevé entrar en los próximos años en el mercado europeo con mucha fuerza. De momento en España solamente han abierto una tienda en Barcelona, pero se le espera con seguridad para los próximos años a esta compañía la cual tiene más de tres mil tiendas en el mundo.

Productos sustitutos: con el “low-cost” como modelo de negocio líder en el sector textil es más fácil la aparición de productos similares que en el corto plazo se puedan convertir en productos sustitutos, más aún cuando la industria textil permite con mayor facilidad el “copiar” los productos. Hay que tener en cuenta que el modelo actual no destaca por su innovación y su estilo propio, si no por todo lo contrario, la simplicidad y uniformidad de los estilos. Hoy en día todos los productos que puedas encontrar en Zara, fácilmente tienen un producto sustitutivo en Primark, y viceversa, por no hablar del resto de marcas.

4.2. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DEL MODELO DE PORTER

4.2.1. CLIENTE → PODER DE NEGOCIACION DEL CLIENTE

Lo que hay que tener claro es: ¿en qué situaciones el poder negociador lo tiene el cliente, y cuando la empresa?

Primark utiliza una estrategia de liderazgo en costes extrema, por lo que entrega todo el poder al consumidor. También hay que tener en cuenta que una empresa como Primark con la mayor cuota de mercado del sector, dispone de cierto poder de liderazgo a la hora de innovar y buscar alternativas. En este modelo de negocio no se tiene en cuenta la opinión personal del cliente si no sus datos de gasto e información implícita en el mismo (tipo de artículos, variedad, cantidad, importe, etc.). Pero lo que podemos sacar en claro es que la escasa diferenciación en productos por parte de la compañía irlandesa la deja a merced de la incertidumbre en el largo plazo.

D. Concentración de consumidores (primer semestre 2017)

Empresa	Compradores (millones)
Primark	6,1
Zara	5,74
H&M	3,78
Stradivarius	2,91
C&A	2,91
Lefties	2,08

Fuente: Kantar WorldPanel

4.2.2. PROVEEDOR → PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de textil de la compañía irlandesa cuentan con muy poco poder de negociación, incluso nos atreveríamos a decir que es prácticamente nulo. Esto sucede por dos motivos: el primero de ellos es el volumen de compra, mientras que el más característico es la escasa elaboración detallada y la simplicidad de los productos.

Deriva del poder que tiene con sus proveedores las continuas vigilancias para que no infrinja los límites humanitarios establecidos, los cuales se encuentran en la carta de las Naciones Unidas,

capítulo IX, artículo 55, que está sujeto a una serie de evaluaciones llevadas a cabo por terceras partes.

Las grandes superficies de la moda tienden a producir en países subdesarrollados (Tánger, Bangladesh, India, etc.) donde los precios y la industria textil está mejor desarrollada desde la perspectiva multinacional.

4.2.3. **COMPETIDORES ACTUALES → RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

A continuación, procedemos a definir en qué situación se encuentra el sector en cuanto a competitividad se refiere:

En primer lugar, el sector textil se encuentra altamente saturado por la gran cantidad de marcas: Grupo Inditex (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Lefties y Uterqüe), Mango, Shana, Mulaya, H&M, C&A, Uniqlo, etc.

Es obvio que los productos ofrecidos en el sector, a grandes rasgos son homogéneos, por lo que aumenta aún más la competencia. Las empresas se ven con la necesidad de innovar y sacar ventajas competitivas, sobre todo aquellas que pretendan liderar el sector, tales como Primark o Zara. No es lo mismo ser el creador y primer distribuidor, que copiar y vender un producto a posteriori.

El coste de oportunidad es prácticamente el mismo si decides ir a comprar a Lefties en vez de a Primark, o viceversa. Eso hace aumentar aún más la competitividad porque el consumidor no percibe diferencias plausibles.

Por último, vamos a proceder a explicar cuáles son los grupos estratégicos dentro de la industria del textil para así, más adelante, poder realizar un gráfico de acuerdo al valor añadido percibido y el precio de las marcas tenidas en cuenta:

Grandes superficies Low-cost: formado por Lefties, Primark, C&A, H&M y Stradivarius disponen de un gran tamaño.

Tiendas de marca: tienen un tamaño medio y sus precios son muy elevados comparándolos con los del sector. Por ejemplo, Guess, Massimo Dutti, entre otros.

Cadenas de moda: El Corte Inglés, Sfera, Cortefiel, Springfield, etc. Dentro de la industria conforman un tamaño medio-alto y ofrecen unos precios medio- altos.

Tiendas de barrio: son numerosas las tiendas de barrio que existen, pero son de tamaño pequeño y sus precios son medio-altos si observamos el sector en su conjunto.

E. Activo no corriente, Resultado del ejercicio, Ventas y Aprovisionamiento del sector en 2016

Marcas	Activo no corriente (2016)
Zara	490.679.150 €
Stradivarius	298.365.554 €
Primark	275.713.411 €
H&M	168.976.000 €
C&A	77.400.768 €

Fuente: SABI

Marcas	Resultado del ejercicio (2016)
Stradivarius	172.051.873 €
Zara	71.873.485 €
Primark	23.314.873 €
H&M	14.619.000 €
C&A	-18.629.915 €

Fuente: SABI

Marcas	Ventas (2016)
Zara	1.580.100.562 €
Primark	1.368.941.766 €
Stradivarius	953.399.502 €
H&M	718.443.000 €
C&A	363.188.647 €

Fuente: SABI

Marcas	Aprovisionamiento (2016)
Primark	918.384.763 €
Zara	887.163.832 €
Stradivarius	473.254.725 €
H&M	386.385.000 €
C&A	24.865.106 €

Fuente: SABI

Nota: Debido a que muchas compañías aún no han cerrado el año 2017, ni presentado las cuentas anuales en el Registro Mercantil, hemos basado nuestro análisis en el siguiente año más significativo, el año 2016.

Los cuadros anteriores revelan ciertas características, tendencias y situaciones peculiares que vamos a mencionar con el fin de entender más aún el sector textil-confección en España:

- Con respecto a Zara, cabe resaltar el enorme importe al que asciende el activo no corriente, 490.679.150 euros. Concretamente su activo no corriente supera en un 64,46% al siguiente competidor del sector que más “tiene”, Stradivarius, con 298.365.554 €. La diferencia es más aún significativa si tenemos en cuenta que el resultado de Stradivarius en 2016 es un 139,38% mayor que el de Zara, con importe de 172.051.873 €. Este último dato adquiere mayor relevancia si tenemos en cuenta que Stradivarius no ha sido la líder en ventas, si no la tercera en ventas después de Zara y Primark. Esta situación revela un mayor margen respecto sus competidores.
- Es muy significativo y evidente que la reestructuración llevada a cabo por C&A la ha dejado a la cola del “ranking” del activo no corriente y del resultado. Si prestamos atención al anexo 11.1. del trabajo, vemos como el descenso del resultado tuvo un parón en 2012, que con toda certeza se debe al inicio de la reestructuración de su activo no corriente, el

cual disminuyó en un 507,74%. Es evidente que eran tiempos duros para C&A, y según reflejan sus resultados actuales, no consigue remontar las cifras.

- Es muy significativo para este estudio el hecho de que Primark sea la compañía líder en ventas en 2016 pero no en cuanto a resultados. Esto, como hemos estudiado anteriormente, es debido a que la compañía irlandesa posee un margen muy reducido con el fin de ofrecer productos al menor precio.

4.2.4. COMPETIDORES POTENCIALES → BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA

El principal objetivo que tiene Primark respecto a sus competidores es desarrollar barreras de entrada orientadas a aquellas empresas que, en un futuro cercano, pudieran incrementar su competencia.

F. Datos generales de la competencia potencial de Primark en 2016

Empresas	N.º de tiendas	Resultados	Empleados
Primark	54	23.314.873 €	5134
H&M	163	14.619.000 €	6029
C&A	101	-18.629.915 €	2032

Partimos de la base de que H&M y C&A son las competidoras potenciales más significativas de Primark, por lo que el estudio se reduce a estas. La compañía sueca y holandesa deben enfrentarse a las diferencias cuantitativas y cualitativas existentes respecto a Primark. En los datos anteriormente recogidos vemos como el gigante irlandés del bajo coste, con muchos menos establecimientos, consigue un mejor resultado en cuanto a beneficio.

Las **barreras de entrada** son el concepto que debemos desarrollar e investigar a continuación. Una empresa que quiera competir con Primark debe de disponer de una gran inversión, quizás por encima de la realizada hasta el momento por la compañía irlandesa, ya que estas empresas cuentan con la ventaja de las economías de escala, es decir, se aprovechan de mejores costes unitarios como consecuencia del mayor volumen de producción. Al tener una gama de productos tan variados, y sin llegar a salir del textil (moda infantil, adulta, hogar, lencería, etc.), Primark cuenta también con la ventaja de las economías de alcance entre productos, lo que hace disminuir más aún el coste.

Además, tienen que competir contra la imagen establecida de la potencia irlandesa. *La imagen y cultura empresarial* son claras: productos de suficiente calidad, con suficiente “moda”, a un precio bajo. Todo esto ya lo sabe el consumidor y ha supuesto una gran inversión, en un horizonte temporal muy alto y asumiendo un alto riesgo para que lo tenga muy claro a la hora de elegir dónde comprar.

Las empresas ya establecidas cuentan con toda la *normativa gubernamental* al día, mientras que el “nuevo” tiene que preocuparse en cumplir dichos aspectos tales como, licencias, legislación ecológica y medioambiental, de seguridad, laboral, etc.

Enfrentarse a empresas como Primark tiene un riesgo añadido que tiene que ver con la *distribución*, ya que, al ser propietaria de la misma, juega con mayor ventaja a la hora de ampliar los márgenes (por debajo).

Por otro lado, las empresas que quieran competir directamente con la potencia irlandesa, deben afrontar una *inversión en I+D* y en *estrategias defensivas y agresivas*.

Por tanto, en el sector de la moda, la amenaza de una empresa de tamaño pequeño (por ejemplo, las tiendas de barrio) no afectaría a empresas tipo Primark, puesto que no son competencia directa ni pertenecen al mismo grupo estratégico. Sin embargo, la entrada de una nueva empresa de superior tamaño (gran cadena) sí que supone una amenaza importante para Primark e implica que esta tuviera que reaccionar ante la posible entrada.

El otro concepto al que debemos prestar atención y estudio es el de las **barreras de salida**. ¿Qué impediría a Primark salir drásticamente del sector textil?

Un aspecto de suma importancia a la hora de plantearse abandonar el sector es el *coste fijo* que pudiera acarrear. Las empresas como Primark, Zara, C&A y H&M tendrían costes millonarios derivados de la extinción de contratos laborales y comerciales con proveedores, arrendadores, etc.

Otra variable a tener en cuenta de cara a abandonar la actividad en un sector o cambiar a otro serían las *presiones sociales y gubernamentales* que pudiera darse. Las empresas que tienen tantos empleados, más de cinco mil en España en el caso de Primark, no se les permitiría realizar un despido masivo ya que puede afectar al entorno macroeconómico del país y desestabilizarlo. Por otro lado, a las grandes compañías no les interesa a priori romper con los compromisos personales y emocionales con los socios y empleados.

Por último, hay veces que son el *orgullo y la imagen empresarial* los que pueden actuar como barrera de salida, aunque por otro lado fuera una decisión necesaria.

4.2.5. PRODUCTIVOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos que presentan las mismas o parecidas prestaciones y/o características que el producto de la competencia. Si la amenaza de estos productos es alta, la rentabilidad puede verse comprometida, y es por ello que empresas como Primark o Zara necesitan una rotación de existencias muy alta para evitar el estancamiento y la imitación.

4.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO

A modo de conclusión sobre el análisis del Modelo de Porter, debemos destacar lo siguiente:

En líneas generales, podemos afirmar que el *poder de negociación por parte del cliente* es alto, esto es característico de las empresas low-cost o de productos de escasa diferenciación.

El *poder de negociación por parte de los proveedores* es prácticamente nulo, derivado de los grandes volúmenes de producción y la calidad del producto.

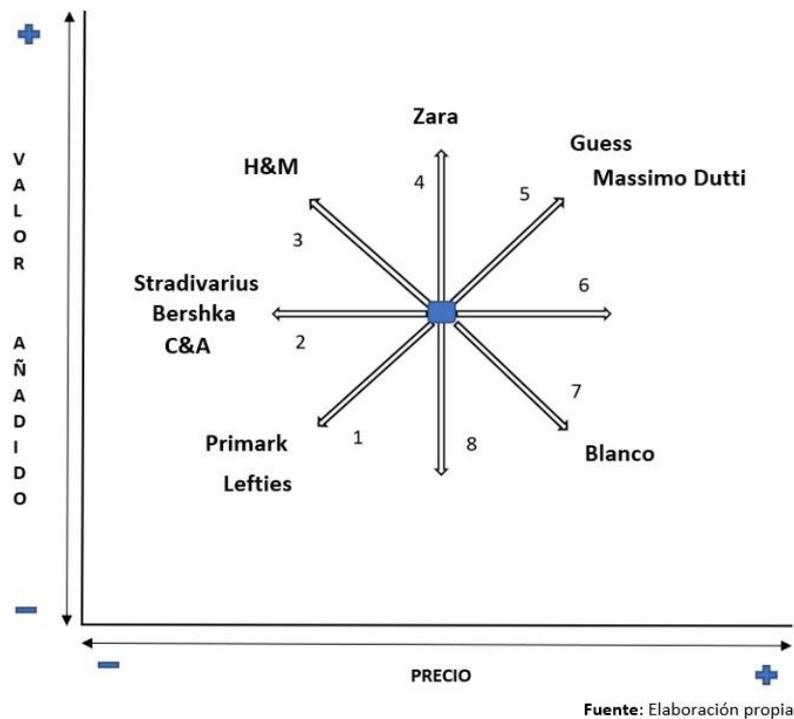
La *rivalidad entre las empresas* ya establecidas que compiten en el sector es feroz y no permite la relajación ni la pasividad.

El escalón (dimensión, inversión, I+D, etc.) que existe entre Primark y la competencia potencial, C&A y H&M, es elevado. Todas las diferencias suponen en sí una *barrera de entrada* muy grande y difícil de superar.

4.4. RELOJ ESTRATÉGICO DE CLIFF BOWMAN

Para esclarecer e intensificar el análisis de Porter anteriormente tratado, hemos desarrollado el reloj estratégico de Cliff Bowman para estudiar, con más detenimiento, los valores añadidos y precios percibidos de la competencia que compone el entorno empresarial más cercano de Primark.

G. Reloj estratégico: Sector textil – Confección.



Existen ocho estrategias competitivas posibles en la matriz, dependiendo de las combinaciones de las dos variables anteriormente mencionadas (valor percibido y precio), y son las siguientes:

Estrategias de precios bajos (costes): Este tipo de estrategia está formada por la posición número **uno** y la número **dos** del reloj estratégico, haciendo mención a las empresas que basan su funcionamiento en la estrategia low-cost. En la primera posición se sitúa Primark y Lefties, ya que se caracterizan por tener un precio y un valor añadido percibido principalmente nulo. Por tanto, su principal estrategia es dirigirse a clientes que no les importa demasiado la calidad percibida. En la segunda posición se encuentra C&A, Bershka o Stradivarius debido a que su valor percibido es algo mayor para los compradores sin llegar a un precio muy alto dentro del sector.

Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio: En esta posición se sitúa el punto **tres** en el que se encuentra H&M, ya que se caracteriza por tener una gama de productos de precio bajo pero que, sin embargo, ofrece al mismo tiempo cierta diferenciación teniendo en cuenta las necesidades y gustos de los clientes. Su cuota de mercado en este caso es algo menor debido a su pequeña diferenciación en estilo.

Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación de producto: En la posición número **cuatro** se sitúa Zara, puesto que ofrece una diferenciación de estilo de corte elegante y formal a un precio considerado medio. Por consiguiente, el punto número **cinco**, se caracteriza por tener una diferenciación segmentada, es decir, los productos que ofrecen tienen un alto valor añadido y un precio alto, en este caso hemos identificado este punto con Massimo Dutti y Guess, ya que ambas apuestan por la alta diferenciación y el lujo.

Estrategias menos recomendables desde el punto de vista competitivo orientadas al fracaso: En este puesto, hemos ubicado a Blanco tras el cierre de sus 102 establecimientos debido a la incapacidad de generar beneficio y por su insolvencia que, como consecuencia, le llevó a una situación irrecuperable frente al mercado. Esta estrategia está situada en los números **seis, siete y ocho**.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. CADENA DE VALOR

Todas estas actividades se encuentran condicionadas por la filosofía o cultura empresarial de Primark. Para la compañía irlandesa es de estricto cumplimiento ceñirse a su modelo de negocio con el fin de crecer, y más complicado aún, mantenerse.

En la cadena de valor las actividades se clasifican en dos grandes grupos según su vinculación con el proceso productivo. Podemos distinguir, en primer lugar, las *actividades primarias*, que son las que forman parte del proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico. En segundo lugar, se encuentran las *actividades de apoyo*, que son aquellas que no forman parte directamente con el proceso productivo, pero sirven de apoyo con las actividades primarias.

Primark es la líder en cuanto a costes se refiere. Su principal esfuerzo se aplica directamente en los márgenes, y si en alguna de las partes de la cadena de valor hubiera una variación atípica, podría repercutir en una disminución del beneficio o, incluso, en pérdidas, dependiendo de la circunstancia.

5.1.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

5.1.1.1. LOGÍSTICA

Incluye la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, y las actividades implicadas en el almacenamiento y distribución del producto a los consumidores.

En el sector de la industria textil no existe la fórmula perfecta para el éxito en ninguno de los ámbitos, pero desde luego, que tampoco es el caso en la logística. Es una parte de la cadena muy relevante porque son aquellos sujetos (transportistas y operadores logísticos) los que realmente deben cumplir con los plazos para que no haya déficit de stock en ninguna tienda o almacén del mundo, cosa que para empresas low-cost sería una catástrofe económica y reputacional.

Hace no muchos años, se decía en algunos círculos logísticos que todo aquel que no internalizase su cadena de suministro estaba condenado a fracasar. *“Hoy, vemos a grandes empresas que han crecido y siguen creciendo con una clara apuesta por el control total de su logística.”* (Debates ICIL 2016).

5.1.1.2. LOGÍSTICA INTERNA

A partir del año 2016, ha sido cuando Primark apostó por internalizar la logística creando su centro operativo de Inglaterra.

Para la expansión en España y Portugal, Primark cuenta con un centro logístico situado en Torija, Guadalajara (entre Barcelona y Madrid). Este complejo cuenta con aproximadamente 40.000 metros cuadrados y se encuentra gestionado por DHL, asociada de Primark para la logística. Otras famosas marcas tienen el mismo trato con la empresa logística DHL, como es el caso de L'oreal.

Inditex cuenta con diez centros logísticos en España cerca de las sedes de las ocho marcas que tiene. De esta manera, garantiza la agilidad en la distribución y el ahorro de energía y recursos.

5.1.1.3. LOGÍSTICA EXTERNA

El servicio logístico que gestiona DHL consiste en cargar la correspondiente mercancía, transportarla a todas las tiendas de España y Portugal, y descargarla en sus almacenes.

Aproximadamente, se calcula que salen entre ciento cincuenta y doscientos camiones al día del centro logístico español.

5.1.1.4. PRODUCCIÓN

Son las actividades necesarias para convertir las materias primas en el producto final.

Unas de las mayores críticas a Primark y a todas las multinacionales textiles es que usen países subdesarrollados o de escaso control laboral para producir (Bangladesh, India y países de Europa del este). En estos países no es totalmente visible el cumplimiento de los principales derechos humanos y laborales como son el salario, las horas de trabajo, las condiciones de salud, la contaminación, etc.

En su favor, en la página web de Primark se explica, entre otras cosas, que *“para ser incluidas en la lista de fábricas aprobadas de Primark, todas las fábricas son examinadas previamente según las normas reconocidas internacionalmente que establece el Código de Conducta de Primark. El Código cubre aspectos como los salarios, las políticas de empleo y la salud y la seguridad en el trabajo [...] Una vez aprobadas, nuestro Equipo de Sostenibilidad Medioambiental y Comercio Ético (un grupo integrado por más de 90 expertos ubicados en los países de adquisición claves) se encarga de supervisar el cumplimiento de estas normas. Este equipo realiza una auditoría de todas las fábricas al menos una vez al año (a veces más), para comprobar que cumplen las normas internacionales.”*

5.1.1.5. MARKETING

Son las actividades que proporcionan los medios necesarios para que el consumidor compre el producto. Trata de inducir a la compra.

Primark no gasta inversión en Marketing. Es un hecho conocido y del que hace gal. De acuerdo a su cultura empresarial (low-cost) se ha optado por crear un único formato de tienda global en el cual hay tres claves reseñables:

- La mercancía más barata se sitúa en las cercanías de la puerta, la cual tiene que ser amplia para que sirva de escaparate sin necesidad de entrar.
- Los precios tanto en los escaparates como en las tiendas tienen que ser excesivamente grandes para que el consumidor sea lo primero que vea. De esta manera condicionará su visión más crítica hacia el producto.
- Los mostradores deben ser cuadrados o rectangulares, se aglomerará mucha mercancía igual, de esta manera da la sensación que la oferta es mucho más amplia y que los productos no son limitados.

Las ventas se caracterizan por un detalle en especial, la mayoría de trabajadores de cada tienda se encuentra en la línea de caja, garantizando que, además de barato, sea un servicio rápido. Por otro lado, en la línea de caja es donde se completan las compras de todos los usuarios. Para acceder a los mostradores de cobro hay que atravesar un laberinto con numerosas “gangas” que son prácticamente irresistibles para el público objetivo de Primark.

Por último, cabe destacar que Primark no está dispuesta a competir vía on-line ya que, según su CEO, Paul Marchant, “*no es viable vender por internet desde el sistema de márgenes que maneja actualmente*”.

5.1.1.6. PROMOCIÓN Y VENTAS

La publicidad es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio

En este aspecto Primark no presta una especial atención. Sus principales fuentes de publicidad son:

Bolsas grades: este elemento es claramente low-cost. Son de papel, de color marrón y de único modelo. Las diseñan con un tamaño superior respecto a la competencia por el simple motivo de que el número de prendas compradas en Primark es superior que en otras tiendas, aproximadamente, seis prendas. De esta manera, aprovechan dicho tamaño para poner su nombre y dejar huella en la retina de los consumidores. Estas bolsas tienen la característica de no ser las usualmente usadas en el sector, que suelen ser de plástico resistente y con mayor elaboración en cuanto a diseño. Esto le permite también un ahorro significativo en costes.

Boca a boca: es el principal medio de comunicación gratuita que tiene cualquier negocio que impacte en determinado sector. Por otro lado, es un arma de doble filo, ya que, ante cualquier error, la información correrá con la misma velocidad en cualquier sentido. La principal información que se transmite en el “boca a boca” es, relación calidad-precio, novedad, etc.

Influencers: el impacto social que produjo Primark con la apertura de macro tiendas fue acompañado de una nueva tendencia, los Influencers. Estos buscan ofrecer a su público objetivo aquellas prendas baratas que sustituyen a las de precio elevado de prestigiosas marcas. Estos sujetos actualmente son personas relevantes de la moda, ofrecen su perspectiva acerca de productos textiles, desde el gusto hasta las combinaciones. En principio, no trabajan para ninguna marca en concreto, pero suelen ser contratados para charlas de imagen empresarial, eventos, etc. En concreto, Primark no invierte en este tipo de publicidad.

Primania: es una plataforma contigua a Primark que consiste en la participación de los consumidores mediante la publicación de sus compras más recientes y sus formas de combinar dichos productos. Los participantes, de esta manera, consiguen puntos y pueden obtener premios. Esta es, para Primark, otra fuente de publicidad gratuita.

5.1.1.7. SERVICIO POST-VENTA

El servicio post venta es seguir prestando atención al cliente después de la compra.

Primark no ofrece un servicio después de la venta destacable. Ofrece las mismas opciones que sus competidores: opción de realizar cambios o devoluciones de dinero siempre y cuando se encuentre dentro de los 30 días posteriores de la venta y la mercancía se encuentre en buen

estado, exceptuando algunas prendas de ropa interior que nunca pueden ser objetivo de devolución.

5.1.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO

En la cadena de valor del profesor Michael Porter, las actividades de apoyo son aquellas que no están relacionadas directamente con la producción y comercialización del producto, pero son de suma importancia, ya que sustentan a las actividades primarias y estas se apoyan entre sí.

5.1.2.1. APROVISIONAMIENTO

La gestión del aprovisionamiento es considerada una actividad crucial en la reducción de costes dentro de la cadena de valor, junto a la mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos a los clientes.

La empresa cuenta con una cadena de suministro muy bien organizada y, de esta manera, consigue ahorrar en costes gracias a que mueve grandes volúmenes de mercancías.

El gigante del bajo coste suministra sus productos a media Europa. Los pilares del éxito de Primark se basan en una cadena de suministro muy eficiente con una rotación de inventarios altísima. Primark busca productos con diseños sencillos y materiales baratos, que no encarezcan la prenda innecesariamente, y con una calidad razonable. Además, sus costes operativos son muy bajos debido a que, principalmente, sus tiendas están a las afueras, donde el coste es menor.

5.1.2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la gestión de recursos humanos se llevan a cabo actividades de búsqueda, contratación, motivación y desarrollo del personal.

Primark se caracteriza por tener una estructura directiva muy plana, es decir, la compañía irlandesa se caracteriza por tener muy pocos niveles de intervención en gestión entre el personal y la dirección de la empresa.

Gran parte del personal en tienda está en la línea de caja. Hay poco asesoramiento en ventas.

Sin embargo, este tipo de gestión que utiliza Primark le permite tener una mejor comunicación entre la dirección y los trabajadores de línea, reducción de costes de gestión y una toma de decisiones mucho más rápida.

H. Paridad según el número de empleados en Primark y su competencia en España (2016)

Marcas	Tiendas	Empleados	Varón (%)	Mujer (%)	Crecimiento (%) 2015-2016
Zara	449	12.589	13	87	10,61
H&M	163	6.029	17	83	5,46
Primark	54	5.134	20	80	11,41
C&A	101	2.032	12	88	10,49

Fuente: SABI

Tras el respectivo estudio del número de empleados de Primark y su principal competencia actual y potencial en España, hemos concluido lo siguiente: en primer lugar, cabe destacar la evidente polarización del sector hacia la vertiente femenina en cuanto a empleo se refiere. Mencionamos a Primark por encima de todas por el hecho de mantener el mayor índice de paridad empresarial en 2016 con un 80% de mujeres empleadas y un 20% de varones empleados, aunque es evidente que la balanza está totalmente desequilibrada.

Por otra parte, destaca el número de empleados de Zara, siendo prácticamente el doble a su siguiente competidor en número de empleados, H&M. Aunque se entiende la diferencia en cantidad de empleados al observar el número de tiendas de Zara.

Y para finalizar, destacar que el mayor crecimiento de plantilla lo experimentó Primark con un 11,41%, mientras que la que menos creció fue H&M con un 5,46%.

5.1.2.3. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Podemos definir la infraestructura como el conjunto de productos o servicios necesarios para que una actividad pueda funcionar correctamente, entre las actividades principales se encuentran: los departamentos de contabilidad, gestión directiva, administración de recursos humanos, asesoría, marketing, directivos de ventas, etc.

Primark cuenta con un total de 290 tiendas repartidas por Irlanda, Estados Unidos, Europa Continental y por todo el Reino Unido. Y, concretamente, el mercado español es por el que Primark ha apostado de manera más fuerte y efectiva desde su llegada en 2006 y, fruto de su estrategia de crecimiento, España es el segundo mercado de la compañía a nivel mundial con un total de 54 tiendas.

Además, la cadena ha triplicado su superficie en la última década, lo que ha propiciado una mayor densidad en sus ventas.

La media estándar de una tienda de Primark tiene una superficie de 3.000 metros cuadrados, y la más grande, ubicada en Madrid, llega hasta los 12.000 metros cuadrados.

5.1.2.4. DESARROLLO TECNOLÓGICO

Primark se diferencia una vez más de su competencia. En este caso a la hora de otorgar seguridad a sus productos. Las prendas no disponen del habitual dispositivo de alarma utilizado para que se detecte la salida no autorizada del local.

Mientras que los productos se encuentran desprotegidos tecnológicamente, la empresa combate el robo situando a un guardia de seguridad en cada una de las puertas de los locales comerciales.

5.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

Para finalizar con el análisis interno de Primark, debemos adentrarnos en el complejo aspecto de los recursos y las capacidades de la empresa. Es muy importante tener claro en qué consisten estos conceptos y saber identificarlos dentro de la compañía estudiada.

En primer lugar, debemos definir en qué consiste la teoría de recursos y capacidades. Esta plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Esta teoría nos permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización.

Los recursos los vamos a agrupar en: tangibles e intangibles.

- Los **recursos tangibles** son cuantificables y, al mismo tiempo, los subclasificamos en *físicos*, (los edificios, la maquinaria, el mobiliario, la red de oficinas, los sistemas de información, los sistemas de comunicación, etc.) y *financieros*, (efectivo disponible, los derechos de cobro, etc.).
- Los **recursos intangibles** se basan en la información, no siempre son codificables y no poseen derechos de propiedad definidos. La subclasificación será: *recursos humanos* (conocimiento, entrenamiento, experiencia, capacidad de adaptación, la habilidad de razonamiento y decisión, la lealtad hacia la empresa, etc.) y *recursos no humanos* (la cultura, el sistema organizativo, las relaciones con el entorno, la imagen, la marca, la reputación, etc.).

Las capacidades son las que nos permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Es la clave para obtener rendimiento empresarial. Las capacidades se explican por el desarrollo de rutinas organizativas.

Por último, antes de comenzar con el análisis de los recursos y las capacidades, debemos mencionar cuál es su objetivo final: las ventajas competitivas. Las empresas deben aprovechar los recursos y capacidades para lograr un rédito empresarial y, como consecuencia, una ventaja respecto a su competencia actual. Una vez lograda, la empresa debe preservarla en el tiempo y apropiarse con exclusividad de sus rentas o beneficios.

La situación ideal para una empresa sería encontrarse con recursos y capacidades valiosos, es decir, que sean mejores que los de la competencia. Existen una serie de variables que deben tener nuestros recursos y capacidades para que sean o no valiosos: la escasez, la relevancia, la durabilidad, la transferibilidad, la imitabilidad, la sustituibilidad, la complementariedad y la apropiabilidad.

5.2.1. RECURSOS

5.2.1.1. RECURSOS TANGIBLES

5.2.1.1.1. FÍSICOS

Las multinacionales tienen la característica de que sus recursos tangibles físicos son muy numerosos. Es lógico, ya que para desarrollar la actividad tan diversificada y extensa de Primark se necesitan numerosos locales, en total cuenta con 356 tiendas abiertas, de las cuales 54 se encuentran en España. La maquinaria es también muy numerosa, debemos destacar las “carretillas” de los almacenes, las cuales deben ser cuantiosas debido al extenso tráfico diario de “containers”. El mobiliario es una de las características más singulares del modelo de Primark (las baldas, los expositores grandes, las perchas, etc.). La red de oficinas centrales de Primark se encuentra en Dublín (Irlanda) y Reading (Reino Unido), mientras que en nuestro país se encuentran junto a la macrotienda ubicada en Gran Vía (Madrid).

5.2.1.1.2. FINANCIEROS

La *liquidez* que tenga Primark es muy importante a la hora de afrontar el pago a sus proveedores y plantilla. El *endeudamiento* también es muy importante. Debemos destacar que las grandes empresas se mueven en ámbitos macroeconómicos, y es por ello que el ratio de endeudamiento ofrecido por el SABI sea superior al políticamente correcto para pymes. Las multinacionales manejan mucha más financiación ajena y se encuentran continuamente invirtiendo.

I. Ratio de endeudamiento de Primark (2006-2017)



Fuente: SABI

Cabe destacar que Primark se encuentra actualmente en mínimos en cuanto a endeudamiento se refiere desde su entrada en el mercado español. Fue en el año 2006 cuando batió el récord de endeudamiento situándolo en 105,44%, seguramente como consecuencia de su expansión hacia la península ibérica. Desde entonces, ha descendido el ratio en su afán de no tener una sobre dependencia respecto a las entidades financieras.

J. Tasa de endeudamiento de Primark y su competencia (2015-2016)

Marcas	2016 (%)	2015 (%)	Crecimiento (%) 2016-2015
C&A	85,19	71,49	19,16
Primark	82,92	85,14	-2,61
Zara	66,34	67,79	-2,14
H&M	48,34	42,72	13,16
Lefties	0,57	0,84	-32,14

Fuente: SABI

Hay datos relevantes que podemos destacar a partir del cuadro anteriormente desarrollado:

En primer lugar, destacar que C&A es la que mayor tasa de endeudamiento tiene dentro del sector textil en el año 2016 y, además, es la compañía que mayor crecimiento del mismo ha sufrido respecto el curso anterior. Esto puede justificarse mediante el actual proceso de reestructuración que está sufriendo la empresa debido a sus malos resultados desde que Primark ha irrumpido en el sector afectando gravemente los costes, y como consecuencia, también los precios. C&A, a lo largo del año 2017, ha llevado a cabo un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) del 16% y el cierre de 21 establecimientos en nuestro país. Con esta estrategia, buscan corregir su modelo para poder competir con el gigante irlandés.

Por otro lado, cabe señalar la disminución de la tasa de endeudamiento por parte de Primark y Zara. Esto denota, al menos, cierto interés en no aumentar el ratio en el corto plazo.

Por último, destacar el pequeño ratio de endeudamiento obtenido por Lefties en los ejercicios 2015 y 2016. Esto puede justificarse con el hecho de que dicha empresa es una pequeña parte del grupo Inditex y puede beneficiarse de la financiación propia de dicha empresa.

5.2.1.2. RECURSOS INTANGIBLES

5.2.1.2.1. RECURSOS HUMANOS

La *experiencia* es un aspecto relevante para cualquier empresa. Primark ha experimentado cambios en su actividad desde su fundación. Empezó siendo una cadena de supermercados, se dedicó (y lo sigue haciendo) a los ingredientes, como, por ejemplo, el azúcar. Concretamente, el grupo Associated British Foods es propietario de la empresa española, Azucarera. La *lealtad* hacia la empresa por parte de los clientes de Primark, como ya hemos estudiado, no es significativa. Es un cliente "infidel", no se guía por la marca si no por el precio del producto.

5.2.1.2.2. RECURSOS NO HUMANOS

La *cultura empresarial* de Primark ha sido clara desde sus inicios: productos baratos, moda y calidad suficientes. El sistema organizativo está definido, tiene todas las estrategias de marketing, funcionales y operativas coordinadas para erigirse a sí misma como la líder del segmento low-cost. La *marca* de Primark no tiene gran valor para sus clientes, pero cierto es que ha elaborado una fantástica *reputación* de empresa fiable, acertada y barata.

5.2.2. CAPACIDADES

Como hemos definido anteriormente, las capacidades es el resultado de coordinar y combinar los recursos de la empresa. Con esta combinación concluimos ciertas rutinas organizativas que nos desvelan la clave del éxito de las ventajas competitivas.

5.2.2.1. RUTINAS ORGANIZATIVAS

Primero, debemos de tener claro qué ventajas competitivas tiene la empresa estudiada para ver después qué gestión de los recursos ha llevado a cabo. Podemos señalar como ventajas competitivas: Propiedad de la cadena de distribución, Liderazgo en costes y la diversidad de productos.

- Propiedad de la cadena de distribución: Primark hace un buen uso del endeudamiento, del mobiliario y de la maquinaria, entre otras cosas, para construir de la mano de DHL centros logísticos de referencia.
- Líderes en costes: la empresa puede presumir de ser la mayor cadena del mundo en la franja low-cost textil. Para ello, ha conseguido combinar en primer lugar la cultura empresarial que la caracteriza, con la reputación.
- Diversidad de productos: Primark comercializa principalmente el textil, aunque también cosméticos, productos del hogar, accesorios infantiles, disfraces, etc. Para conseguir el éxito en su diversificación ha tenido que combinar a la perfección los locales, la cultura empresarial, la experiencia, etc.

6. DAFO

K. Matriz DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Seguridad del producto escasa.• Venta on-line inexistente.• Único formato en tiendas.• Escasa diferenciación del producto.• Falta de asesoramiento en tienda.	AMENZAS <ul style="list-style-type: none">• No posee clientela fiel.• Competidores potenciales: C&A, Lefties, H&M y Uniqlo.• Aumento del comercio on-line en el sector textil.
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Menor margen de explotación que H&M, Inditex y C&A.• Producción sin intermediarios.• Propietarios de gran parte de la distribución.• Eficiente apertura de locales.• Tiendas con valor añadido.• Líderes en costes.• Cultura empresarial clara.• Diversidad en productos.• Mínimo uso de publicidad.• Cambios frecuentes de mercancía.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de nuevos modelos y formatos de tienda.• Ampliar la vertiente alimentaria (origen).• Globalización de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6.1. DEBILIDADES

- Seguridad del producto escasa: los productos de Primark no cuentan con la seguridad estándar que, por otro lado, sí la poseen sus competidores.
- Ventas on-line inexistente: consideramos esta característica de Primark como una debilidad, puesto que su competencia realiza venta vía internet. Paul Marchant, CEO de la compañía, declaró en noviembre de 2015 a la revista digital moda.es que: “No tenemos planes de lanzar una plataforma de e-commerce. Financieramente, el modelo no lo soporta. Con los precios bajos que tenemos y nuestros márgenes, que son muy bajos, no es viable ahora mismo.”

Sin embargo, no deberíamos descartar que en un futuro Primark se aventure a igualarse frente a sus competidores con el afán de seguir creciendo, aunque deba modificar su modelo empresarial para ello.

- Único formato en tienda: se considera una debilidad puesto que aplica la misma estructura en cuanto a diseño se refiere, en el mobiliario, cajas, distribución, etc. y, a simple vista, no es atractivo a largo plazo para el consumidor. Además, ante una ofensiva estratégica por parte de los competidores actuales y potenciales, no tienen previsto otras alternativas de locales comerciales.
- Escasa diferenciación del producto: el modelo de negocio de la compañía irlandesa se basa en la sencillez del producto. Desde el punto de vista que se mire puede ser una debilidad o fortaleza, ya que por el contrario dispone de una gran cuota de mercado.
- Falta de asesoramiento en tienda: su personal está únicamente ubicado en cajas, almacén y distribución. Esto supone una debilidad en cuanto a estrategia comercial se refiere, debido a la falta de iniciativa en venta.

6.2. AMENAZAS

- No posee clientela fiel: como muchos estudios reflejan, el consumidor low-cost no es fiel a las marcas. Es un decisor volátil, generalmente la variación en su decisión depende de los precios, las ofertas, los descuentos y, en menor medida, de la moda, estilos, concepto, atención, calidad y servicio.
- Competidores potenciales: C&A, Lefties, H&M y Uniqlo: Primark es la compañía líder en el sector textil. Sin embargo, la amenaza con sus competidores potenciales aumenta. Por tanto, ha de seguir desarrollando barreras de entrada y aprovechando las valiosas ventajas competitivas.
- Aumento del comercio on-line en el sector textil: el aumento de las empresas de ropa vía online se va intensificando cada vez más, es por ello que podría suponer una amenaza para Primark en el futuro.

6.3. FORTALEZAS

- Menor margen de explotación de H&M, Inditex y C&A: una de las claves de su éxito es poder ofrecer un precio más asequible debido a los pequeños márgenes a los que someten sus productos. Para ello es clave el poder de negociación que ejerce sobre sus proveedores.
- Producción sin intermediarios: Primark compra sus productos directamente en fábrica, evitando así la intermediación. Esto supone un ahorro significativo en costes, pudiendo invertir en otros factores más importantes o directamente ahorrar.

- Propietarios de gran parte de la distribución: Primark ha conseguido internalizar su logística gracias a la colaboración directa de DHL, que es la que gestiona su centro logístico.
- Apertura de locales eficientes: la estrategia de Primark a la hora de abrir locales comerciales consiste en abrir pequeñas tiendas en la periferia y en zonas rurales, como una prueba inicial de aceptación de sus productos en determinados mercados. Tras la prueba inicial anteriormente mencionada y con resultados positivos, se procede a abrir grandes tiendas en los centros urbanos.
- Tiendas con valor añadido: un factor influyente por el que Primark ha logrado su gran éxito en el mercado internacional es que trata de maximizar el valor añadido del producto al mismo tiempo que minimiza sus precios, siendo más atractivo para el cliente. De esta manera, consigue una ventaja competitiva en el mercado.
- Líderes en costes: Primark lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes, ya que tiene unos costes inferiores a la competencia. Primark se beneficia de las economías de escala y alcance gracias a su gran volumen de producción.
- Cultura empresarial clara: calidad suficiente, moda suficiente y precio bajo. Sin pretensiones.
- Diversidad en productos: Primark dispone de una gran heterogeneidad en productos: Ropa, bisutería, bolsos, lencería, calzado, hogar, cosméticos, etc. En su modelo de negocio actual se puede comprobar cómo han desarrollado sus tiendas, haciéndolas como grandes supermercados del textil. De esta manera, convierte una tienda de ropa en un “supermercado”, esto ha supuesto una gran fortaleza para Primark, debido a que el consumidor ha cambiado en estos últimos años, sus preferencias se basan en cantidad, antes que calidad.
- Mínimo uso de la publicidad: esta es una de las características más diferenciadas de Primark. Este es uno de los factores que permite ofrecer unos precios más bajos.
- Cambios frecuentes de mercancía: Primark repone los artículos una vez agotadas las existencias con una media de seis semanas de rotación. Esto supone un incremento en visitas de los clientes en tiendas, y, por lo tanto, en ventas.

6.4. OPORTUNIDADES

- Desarrollo de nuevos modelos y formatos de tienda: el modelo de tienda es una de las herramientas con la que comunicamos al cliente nuestras intenciones. Crear un entorno comercial atractivo no sólo consigue captar la atención de tus potenciales clientes, sino que también permite elevar la percepción que tenga el consumidor de tu marca.

- Ampliar la vertiente alimentaria (origen): en los inicios de Associated British Foods, la principal actividad era la venta al por menor de alimentos tras la compra en 1963 de la cadena de supermercados Fine Fare. Actualmente, una pequeña parte de su distribución ofrece también productos alimentarios, esto podría suponer una oportunidad para ampliar su negocio.
- Globalización de la empresa: Primark se ha expandido básicamente por el mercado europeo. Sería para la compañía irlandesa una oportunidad expandirse por el mercado latinoamericano.

7. CONCLUSIONES

Una vez analizada la evolución que ha experimentado Primark desde el año 2006 hasta la actualidad, hemos alcanzado nuestro principal objetivo del trabajo, que es concluir mediante las evidencias anteriormente mencionadas las siguientes certezas:

- Primark adopta una estrategia de liderazgo en costes bastante ofensiva, ya que, gracias a su modelo de negocio, puede reducir más aún los precios que su competencia. Esto ha supuesto un impulso para su expansión durante esta época de crisis, ya que el modelo de compra ha ido cambiando de acuerdo con la situación económica mundial.
- A pesar de la gran rivalidad que existe en el sector textil-confección, vemos cómo ha ido aumentando su cuota de mercado progresivamente hasta situarse en los últimos años como la líder de su segmento, el low-cost.
- Primark se beneficia de las economías de escala y alcance. Sus costes medios y marginales disminuyen debido a su gran volumen de producción. Todo su secreto consiste en la coordinación de sus recursos y capacidades que componen unas rutinas organizativas altamente avaladas por sus resultados.
- La cadena irlandesa cuenta con una cadena de suministro muy eficiente con una rotación de inventarios altísima. La cadena de valor de Primark está tan pulida y mecanizada que el fallo en ella es prácticamente una opción descartable.
- Sus numerosos proveedores, situados fundamentalmente en países poco desarrollados, le fabrican grandes volúmenes a un precio bajo, favoreciendo la reducción de costes. Esta característica de su modelo de negocio es frecuentemente usada por todas sus empresas competidoras.
- Primark ha sabido superar con creces las barreras de entrada y ha logrado tener buenos resultados en los países en los que opera. Desde su reciente éxito, su nueva tarea es implementar estrategias defensivas, mediante las barreras de entrada con el fin de mantenerse en lo alto del sector, sin olvidar que, como suele decirse: “la mejor defensa es un buen ataque”.

- La marca Primark no vende valor, no vende más allá de una prenda sencilla y sin calidad. En ningún momento se puede decir que su objetivo es vender belleza, moda, estilo, etc. Al contrario, vende sencillez y uniformidad.

Por último, queremos destacar que, como grupo, hemos trabajado duramente y de manera coherente y coordinada con el fin de conocer en profundidad todas las características de Primark en particular, y del sector en general

8. REFLEXIONES

Una vez completado este estudio hemos considerado pertinente plantear unas reflexiones al aire. Es más que probable que las respuestas de los distintos lectores de este trabajo no sean coincidentes. Las tres reflexiones que vamos a lanzar atienden a distintas variables. La primera de ellas la queremos realizar sobre el sector textil; la segunda de ellas la queremos centrar en la compañía protagonista del estudio, Primark; mientras que la última la vamos a plantear de cara a nosotros mismos, los miembros de este grupo de trabajo.

Primera reflexión: “¿En qué momento la comodidad se convirtió en una necesidad?”

Es una pregunta tan amplia como se quiera, pero la queremos entender desde el punto de vista de la venta on-line textil. En este sentido, creemos que hay dos motivos principales para aquellos que usan dicho servicio: el ahorro en el precio y el ahorro en el tiempo. Pero, ¿dónde quedó aquella necesidad de verificar la calidad por uno mismo? Hoy en día hay factores que hacen preferir comprar “a ciegas” en muy poco tiempo y dinero que realizar la experiencia de comprar. ¿Seguirá dicha tendencia creciendo?: todo hace indicar que sí.

Segunda reflexión: “¿Qué punto de “suerte” hay en el éxito de Primark en España?”

Como hemos estudiado anteriormente, el modelo low-cost de Primark se remonta a 1969, por tanto, no se puede afirmar que Primark se ha reinventado para sobrevivir a la crisis económica 2008-2016 en España. Es decir, todo apunta a que en situación de crisis o sin ella, la empresa iba a aplicar su modelo de negocio igualmente. La pregunta es: ¿se ha beneficiado Primark de los efectos de la crisis? o ¿qué hubiera sido de ella si no hubiera sucedido dicha situación económica?

Tercera reflexión: “¿De qué manera nos ayudará el TFG a la hora de desarrollar nuevas vías de negocio?”

A la hora de realizar el TFG es cierto que pudimos elegir temáticas más orientadas al emprendimiento, por ejemplo, planes de viabilidad, proyectos empresariales, etc. Por el contrario, nosotros decidimos desarrollar un proyecto netamente de investigación, pero, aun así, aunque pueda parecer que este tema nos haya aportado poco de cara al futuro laboral, nunca lo sabremos hasta dentro de unos cuantos años.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVARO CUERVO GARCÍA Y CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS; 6ª EDICIÓN (2008). *“Introducción a la Administración de Empresas”*.
- MARÍA IBORRA, ÁNGELS DASÍ, CONSUELO DOLZ, CARMEN FERRER; 2ª EDICIÓN (2014); Páginas (96-111); *“Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas”*.
- ZULIMA FERNANDEZ, JOSÉ DANIEL LORENZO GOMEZ Y JOSÉ RUIZ NAVARRO; 8ª EDICIÓN (2014); Páginas (44-46) y (100-109); *“Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”*.
- GERRY JOHNSON Y KEVAN SCHOLE; 5ª EDICIÓN; Páginas (142-154) y (173-176); *“Dirección Estratégica”*.
- PORTER, M. (1982). *“Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*.

10. WEBGRAFÍA

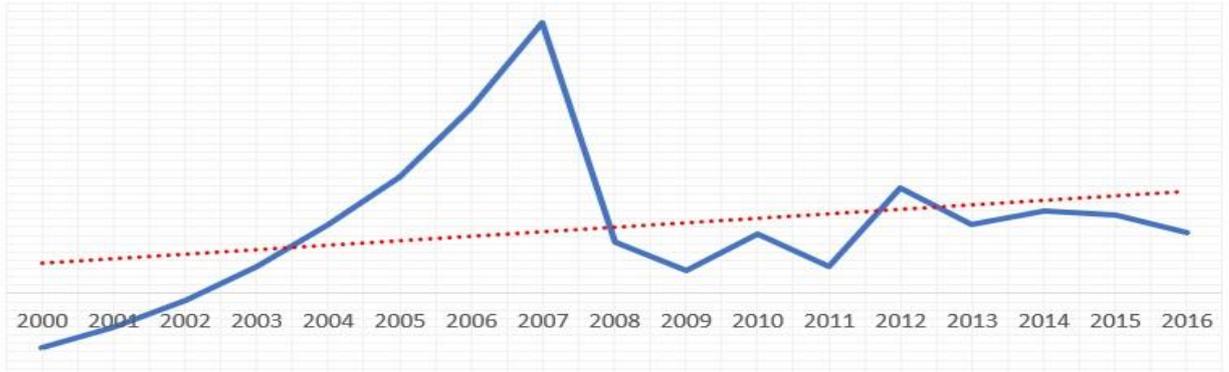
- EQUIPO DE INVESTIGACIÓN *“El poder de las gangas”*
<http://www.dailymotion.com/video/x40rgue>.
- BASE DE DATOS SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos): Primark, y competencia del sector textil (Zara, C&A, H&M, Lefties, Uniqlo).
- BASE DE DATOS INFORMA D&B: Primark, y competencia del sector textil (Zara, C&A, H&M, Lefties, Uniqlo).
- ABC *“¿Por qué la ropa de Primark es tan barata?”* (2015);
<http://www.abc.es/20121105/economia/abci-exito-primark-barato-201210291236.html>.
- ABC *“El discreto fundador de Primark que inventó el ‘low cost’ en Europa”* (2016);
http://www.abc.es/economia/abci-discreto-fundador-primark-invento-cost-europa-201608170051_noticia.html.
- THE LUXONOMIST *“La nueva era de Primark”* (2015);
<http://theluxonomist.es/2015/10/20/la-nueva-era-de-primark/marcos-mosteiro>.
- IESE INSIGHT; BUSINESS KNOWLEDGE *“Primark: el poder de las gangas”*;
<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1274&ar=12&idioma=1>.
- VANITY FAIR; *“Cómo Primark nos hizo adictos a las compras”*;
<http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/historia-de-primark-como-funciona-porque-la-ropa-es-barata-tiendas-espana/21718>.

- EL ECONOMISTA; “*Primark factura más que H&M y C&A juntas en España y les hunde el negocio*” (2017); <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas-ss/noticias/8724219/11/17/Primark-factura-mas-que-HM-y-CA-juntas-en-Espana-y-les-hunde-el-negocio.html>
- CADENA DE SUMINISTRO “*El éxito de la logística en el sector de la moda no entiende de fórmulas exactas*” (2016); <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-exito-de-la-logistica-en-el-sector-de-la-moda-no-entiende-de-formulas-exactas/>.
- WSIMAG “*El origen de Primark, una sorprendente historia de éxito*” (2017); <https://wsimag.com/es/moda/24333-el-origen-de-primark>.
- WIKIPEDIA; “*Associated British Food*”; https://es.wikipedia.org/wiki/Associated_British_Foods.
- EXPANSIÓN “*C&A cierra 23 tiendas en España en busca de una mejora de su rentabilidad*” (2017); <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/01/19/5880c7cc268e3e49798b4738.html>.
- ECD (El Confidencial Digital); “*Primark diseña una estrategia para desbancar a Inditex en la España post-crisis*”; https://www.elconfidencialdigital.com/dinero/Primark-estrategia-Inditex-Espana-post-crisis_0_2585141473.html.
- ECD (El Confidencial Digital); “*Primark trae clientes a la competencia con su turístico ‘palacete’ en Gran vía*” (2016); https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-08-27/primark-gran-via-textil-hosteleria-ventas-madrid_1251651/.
- Página Web Primark; “*Nuestra ética*”; <https://www.primark.com/es/nuestra-etica>.
- EL PAÍS; “*Primark, un rival de mucha talla*”; (2015); https://elpais.com/economia/2015/10/30/actualidad/1446204815_839851.html.

11. ANEXOS

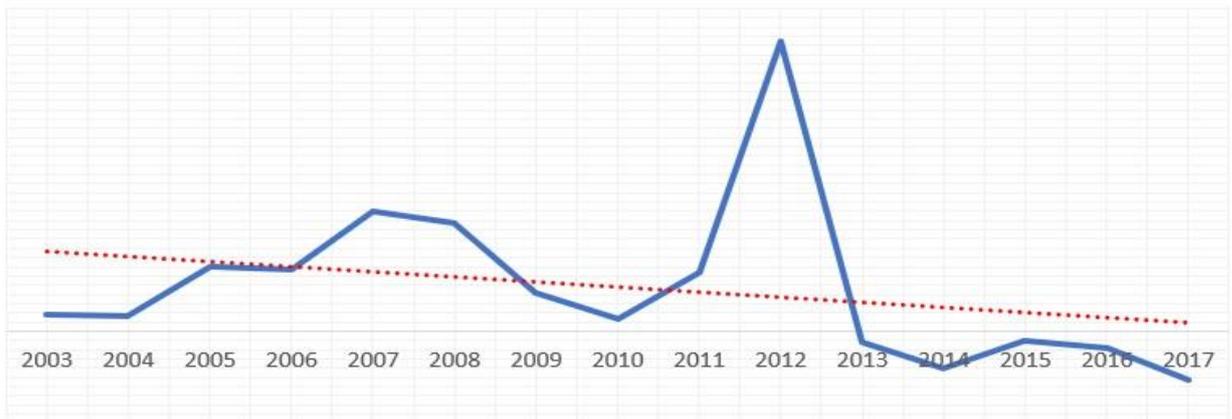
L. Ciclo de vida H&M, C&A y ZARA

Ciclo de vida - H&M



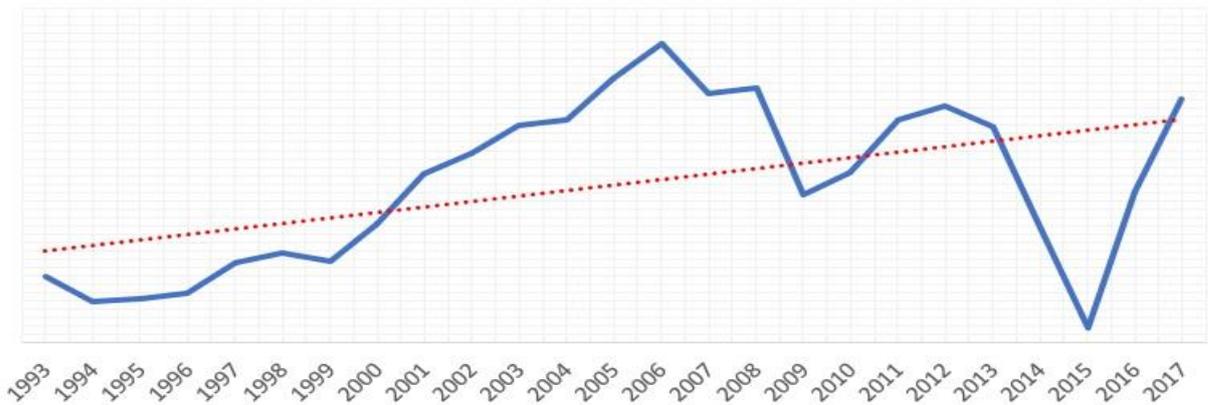
Fuente: SABI

Ciclo de vida - C&A



Fuente: SABI

Ciclo de vida - Zara



Fuente: SABI

11.1. ANÁLISIS FINANCIERO

En el análisis estudiaremos de manera objetiva el estado de viabilidad económica y financiera de Primark, haciendo una comparativa con el sector.

Para ello, realizaremos un estudio íntegro de las variaciones anuales del Balance y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, con su respectivo análisis de ratios. El período del estudio correspondiente será desde el año 2014 al 2016.

11.1.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

	31/08/2016	% TOTAL	31/08/2015	% TOTAL	31/08/2014	% TOTAL
ACTIVO						
A) activo no corriente	275.713.411	49,58	207.044.621	38,32	172.287.952	38,61
B) activo corriente	280.384.309	50,42	333.241.292	61,68	273.995.661	61,39
PASIVO						
A) patrimonio neto	94.966.214	17,08	80.297.529	14,86	68.491.865	15,35
B) pasivo no corriente	86.261.054	15,51	173.066.204	32,03	196.759.522	44,09
C) pasivo corriente	374.870.452	67,41	286.922.180	53,11	181.032.226	40,56

Fuente: SABI

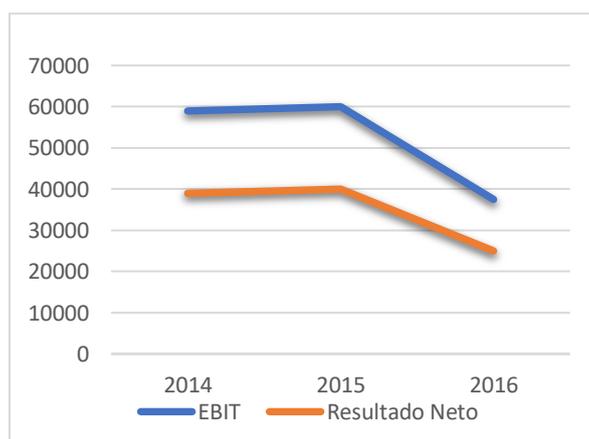
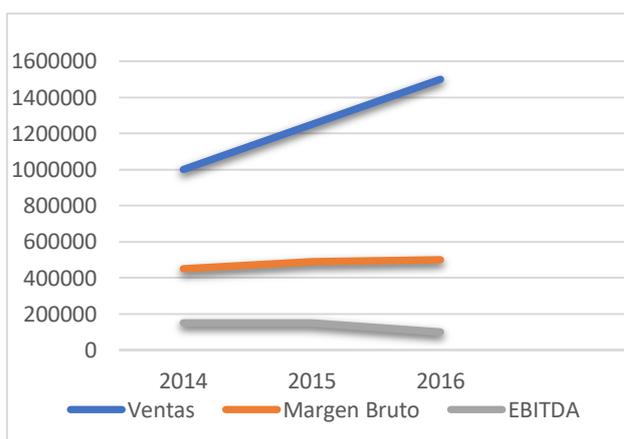
En el año 2016 el activo de la empresa se compone en un 49,58% de activo no corriente y en un 50,42% de activo corriente. Este activo está financiado de la siguiente manera: 17,08% con capitales propios; en 15,51% con deuda a largo plazo y en un 67,41% con deuda a corto plazo. Es decir, tiene una buena capacidad a la hora de generar efectivo y de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

El resultado de la estructura financiera en la empresa es un fondo de maniobra que representa un -16,99% del activo total, ya que parte del activo no corriente está financiado con recursos a corto plazo.

11.1.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	31/08/2016	31/08/2015	31/08/2014
Ventas	1.368.941.766	1.168.407.991	971.895.671
Margen Bruto	452.588.271	395.657.402	355.990.237
EBITDA	62.267.576	84.093.008	81.400.916
EBI	33.833.043	58.993.170	57.916.244
Resultado Neto	23.314.873	39.810.170	37.908.340

Fuente: SABI



Este análisis se ha realizado sobre el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias. Podemos comprobar que la cifra de ventas creció un 17,16% entre 2015 y 2016. El EBIT de la empresa descendió un 42,65% entre el año 2015 y 2016. Esta evolución implica una reducción en la rentabilidad económica de la empresa, es decir, existe una descompensación en el beneficio generado por el activo en relación con los gastos financieros.

Con respecto al EBIT, la sociedad tiene una muy buena capacidad para hacer frente al coste de la financiación externa.

El resultado neto de la empresa se mantuvo prácticamente constante en el año 2014. Sin embargo, decreció un 41,43% entre 2015 y 2016, esto supone una disminución en el beneficio neto generado por la empresa.

Por tanto, podemos observar como disminuye la rentabilidad de explotación de la empresa en un 14,64% en el periodo analizado en comparación con la rentabilidad del 15,57% en el año 2015.

11.1.3. RATIOS

A continuación, procederemos a un análisis comparativo con el sector textil competitivo más próximo a Primark.

2016	PRIMARK	ZARA	H&M	C&A	MANGO
Ratios de estructura					
Ratio de liquidez	0,07	0,08	1,48	0,15	1,61
Ratio de solvencia	0,75	0,32	2,40	0,88	1,61
Apalancamiento (%)	90,83	36,59	59,92	240,18	0,03
Ratios de endeudamientos					
Endeudamiento (%)	82,92	67,79	48,34	85,19	0,16
Ratios de rentabilidad					
Rentabilidad Económica (ROA) (%)	5,81	16,34	6,77	-13,78	1,47
Rentabilidad Financiera (ROE) (%)	34,04	50,75	13,10	-93,04	1,48

Fuente: SABI

Comentario de ratios analíticos en comparación con el sector:

El ratio de liquidez y solvencia refleja el tanto por ciento que suponen los activos a corto plazo respecto a los pasivos en el mismo plazo. Su resultado está muy vinculado al Fondo de Maniobra.

Ratio que en empresas comerciales (a diferencia de las empresas de servicios que admiten valores inferiores) debe ser > 1, considerándose óptimo a partir de 1,20.

En la muestra analizada, salvo Mango y H&M con ratios del liquidez 1,61 y 1,48; y de solvencia 1,61 y 2,40, respectivamente, el resto se sitúa por debajo de 1, lo cual tampoco reviste mayor gravedad en este tipo de empresas por la muy favorable relación que en general presentan entre periodos medios de cobro y periodos medios de pago, que en el caso de Primark para el ejercicio analizado se sitúan en 0,91 y 118,12 días, respectivamente. (Fuente: Informa)

Con respecto a los ratios de endeudamiento, permite comprobar si los recursos obtenidos por la empresa mantienen un adecuado equilibrio entre financiación propia y ajena.

El ratio de apalancamiento debe ser inferior a 0,85 para obtener un resultado óptimo, que es el equivalente a un ratio de endeudamiento $(PNC+PC)/PN < 1,50$, es decir que las empresas se financien con recursos propios en, al menos, un 15-20%.

En la muestra analizada, destaca en valores positivos Mango con un apalancamiento positivo de 0,03%, seguida de Zara 36,59%, H&M 59,92%, Primark 90,83% y finalmente C&A con un desproporcionado 240,18%, denotando una situación de patrimonio neto fuertemente deteriorado por pérdidas.

Con respecto a la rentabilidad financiera, se podría considerar uno de los ratios más importantes ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. A medida que el ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será. Lo mismo ocurre con el ratio de rentabilidad económica, cuanto mayor sea su resultado más eficiente será para la empresa.

En el caso de Primark y Zara vemos como destacan considerablemente con el resto del sector competitivo, con unos resultados financieros y económicos de 34,04% y 5,81%, y Zara respectivamente de 50,75% y 16,34%. Por otro lado, cabe destacar que C&A, debido a su inestabilidad económica por encontrarse en concurso de acreedores, y por su enorme apalancamiento financiero, ha ocasionado unos resultados totalmente desproporcionados en comparación con el sector.