



---

**Universidad de Valladolid**



**Escuela de Ingenierías Industriales**



TRABAJO FIN DE MASTER

# Logística en la industria textil: Caso Primark como empresa líder de la moda low cost

Autor: Laura Herranz Sanz

Tutor: Ángel Manuel Gento Municio

Valladolid, julio 2022





## Resumen

La globalización, los avances tecnológicos y el funcionamiento de la cadena de suministro, tanto en aprovisionamiento de materias primas, como en producción, transporte y distribución, son algunos de los retos a los que las empresas que forman parte de la industria textil se han tenido que ir adaptando a lo largo de los años, para conseguir una expansión a nivel mundial.

Con el fin de ver el impacto que genera la industria textil en nuestra economía, a continuación se muestra un análisis de datos reales en los últimos años, así como el estudio de la logística de Primark, mediante el cual se pretende analizar todas las fases que componen la cadena de suministro de una de las empresas líderes del low cost en la actualidad.





## Abstract

Globalization, technological advances and the operation of the supply chain, both in the supply of raw materials and in production, transportation and distribution are some of the challenges that companies that are part of textile industry have been adapting over the years to achieve worldwide expansion.

In order to see the impact generated by the textile industry in our economy, below is an analysis of real data in recent years, as well as the study of Primark's logistics, through which it is intended to analyze all the phases that make up the supply chain of one of today's leading low cost companies.





## Agradecimientos

Durante los últimos meses he realizado mi trabajo de fin de máster sobre la logística en la industria textil y más concretamente el caso Primark, con el fin de terminar mis estudios universitarios en la Escuela de Ingenierías Industriales.

La elaboración de este proyecto no ha sido fácil, pues ha requerido un gran esfuerzo y dedicación. Por ello me gustaría agradecer a mi familia por el apoyo constante, a todo el personal docente implicado en el máster de logística por haberme proporcionado los conocimientos suficientes para el correcto desarrollo del trabajo y, por último, mencionar a mi tutor Ángel Gento por la ayuda constante a lo largo de todo el curso académico.



# Índice de contenidos

Resumen.....	II
Abstract.....	III
Agradecimientos.....	IV
Índice de contenido.....	V
Índice de figuras.....	VII
Índice de tablas.....	IX
CAPÍTULO 1. Introducción .....	1
CAPÍTULO 2. La industria textil.....	3
2.1) Aspectos teóricos y conceptuales:.....	3
2.1.1) Características generales: .....	3
2.1.2) Evolución del proceso de producción textil: .....	5
2.2) Análisis del sector en los últimos años: estudio de datos reales .....	9
2.2.1) Número de empresas y empleo generado .....	9
2.2.2) Cifra de negocios, importaciones y exportaciones .....	12
2.2.3) El impacto del COVID-19.....	16
2.3) Perfil consumidor: puntos de ventas existentes en la actualidad .....	18
2.3.1) Puntos de venta y perfil consumidor: .....	18
CAPÍTULO 3. Primark como actual empresa líder del Low Cost .....	23
3.1) Aspectos básicos y conceptuales: .....	23
3.1.1) Descripción general de la empresa.....	23
3.1.2) Primark en España .....	28
3.2) Modelo de negocio .....	30
3.3) Nuevas innovaciones:.....	34
3.3.1) Primark Cares:.....	35
3.1.2) Ecommerce: .....	37
3.4 Resumen capítulo 3.....	39
CAPÍTULO 4. Cadena de suministro textil: Caso Primark.....	43
4.1) Aspectos teóricos sobre la cadena de suministro .....	43

4.1.1) Subsistemas de la cadena de suministro .....	45
4.2) La cadena de suministro de Primark.....	49
4.2.1) Aprovisionamiento y producción .....	51
4.2.2) Almacenes y centros logísticos.....	54
4.2.3) Gestión de transportes.....	56
4.3 Resumen capítulo 4.....	58
CAPÍTULO 5. Estudio económico.....	61
5.1 Introducción .....	61
5.1.1 Jerarquía del proyecto .....	61
5.2 Fases de desarrollo .....	62
5.3 Estudio económico .....	63
5.3.1 Días y horas de trabajo .....	63
5.3.2 Tasas horarias del personal .....	66
5.3.3 Cálculo amortizaciones equipo informático .....	67
5.3.4 Costes del material consumible .....	68
5.3.5 Costes indirectos .....	68
5.4 Costes asignados a cada fase del proyecto.....	69
5.4.1 Fase 1: Decisión .....	69
5.4.2 Fase 2: Investigación .....	70
5.4.3 Fase 3: Análisis de información .....	70
5.4.4 Fase 4: Desarrollo.....	71
5.4.5 Fase 5: Presentación .....	71
5.6 Cálculo del coste total.....	72
CAPÍTULO 6. Conclusiones y futuros desarrollos .....	73
6.1 Conclusiones .....	73
6.2 Futuros desarrollos .....	76
REFERENCIAS.....	77

# Índice de Figuras

## **CAPÍTULO 2:**

Figura 2. 1. Evolución del número de empresas 2010-2019 (INE, 2020)	10
Figura 2. 2. Evolución del número de trabajadores 2010-2019 (Seguridad Social, 2020)	11
Figura 2. 3. Cifra de negocios 2009-2018 (Modaes, 2020)	13
Figura 2. 4. Resultado de explotación 2009-2018 (INE, 2020)	14
Figura 2. 5. Balanza comercial del sector textil (CESCE, 2020)	15
Figura 2. 6. Evolución del número de trabajadores 2020 (Seguridad Social, 2020)	17
Figura 2. 7. Cuotas de mercado por formatos comerciales 2019 (Modaes, 2020)	19
Figura 2. 8. Facturación por subsectores 2019 (Modaes, 2020)	20

## **CAPÍTULO 3:**

Figura 3. 1 Países en los que opera el Grupo ABF (Associated British Foods, 2022)	25
Figura 3. 2 Países en los que opera Primark en la actualidad (Primark, 2022)	26
Figura 3. 3 Evolución anual del número de establecimientos de Primark a nivel mundial en 2021 (Statista, 2021a)	27
Figura 3. 4 Evolución del empleo generado por Primark desde 2014 hasta 2021 (Statista, 2021)	28
Figura 3. 5 Mapa de tiendas Primark en España 2021 (Primark, 2021)	29

## **CAPÍTULO 4:**

Figura 4. 1 Cadena de suministro (Mecalux, 2019)	45
Figura 4. 2 Subsistemas de la cadena de suministro (Sosa, 2020)	46
Figura 4. 3 Mapa de aprovisionamiento Primark (Primark, 2022)	52
Figura 4. 4 Aprovisionamiento Primark por países (Primark, 2022)	53



# Índice de tablas

## **CAPÍTULO 2:**

Tabla 2. 1. Ranking de países orgien de exportaciones 2018 (CESCE, 2020).....	16
Tabla 2. 2. Ranking de países destino de exportaciones 2018 (CESCE, 2020).....	16

## **CAPÍTULO 5:**

Tabla 5. 1 Horas y días empleados en cada fase .....	64
Tabla 5. 2 Porcentaje de horas empleadas en cada fase .....	64
Tabla 5. 3 Horas empleadas por fases y personas implicadas.....	65
Tabla 5. 4 Costes del personal del proyecto .....	66
Tabla 5. 5 Coste real por fases y personal implicado .....	66
Tabla 5. 6 Costes totales del equipo informático .....	67
Tabla 5. 7 Amortización del equipo informático .....	67
Tabla 5. 8 Coste del material consumible .....	68
Tabla 5. 9 Costes indirectos .....	68
Tabla 5. 10 Coste total fase 1: decisión .....	69
Tabla 5. 11 Coste total fase 2: investigación .....	70
Tabla 5. 12 Coste total fase 3: análisis de información.....	70
Tabla 5. 13 Coste total fase 4: desarrollo .....	71
Tabla 5. 14 Coste total fase 5: presentación.....	71
Tabla 5. 15 Coste total del proyecto .....	72





## CAPÍTULO 1. Introducción

La industria textil, la cual abarca tanto el sector textil como el sector de la confección, es un área de la economía que presenta muchas peculiaridades tanto en la evolución histórica que ha ido viviendo con el paso del tiempo como en la forma de trabajo actual.

La industria textil, al igual que el resto de sectores de la economía que producen bienes y servicios destinados al consumo final, requiere un complejo sistema en su cadena de suministro. En la actualidad el mercado de la moda se ve dominado por las grandes cadenas de distribución, las cuales, han logrado el éxito por el correcto funcionamiento de su cadena de suministro.

Por ello, de manera global, el objetivo de este trabajo es conocer la logística de la industria textil así como las peculiaridades de su cadena de suministro. Para comprender mejor los datos teóricos y poder basarnos en datos reales, se analiza el caso Primark como una de las empresas líderes en el sector de la moda a día de hoy.

De forma más concreta, el primer objetivo es obtener una visión global de la industria textil, para ello se analizará tanto la evolución que ha ido viviendo a lo largo de los años como la situación actual en cuanto a número de empresas, empleo generado, facturación, etc. En segundo lugar, con el objetivo de conocer más la empresa seleccionada, cómo trabajan y cómo han llegado a posicionarse como líderes de la moda low cost, estudiaremos aspectos relevantes sobre el grupo, la marca, el modelo de negocio, etc. Y, por último, con el objetivo de comprender detalladamente el funcionamiento de la cadena de suministro en la industria textil, veremos los aspectos teóricos más característicos y la forma en la que Primark lleva a cabo cada uno de los puntos clave.

Es importante destacar que la empresa irlandesa de moda, Primark, ha sido seleccionada no solo por el ranking que ocupa en la actualidad sino que también por la escasa cantidad de estudios realizados sobre ella, siendo una de las empresas textiles que más peculiaridades presenta frente al resto de competidores del mercado. Además, dado el gran número de estudios



publicados a día de hoy sobre el grupo dominante en la industria textil actualmente, Grupo Inditex, el estudio de Primark nos permitirá realizar una comparativa entre ambos.

Para el desarrollo del estudio, con el fin de conocer los datos reales de la industria textil en la actualidad, en el capítulo 2 se muestra en primer lugar las características generales de la industria textil, tales como los sectores que engloba, su posición actual en CNAE y la evolución del proceso de producción textil en nuestra sociedad. Seguido, en este mismo capítulo se muestra un análisis de datos reales donde se presentarán los datos obtenidos con respecto al número de empresas y empleo generado, cifra de negocios, importaciones, exportaciones y el impacto del Covid-19 en la industria de la moda.

Analizados los conceptos básicos sobre la industria textil, pasamos a desarrollar los datos más relevantes de la empresa seleccionada, Primark. Para ello, en el capítulo 3 se muestra una descripción general de la empresa, destacando el grupo al que pertenece, número de establecimientos comerciales, penetración en el mercado tanto Español como a nivel mundial, y, todas las peculiaridades sobre su modelo de negocio, el cual, no sigue el modelo estándar establecido por sus principales competidores. Para finalizar este capítulo tercero, también veremos los nuevos proyectos en los que Primark se encuentra en la actualidad y, con los que pretende hacer que la industria textil mejore cada día un poco más.

Conociendo ya un poco más a Primark, en el capítulo 4 pasamos a analizar la cadena de suministro. En este capítulo, la primera parte se centra en la parte teórica donde veremos las diferentes fases que componen cualquier cadena de suministro, lo que nos servirá de apoyo para comprender el estudio de la cadena de suministro de Primark, donde destacaremos, entre otros, la forma en la que llevan a cabo el aprovisionamiento y la producción, así como el análisis de los centros logísticos y almacenes con los que cuenta en la actualidad y la forma en la que realizan la gestión de transporte.

Para finalizar el proyecto, se muestra el estudio económico, las conclusiones, donde veremos las diferencias más notables entre Primark y sus principales competidores en la actualidad y los futuros desarrollos propuestos.



## CAPÍTULO 2. La industria textil

Tal y como se ha indicado en la introducción, antes de comenzar con el estudio sobre la logística de una de las empresas más influyentes en la actualidad, es fundamental conocer la trayectoria que ha vivido la industria a lo largo de los años. Por ello, con el fin de poder comprender cuales son los orígenes, la trayectoria, el impacto que esta tiene en nuestra economía y el posicionamiento del perfil consumidor en la actualidad se muestra los aspectos más relevantes tanto del sector como de la industria textil en general.

### 2.1) Aspectos teóricos y conceptuales:

A continuación, se desarrollarán todos los aspectos referentes a los orígenes y evolución de la industria textil, tales como sus características generales, donde principalmente se detallarán las actividades que engloba el sector y, la evolución de la producción, donde veremos, entre otros, los cambios tecnológicos que ha ido sufriendo dicha industria, así como el peso que ha presentado en la logística como término actual en nuestra sociedad.

#### 2.1.1) Características generales:

La industria textil se corresponde con un área de la economía dedicada a la producción de telas, hilos y todos los productos procedentes de este trabajo. (Ucha, 2013); (Herranz, 2019)

Es importante comprender que dentro de esta gran industria encontramos 2 grandes subsectores, siendo estos: (modaes, 2020); (CESCE, 2020)

- Sector textil
- Sector de la confección

Estos dos subsectores que componen la industria textil han sido siempre y siguen siendo los sectores que produce una de las mercancías más consumidas, como es el vestido. Además, en España es la industria que más trabajadores emplea, con un total de 137.358 personas tanto en la producción directa como en los comercios afines, según los datos publicados en el informe económico de modaes en 2020. (modaes, 2020)



Esta industria ha experimentado un gran auge a lo largo de los últimos años, en parte debido al fenómeno conocido como “fast fashion”, el cual consiste en que la población adquiere una gran cantidad de ropa y la usa muy poco, debido a su bajo coste. Este abaratamiento de los productos se debe al fenómeno de la globalización que ha hecho que la producción se haya deslocalizado a los lugares con mano de obra muy baja, de manera que hoy la mayoría de las fábricas textiles se localizan en Asia. (Sánchez, 2019)

Como todo proceso logístico la industria textil comienza con un aprovisionamiento de materias primas, generando por tanto unos stocks de dicha materia prima y dando lugar a la producción. De la cual, se generarán otros stocks hasta que finalmente consigamos la distribución final del producto. Si bien, en este proceso intervienen muchos otros aspectos, entre los más destacados el transporte y el almacenaje.

La industria textil comienza con la producción de fibras, éstas son la materia prima principal para la fabricación de los productos que finalmente serán comercializados. El origen de dichas fibras puede ser químico, petroquímico, derivado de fibras sintéticas como el polyester y el nylon, o de fibras naturales como el algodón, la lana, el lino y la seda. (Herranz, 2019)

El proceso que se ha de realizar una vez que hemos obtenido las fibras es largo y meticuloso. Según SIC (Standard Industrial Classification), el sistema internacional de clasificación de actividades empresariales más aceptado y elaborado por la administración de Estados Unidos, define que el sector textil se divide en dos subsectores, el primero de ellos es el grupo 22, denominado “Industria textil” donde se engloba desde los tejidos de algodón, los tintes y acabados de hilados o las tapicerías y forros, entre otros. El otro subsector que nos proporciona este sistema de clasificación se corresponde con el grupo 23 y se denomina “Prendas confeccionadas”, abarcando aquí desde trajes o camisas hasta sombreros.

Por otra parte, dicha clasificación en España nos la proporciona CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas). En este caso, el sector textil se divide en dos subsectores; el primero de ellos se corresponde con el grupo 13 y se define como “Industria textil”, este abarca desde la producción de dichas



fibras hasta la elaboración final y en él encontramos diferentes fases: (CNAE, 2021a)

- Preparación e hilado de fibras textiles
- Fabricación de tejidos textiles
- Acabado de textiles
- Fabricación de otros productos textiles

El segundo subsector se corresponde con el grupo 14 del CNAE y se define como “Confección de prendas de vestir”, excepto peletería. Se divide a su vez en: (CNAE, 2021b)

- Confección de prendas de vestir de cuero
- Confección de ropa de trabajo
- Confección de otras prendas de vestir exteriores
- Confección de ropa interior
- Confección de otras prendas de vestir y accesorios

### **2.1.2) Evolución del proceso de producción textil:**

El proceso de producción puede ser definido brevemente como el conjunto de tareas y procedimientos requeridos que realiza una empresa para efectuar la elaboración de bienes y servicios.

A su vez este término le incluimos dentro de la definición de logística, definiendo esta como “proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje, el flujo directo e inverso de los bienes y servicios y la información relacionada con estos, entre el puesto de origen y el punto de consumo, con la finalidad de cumplir las exigencias del cliente”. (RAE, 2019)

La industria textil, fue una de las primeras industrias en desarrollarse. Es importante comprender que antes de que esta industria comenzara su gran expansión en el siglo XIX, la producción textil se desarrollaba principalmente en zonas rurales. (Chichizola, 2017)

Durante este periodo, predominaba un sistema de producción artesanal. Este sistema es conocido como “domestic system” y consistía en la compra y venta de materias primas entre mayoristas y las familias campesinas. Los



comerciantes proporcionaban los materiales necesarios para trabajar y después recogían la producción y saldaban cuentas con los campesinos. (Montagut, 2017)

A partir del siglo XVI, Inglaterra se convierte en un importante productor de tejidos de lana, estos eran exportados por toda Europa, pero es a finales del siglo XVII y principios del XVIII cuando la industria textil empieza a cobrar más importancia. Esto es consecuencia del crecimiento de la demanda derivado del aumento del poder adquisitivo de una parte creciente de la población, que convirtió al sector de la fabricación de tejidos en la industria que demandaba una mayor mano de obra. Al coincidir con la apertura de rutas comerciales con India, aparecieron tejidos de algodón hindúes. (Muñoz, 2018)

Este periodo coincide con el inicio de la Revolución Industrial en las décadas finales del siglo XVIII, en ella se van a desarrollar máquinas que permitan fabricar hilo de calidad similar al de los hindúes. Consiguiendo que la industria textil fuera la primera en desarrollarse y dando lugar en 1788 en Reino Unido a la primera fábrica textil, donde la función era acumular, en una planta, un elevado número de mecanismos movidos por una máquina de vapor y gran número de trabajadores. El éxito residió en la utilización de la energía del carbón mediante la máquina de vapor, lo que proporcionó la oportunidad de agilizar el proceso de producción. Otro gran avance beneficioso para el sector fue el telar mecánico que permitió que los costes de producción fueran más baratos y por tanto los lotes fueran más grandes y el precio descendiera notablemente. Además, con el desarrollo del ferrocarril se pasó de realizar únicamente distribuciones nacionales a distribuciones internacionales. (Rodríguez, 2019)

Durante este periodo se superpone la revolución del algodón, presentando un peso fundamental en la industria. De esta forma, Europa empezó a fabricar sus tejidos de algodón con el fin de exportarlos. Esto se pudo llevar a cabo gracias a que el algodón era una materia prima abundante, gracias a las plantaciones de Norteamérica, India y Egipto, y también era una materia prima barata ya que se obtenía con mano de obra esclava en América, y, escasamente remunerada en África y Asia. Además, se transportaba fácilmente por mar, ya que era más cómodo a la hora de realizar los tejidos, presentaba más facilidades



que la lana o el lino a la hora de ser tratado y tenía una gran aceptación entre los consumidores. (Montagut, 2017)

Con la Revolución Industrial en marcha, se produce un cambio radical en todos los ámbitos de la sociedad inglesa y posteriormente, desde mediados del siglo XIX, se van expandiendo, llegando a los países de Europa occidental y con ello promoviendo un nuevo modo de vida, un aumento de la productividad, un gran crecimiento de las ciudades y la mejora del comercio tanto nacional como internacional.

Aparece así, uno de los primeros términos de logística, debido a la idea de relacionar los costes de inventario con los costes de transporte y dando lugar a la necesidad de sacar una mayor rentabilidad al proceso de producción.

Todos estos avances derivados de la Revolución Industrial siguieron evolucionando, haciendo que cada vez fuera más fácil la elaboración y el diseño de tejidos. Entre las innovaciones que se realizaron destaca la maquina Singer, creada en 1850 en Estados Unidos, en la cual aparece por primera vez el mecanismo de la aguja hacia arriba y hacia abajo, que resultaba más productivo que el de lado a lado. Además, la aguja ya no era movida por una manivela si no que por un pedal. Estas nuevas innovaciones consiguen incorporar tejidos sintéticos, como el polyester y el nylon, optimizar materias primas y reducir el tiempo de confección entre otros. (Chaves, 2004)

El éxito de la Revolución Industrial marcó un antes y un después en la industria textil, pero la industria tal y como la conocemos ahora no se desarrolla hasta la década de 1960. Estos grandes cambios se debieron a la aparición de nuevos centros de producción asiáticos, los cuales, pese a que su desarrollo fue más tardío, presentaban una mano de obra mucho más barata y las mismas tecnologías, por lo que los países industrializados tuvieron que reaccionar rápidamente mejorando su competitividad. Lo lograron gracias a la modernización de los aparatos de producción, ya que los telares mecánicos habían servido a la industria durante muchos años, pero presentaban limitaciones como su baja velocidad, la longitud del hilo, o, el alto coste del mantenimiento mecánico. (Bustamante, 2017)



Con todo ello se empiezan a solucionar todas estas limitaciones y, es entonces, cuando empieza aparecer la industria y la moda textil actual. Cabe destacar que, la aplicación de estas mejoras en las fábricas de Asia hace que en la actualidad la mayor parte de la producción textil mundial se haga en ese continente, aunque las partes con más valor añadido como el diseño, aún se desarrollen en los países más desarrollados.

En España, la industria textil tradicional se llevaba a cabo con lana de oveja y lino, aparecen así las primeras fábricas textiles repartidas por toda España, cerca de lugares con agua, para aprovechar la energía que este proporcionaba.

En España la Revolución Industrial, llega con cierto retraso con respecto al norte de Europa, siendo Cataluña la primera región industrializada en el sector, incorporando nuevas formas de trabajo, nueva maquinaria, requiriendo gran cantidad de mano de obra y abriendo fábricas mucho más especializadas que las que había hasta el momento, pero con localizaciones similares ya que el agua favorecía al uso del algodón.

Al igual que en gran parte de Europa, España siguió creciendo en la industria textil, industrializando cada vez más regiones y abriendo camino a una de las industrias más consumidas y desarrolladas hoy en día, tanto en nuestro país como en el resto del mundo.

En la actualidad, como analizaremos más adelante, la industria textil se encuentra dominada por grandes cadenas, de las cuales, muchas de ellas tienen su origen en España, tales como Inditex, existente en 96 países y en más de 200 mercados en su canal online o Grupo Tendam (más conocido como Cortefield), operando en 89 países.

El éxito de estas dos grandes cadenas se debe, por una parte, a la tecnología empleada, la cual avanza significativamente año tras año, y, a las características de la logística empleada, tales como la innovación, la flexibilidad, adaptación y la velocidad; cuatro aspectos previos que les han permitido obtener una gran capacidad de reacción y, por tanto, un gran reconocimiento en el mercado. (Herranz, 2019) (Inditex, 2021) (Tendam, 2021)



## **2.2) Análisis del sector en los últimos años: estudio de datos reales**

Una vez analizadas las características generales y la evolución de la industria, donde hemos podido ver que la tecnología ha sido un elemento clave, se muestran los datos reales de forma numérica, en cuanto a empleo generado, número total de empresas, cifra de negocios, importaciones y exportaciones. Además, para finalizar, se detallará el impacto que el Covid-19 ha ocasionado en esta industria.

Si bien, aunque la industria textil, al igual que la mayor parte del resto de industrias está presente en todos los países tanto de la unión europea como del mundo, nos vamos a centrar en el caso de España, pues de esta forma vamos a poder ver el impacto que genera en nuestro país, analizando más detalladamente los datos obtenidos. Por otra parte, hay que destacar, que España es uno de los países de origen de grandes empresas que hoy en día dominan el mercado mundial de la confección y la distribución textil, como ya hemos mencionado anteriormente.

### **2.2.1) Número de empresas y empleo generado**

En la actualidad, el negocio de la moda, el cual engloba la producción textil, confección y calzado sigue teniendo un papel muy importante en la economía española. Según el informe económico de la moda en España publicado por modaes en 2020, con los datos obtenidos del Instituto nacional de estadística (INE), el sector textil, confección, cuero y calzado sumaban a principios del año 2019 un total de 20.485 empresas, con una subida del 1,1% con respecto a 2018. (modaes, 2020) (INE, 2020)

A continuación, en la figura 2.1 se muestra la evolución del número de empresas desde 2010 hasta 2019.



## EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS 2010-2019. TEXTIL, CONFECCIÓN Y CUERO Y CALZADO

Variación anual. En porcentaje

Fuente: INE

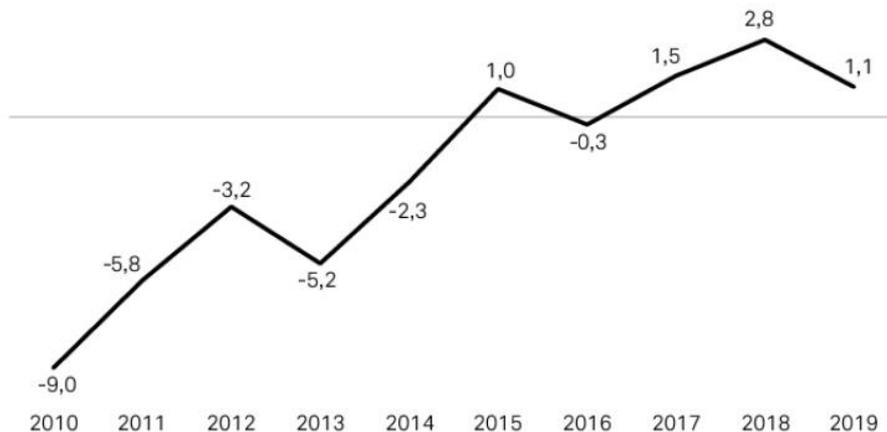


Figura 2. 1. Evolución del número de empresas 2010-2019 (INE, 2020)

Como podemos ver, el mayor incremento se presenta en el tramo comprendido entre 2016 y 2018, alcanzando en 2018 la mayor evolución en los últimos 8 años. Por otra parte, en 2019 el número de empresas sigue aumentando, aunque en este caso con un incremento menor al obtenido en el paso de 2017 a 2018. Obteniendo un total de empresas, como hemos citado anteriormente, de 20.485.

Cabe destacar que, dentro del total de empresas dedicadas a la producción textil, calzado o confección el 45,2% no tienen asalariados, el 41,1% emplea entre 1 y 9 personas, el 12,1% (2.487 empresas) de 10 a 49 trabajadores, el 1,4% (283 empresas) de 50 a 199 empleados y tan solo el 0,2% (36 empresas) da empleo a más de 200 personas. (CESCE, 2020) (Modaes, 2020)

Afirmamos con ello que hoy en día podemos encontrar multitud de pequeñas empresas dedicadas a este sector, mientras que el total de grandes cadenas especializadas es notablemente inferior, pero que, por el contrario, son estas grandes cadenas las que dominan la mayor parte del mercado textil. Contribuyendo, en parte, con ello al cierre de las pequeñas y medianas



empresas, las cuales no han podido hacer frente a los bajos costes y al nivel de producción que aportan estas grandes marcas. Aunque, sin embargo, como vemos en la gráfica en el periodo de 2016 a 2019 se han ido manteniendo estables.

A continuación, independientemente del número de pequeñas, medianas o grandes empresas en el mercado, de igual forma se muestra en la figura 2.2 la evolución del empleo generado en España en los últimos años, con los datos obtenidos de la seguridad social publicados en el informe económico de modaes en 2020. (Modaes, 2020)

**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES 2010-2019.**  
**TEXTIL, CONFECCIÓN Y CUERO Y CALZADO**  
Variación anual. En porcentaje

Fuente: Seguridad Social

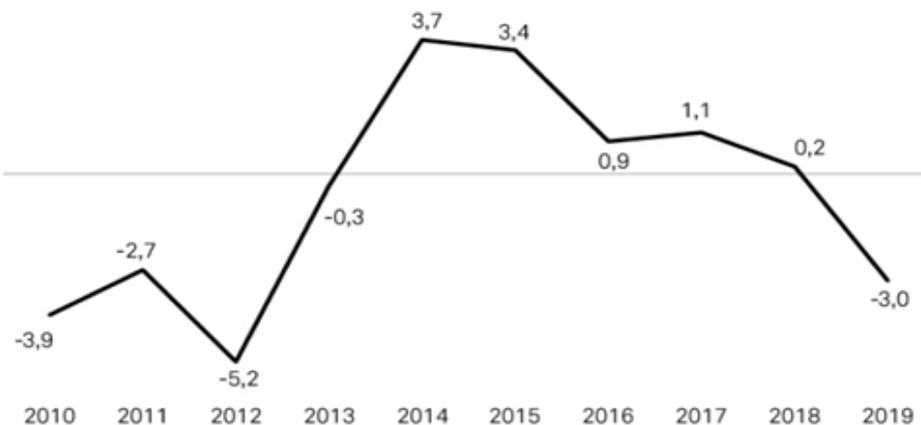


Figura 2. 2. Evolución del número de trabajadores 2010-2019 (Seguridad Social, 2020)

El empleo generado por el sector textil tiene una importante caída en 2019, pasando de 141.539 empleados en diciembre de 2018 a 137.358 empleados al cierre de 2019, lo que supone una caída del 3%. Siendo este el mayor descenso ocasionado desde 2013, año en el que el sector de la moda registra el mínimo histórico en cuanto a empleo generado, con un total de 129.000 empleados.



Sin embargo, en el tramo comprendido entre 2013 y 2018 vemos como la evolución del empleo generado se mantiene estable, superando el mínimo histórico que se había llegado a alcanzar, el cual, en parte venía ocasionado por la crisis iniciada en 2008.

La mayor evolución de trabajadores empleados se da en 2014, tras conseguir una subida de casi el 4%. Subida de la cual, a día de hoy estamos lejos de conseguir, pues en este caso vemos el descenso ocasionado en 2019 pero, como estudiaremos más adelante, en el año 2020 con el Covid-19 el empleo generado sigue cayendo significativamente, superando incluso el mínimo histórico obtenido en 2013.

Como aspectos más relevantes, a cierre de 2018, destacamos que el gasto de personal sobre el total obtenido en 2018 representa el 20%. En cuanto al régimen de trabajadores en el sector, el 17,2% de los afiliados cotizaban en el régimen de autónomos y dentro de los subsectores que engloba el sector, siendo estos textil, confección y calzado, el mayor empleo generado se da en el subsector de la confección. (CESCE, 2020); (Modaes, 2020)

### **2.2.2) Cifra de negocios, importaciones y exportaciones**

Según la estadística estructural de empresas del sector industrial, adaptada por el instituto nacional de estadística (INE), la venta de productos representa el 91,5% de la facturación del sector textil, mientras que el gasto de materias primas, productos intermedios y otros aprovisionamientos son el principal gasto para las industrias de la moda al comprender el 56,7% de su cifra de negocio. Por ello, el 91,8% de las inversiones se destinan a activos materiales, destinando así un porcentaje mínimo a todos los activos intangibles.

De forma global, la facturación de todo el sector textil, confección, cuero y calzado aumentó en 2018 un 1,2% por segundo año consecutivo y superó los 15.000 millones de euros por primera vez en 2018.

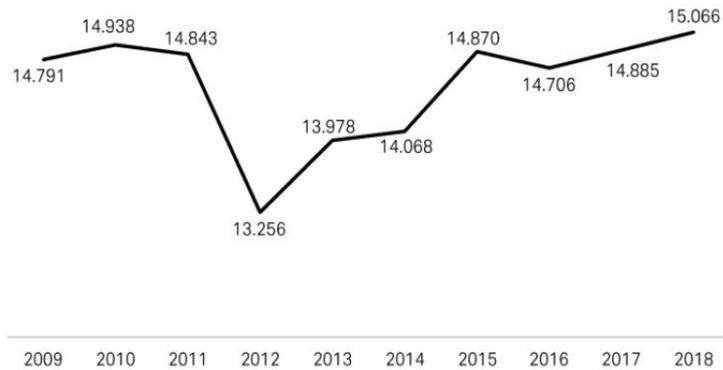
Para comprender estos datos, se muestran dos figuras. En la figura 2.3 se muestra la cifra de negocios desde 2009 hasta 2018, mientras que en la figura 2.4 podemos ver el resultado de explotación para la misma línea temporal. Es decir, en la figura 2.3 vemos los ingresos que se han obtenido procedentes de la



venta de bienes y servicios del sector. Mientras que en la figura 2.4 vemos la diferencia entre ingresos y gastos. (Modaes, 2020)

**CIFRA DE NEGOCIO 2009-2018.  
TEXTIL, CONFECCIÓN Y CUERO  
Y CALZADO**

En millones de euros.



**Figura 2. 3. Cifra de negocios 2009-2018 (Modaes, 2020)**

La mayor cifra de negocios la encontramos en 2018 superando los 15.000 millones de euros. Sin embargo, el resultado de explotación obtenido en el mismo año presenta un total inferior al obtenido un año antes en 2017, lo que quiere decir que en 2018 los ingresos alcanzan el máximo obtenido pero los gastos en comparación incrementan más que el año anterior, dando lugar a un resultado de explotación inferior en 2018 con respecto a 2017.

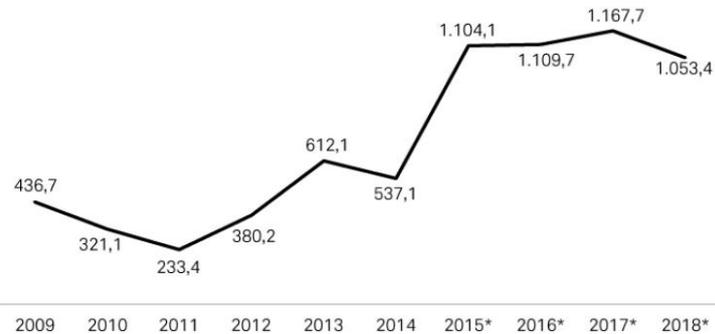


**RESULTADO DE EXPLOTACIÓN  
2009-2018. TEXTIL, CONFECCIÓN  
Y CUERO Y CALZADO**

En millones de euros.

\*2015 a 2018: excedente bruto de explotación.

Fuente: INE



**Figura 2. 4. Resultado de explotación 2009-2018 (INE, 2020)**

En este caso, destacamos el excedente bruto de explotación entre los años 2015 y 2018, lo que quiere decir que se ha generado un excedente por las actividades de explotación una vez recompensado el factor trabajo, lo que le va a permitir al sector un mayor margen a la hora de recompensar a sus proveedores de fondos propios y deuda, pagar los impuestos y, eventualmente, financiar toda su inversión o parte de ella. (INE, 2021)

Y, por último, una vez analizado el resultado de explotación y la cifra de negocios de los últimos años, cabe destacar que en cuanto a importaciones y exportaciones el sector de la moda en España también tiene un papel fundamental.

Este sector, tal y como se refleja en el informe sectorial de la economía española, publicado por CESCE en 2019, aporta el 8,9% a las exportaciones españolas, ocupando la quinta posición en exportaciones en Europa y la sexta en importaciones. (CESCE, 2020)

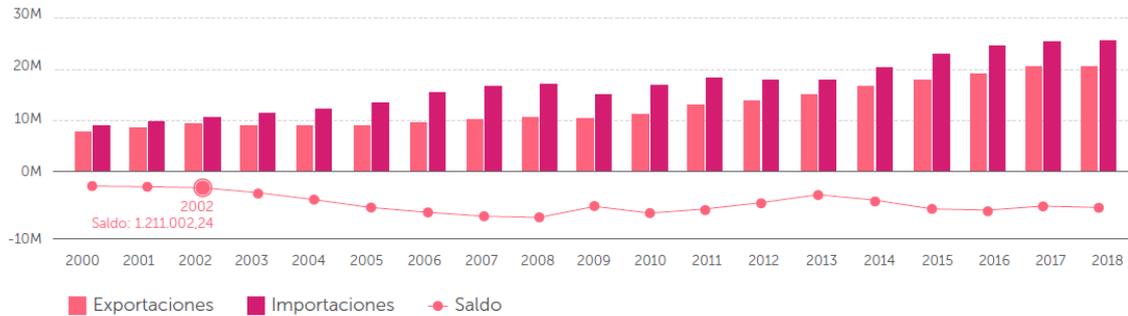
En la figura 2.5 se muestra gráficamente la evolución tanto de importaciones como de exportaciones desde el año 2000 al 2018.

## BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL (MILES DE EUROS)

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Cobertura (%)
2018	20.694.046,80	25.542.376,16	-4.848.329,36	81,02

Fuente: ICEX  
 Nota: Los datos se han obtenido siguiendo la codificación CNAE (Desde 13 a 15)

Balanza Comercial de España en el Sector Textil  
 2000 - 2018



**Figura 2. 5. Balanza comercial del sector textil (CESCE, 2020)**

Como vemos a lo largo de los años tanto las importaciones como las exportaciones han ido cogiendo más peso en la economía del país, de tal forma que en el año 2000 no se llegaba a los 10 millones de euros en exportaciones y en el año 2018 superábamos los 25 millones de euros. De igual forma vemos como el incremento de estas ha sido progresivo a lo largo de los años, a excepción de los 3 últimos donde prácticamente la balanza comercial se mantiene estable, sin llegar a bajar en ningún momento.

Hay que destacar que las exportaciones siempre han supuesto un mayor peso que las importaciones y que además la evolución de estas importaciones ha incrementado en menor medida en comparación con las exportaciones, pues como vemos en los primeros años, ambas estaban prácticamente igualadas, mientras que desde 2005 ya podemos apreciar esa diferencia entre unas y otras.

A día de hoy, el sector textil, a pesar de su capacidad exportadora, muestra un saldo comercial deficitario, manteniendo como principales países de destino Francia, Italia, Portugal, Alemania y Reino Unido. (CESCE, 2020)

Con el fin de poder ver el desglose tanto de importaciones como exportaciones realizadas, se muestra, a continuación, el ranking, en millones de euros, de los principales países destino de las exportaciones en la figura 2.6 y origen de las importaciones a lo largo de 2018 en la figura 2.7. (CESCE, 2020)



### RANKING DE LOS 10 PRINCIPALES PAÍSES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE ESPAÑA EN EL SECTOR TEXTIL (MILES DE EUROS)

Pais	2018
Francia	2.961.284,02
Italia	2.266.472,66
Portugal	1.816.507,08
Alemania	1.314.810,20
Reino Unido	1.177.386,64
Marruecos	1.174.452,55
Polonia	857.337,96
Estados Unidos	756.619,09
China	577.361,20
Países Bajos	515.652,07
Subtotal	13.417.883,45
TOTAL	20.694.046,80

Tabla 2. 2. Ranking de países destino de exportaciones 2018 (CESCE, 2020)

### RANKING DE LOS 10 PRINCIPALES PAÍSES ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES DE ESPAÑA EN EL SECTOR TEXTIL (MILES DE EUROS)

Pais	2018
China	5.940.021,96
Turquia	2.714.223,62
Bangladesh	2.696.567,84
Marruecos	2.010.548,95
Italia	1.934.286,10
India	1.200.369,19
Francia	1.030.934,60
Portugal	930.683,93
Vietnam	859.989,14
Camboya	840.757,47
Subtotal	20.158.382,80
TOTAL	25.542.376,16

Tabla 2. 1. Ranking de países origen de exportaciones 2018 (CESCE, 2020)

Afirmamos con estas tablas (tabla 2.1 y tabla 2.2) el dato que veníamos estudiando donde las exportaciones superaban los 25 millones de euros y, como vemos, las importaciones se mantienen en torno a 20 millones de euros.

#### 2.2.3) El impacto del COVID-19

En general, todos los sectores de la economía, tanto española como a nivel mundial, se han visto afectados por el Covid-19. Por ello, el sector textil, confección, cuero y calzado, en España, ha tenido y sigue teniendo importantes repercusiones. En cuanto a las ventas de moda acumulan un descenso del 41,1% y, ningún mes se ha cerrado en positivo. (Modaes, 2020)

Otro de los grandes efectos del Covid-19 ha sido el del empleo generado, figura 2.6, donde podemos ver la evolución del número de trabajadores de los 9 primeros meses del año 2020. En el análisis de 2010 a 2019 veíamos como la mayor caída se daba en el año 2012 (figura 2.2). Sin embargo, pese a que la figura únicamente nos muestra 9 meses ya podemos ver la enorme caída ocasionada, principalmente en el mes de abril.



## EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES 2020. TEXTIL, CONFECCIÓN Y CUERO Y CALZADO

Variación anual. En porcentaje

Fuente: Seguridad Social

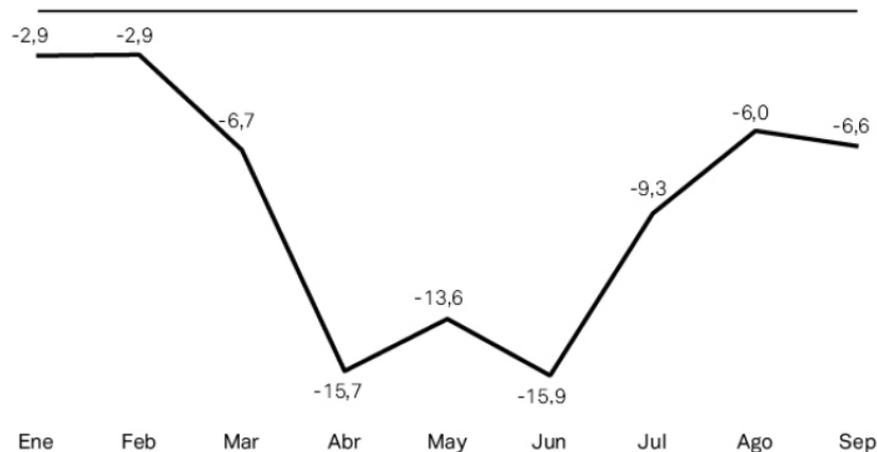


Figura 2. 6. Evolución del número de trabajadores 2020 (Seguridad Social, 2020)

Con ello podemos afirmar que el Covid-19 está marcando un récord histórico negativo en cuanto a creación de empleo. Pues, desde septiembre de 2019 a septiembre de 2020 el número de empleados descendió un total de 8.907, representando una caída del empleo del 6,6%, como ya hemos indicado, superando el mínimo histórico hasta el momento. (Modaes, 2020)

En cuanto a la cifra de negocios obtenida, como se indica en el informe económico de modaes, el mayor descenso le encontramos en abril de 2020, con una caída del 80%. Aunque, sin embargo, a diferencia de otras industrias, la industria textil logró recuperar el crecimiento en actividad y cifra de negocios a partir de julio de 2020.

Y, por último, en cuanto a las consecuencias ocasionadas por el Covid-19, es fundamental analizar las diferencias entre exportaciones e importaciones. En cuanto a las exportaciones, como hemos analizado anteriormente a lo largo de los años han supuesto un fuerte impulso para la industria de la moda, pero, a lo largo de 2020, no ha sido posible mantenerlas en cifras positivas, si no que por el contrario han marcado caídas históricas a causa de la contratación del



mercado global. Destacando Marruecos como el país que ha experimentado una mayor caída de la demanda procedente del sector textil español, con un descenso del 31,2%.

Sin embargo, la caída de las importaciones se ha podido evitar gracias a la demanda que hemos realizado del exterior de productos textiles sanitarios con el fin de hacer frente a la pandemia, consiguiendo así subidas hasta del 98%, donde China ha sido nuestro mayor proveedor, representando un ascenso de ventas del 17,3%. (Modaes, 2020)

### **2.3) Perfil consumidor: puntos de ventas existentes en la actualidad**

Con los datos recogidos sobre los orígenes, evolución y actualidad del sector textil y confección, a continuación, se muestran los diferentes modelos comerciales, así como la importancia actual de cada uno de ellos. Además se analizarán los diferentes perfiles consumidores con el fin de poder ver la relación y posicionamiento de ítems de imagen que serán detallados gráficamente para introducir al estudio de Primark como actual empresa líder del low cost.

#### **2.3.1) Puntos de venta y perfil consumidor:**

Como ya se ha citado anteriormente, a cierre de 2019, España cuenta con un total de 20.485 empresas enmarcadas dentro del sector textil, confección, cuero y calzado. Ahora bien, dentro de estas es importante diferenciar los diferentes puntos de venta existentes. Pues existe un gran número de pequeñas y medianas empresas textiles, sin embargo, son las grandes cadenas o marcas las que dominan el mercado.

A día de hoy, tenemos que destacar la importancia de nuevos modelos comerciales, destacando entre otros los hipermercados, como el caso de Carrefour o Lidl, donde podemos encontrar desde fruta o verdura hasta bañadores, camisetas o pantalones. Otro de los nuevos formatos que poco a poco están cogiendo más peso en nuestra sociedad son los outlet, en este caso se trata de marcas que comercializan productos a un precio inferior. La razón por la que estas marcas pueden comercializar productos a un precio inferior, entre otras, es porque en lugar de utilizar un intermediario para llegar a tiendas en las que los productos son vendidos al por menor, reducen el coste eliminando esta figura del intermediario y abriendo sus propias tiendas, permitiendo así vender a



un precio más bajo que el minorista que comercializa su producto. (CESCE, 2020); (González, 2018)

Entre otros, estos dos grandes formatos comerciales caracterizados por la venta más económica de sus productos está haciendo una fuerte competencia a todas las pymes que producen y/o comercializan diferentes prendas textiles.

En la figura 2.7, se muestra gráficamente los porcentajes obtenidos en 2019 en los diferentes puntos de venta existentes.

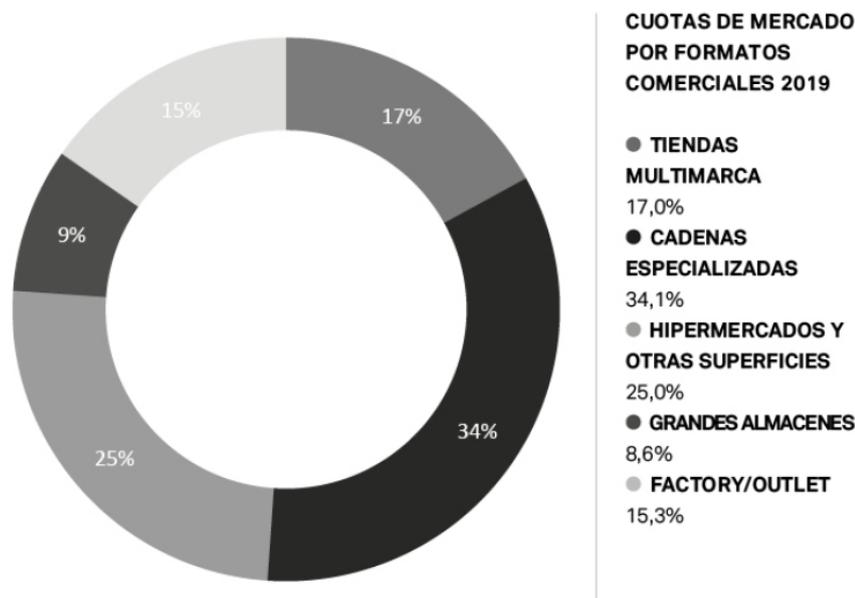


Figura 2. 7. Cuotas de mercado por formatos comerciales 2019) (Modaes, 2020)

Afirmamos con ello el peso que presentan tanto los hipermercados como los outlet, sin embargo, como vemos más del 34% de la cuota de mercado corresponde con cadenas especializadas.

Lo que caracteriza a las cadenas especializadas, de la que en la actualidad Inditex es el mejor ejemplo, pero también destacan otras como son las cadenas de Decathlon, Primark o tiendas especializadas como Nike, es la integración vertical.

Esta integración vertical ocurre cuando una empresa se hace cargo de prácticamente todas las actividades que componen la cadena de valor en la industria y lo hacen creando o adquiriendo empresas con el fin de cubrir una parte o la totalidad del proceso de producción, almacenaje, transporte y distribución.

Lo que consiguen las grandes empresas al llevar a cabo la integración vertical es una reducción de costes de producción, lograr economías de escala, una gran ventaja competitiva, oferta diferenciada, así como un mayor control e información sobre el mercado. (Herranz, 2019)

Por todo ello, son estas grandes cadenas especializadas las que dominan el mercado, como el caso de Primark que será analizado en el siguiente capítulo.

Pero, para ello, también es importante analizar el tipo de perfiles consumidores que presenta la sociedad (figura 2.8).

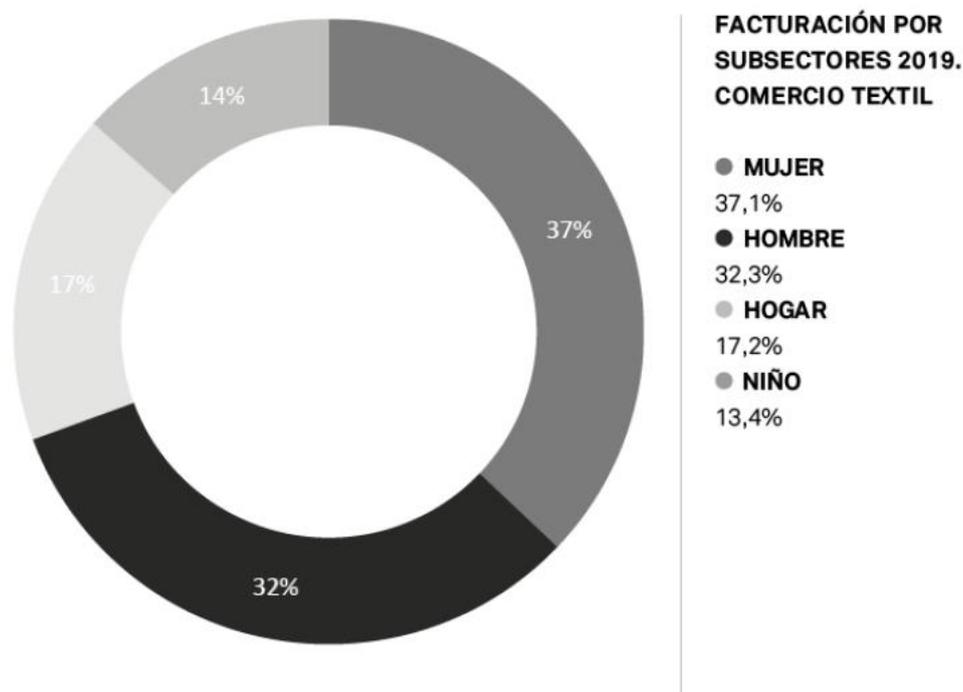


Figura 2. 8. Facturación por subsectores 2019 (Modaes, 2020)

A lo largo de la historia, la mujer siempre ha demandado una mayor cantidad de ropa, sin embargo, en la actualidad el porcentaje de facturación de hombres aumenta progresivamente, situándose en torno a un 5% menos que la mujer, cifra que hace años no se esperaba conseguir.

Dentro de los dos grandes perfiles consumidores, hombres y mujeres, la consultora Kantar Worldpanel elabora el estudio de Imagen y Percepción del Fashion Retail en España y destaca entre otros aspectos que el comprador de moda en España es más exigente, independientemente del sexo, que hace 3



años. Y, que en la actualidad los hombres se centran más en la calidad o el servicio mientras que las mujeres en la estética o la comodidad.

Además, a la hora de elegir una cadena de moda, las mujeres visitan y consideran el doble de opciones que los hombres, pero que en ambos casos los dos perfiles cuando consideran una cadena como opción de compra se terminan decidiendo por ella y no por pequeñas o medianas empresas independientes.

Entre otros motivos esto se debe a que los consumidores demandan una mayor capacidad de personalización, el cumplimiento de unos estándares de calidad en sus productos y disponibilidad de variedad tanto de ofertas como de tallas, colores y formas.

Y, por último, otro de los aspectos que afirma Kantar Worldpanel son las diferencias en cuanto a edad. Destacando que a mayor edad los motivos de compra van más relacionados con el servicio y la calidad y no con las promociones o tendencias. (CESCE, 2020)





## CAPÍTULO 3. Primark como actual empresa líder del Low Cost

Analizados los aspectos más relevantes de la industria textil y el sector de la moda, donde hemos visto como son numerosas las empresas que operan en este ámbito, pero que sin embargo son pocas las que han conseguido una expansión a nivel mundial.

A continuación, por la rápida adaptación al mercado, las innovaciones en su modelo de negocio y la penetración en la industria textil, se muestra el análisis de Primark, empresa Irlandesa propiedad del grupo ABF (Associated British Foods).

### 3.1) Aspectos básicos y conceptuales:

Con el fin de conocer las características más concretas de la compañía, a continuación se muestra, en primer lugar la descripción general de la empresa, analizando sus orígenes y la forma en la que ha conseguido una rápida expansión tanto en Irlanda, país de origen, como en el resto de Europa.

De forma más concreta, se muestra el caso de Primark en España, donde se analizarán datos concretos como el reparto geográfico, tamaño de los establecimientos y nuevos acuerdos en materia de transporte, entre otros.

#### 3.1.1) Descripción general de la empresa

Primark es una cadena minorista internacional enmarcada dentro de la industria textil y más concretamente dentro de la categoría de moda low cost, la cual se caracteriza por vender sus productos a precios bajos, priorizando este aspecto frente a otros como podría ser la calidad de las prendas.

Primark comercializa diversidad de productos de moda tanto para hombres como para mujeres o niños, además de presentar una gran variedad de complementos, calzados, decoración, etc. Como ya hemos indicado a un precio notablemente inferior al de sus competidores principales dentro del sector de la moda.

La cadena minorista irlandesa, Primark, pertenece al grupo Associated British Foods (ABF), grupo internacional fundado en 1935 y centrado en 5



segmentos de actividad diferentes entre los que encontramos diferentes marcas de alimentos, las cuales cuentan con posiciones líderes en todos los lugares del mundo y más concretamente en Reino Unido, donde 9 de cada 10 hogares consume sus productos.

Por otra parte, el grupo es uno de los mayores productores de azúcar en todo el mundo, destacando la marca Illovo, mayor productor de azúcar en África y British Sugar, el único procesador de remolacha azucarera del Reino Unido.

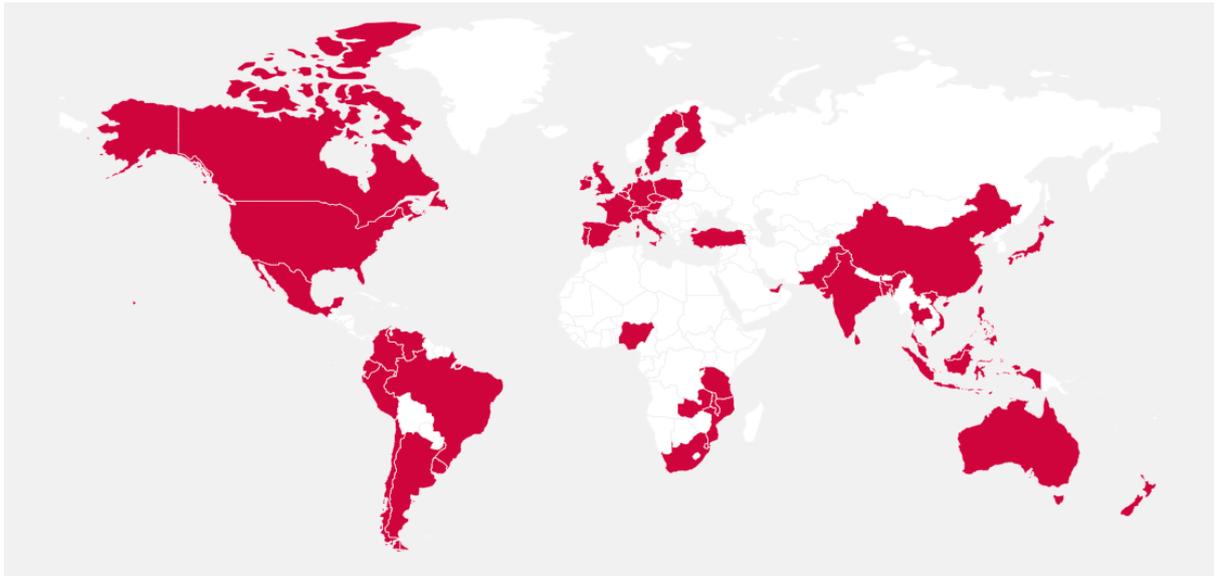
Otro de los segmentos donde destaca es en la agricultura, ya que cuenta con diferentes empresas agroalimentarias, líderes a nivel internacional que operan en la cadena de suministro, produciendo y comercializando alimentos para animales, nutrición y productos de base tecnológica. Además de otra de las ventas principales del grupo como son los productos destinados a panadería, tales como la levadura, los cereales o las enzimas.

Y, ya por último, a diferencia del sector alimenticio en el que desde sus inicios se centra, encontramos el Retail con la venta minorista de moda. Destacando en este segmento una única marca: Primark, la cual a lo largo de los años ha conseguido una fuerte penetración en Europa y posicionarse como el mayor minorista de ropa, calzado y complementos en Reino Unido.

Es importante destacar que dentro de los 5 segmentos donde el grupo ABF opera, Primark, enmarcado dentro de la venta minorista de ropa y complementos genera más del 60% de los beneficios del grupo. Por lo que es, sin duda, la firma más importante del grupo, pese a que, como ya hemos indicado, desde sus orígenes el sector de la alimentación ha sido la prioridad para el grupo.

En la actualidad, a cierre de 2021 los ingresos totales del grupo ABF ascendieron a un total de 13.900 millones de libras esterlinas, operando en 53 países diferentes.

Con el fin de ver la diversificación del grupo, en la siguiente figura 3.1 se muestran los países en los que está presente en la actualidad.



**Figura 3. 1 Países en los que opera el Grupo ABF (Associated British Foods, 2022)**

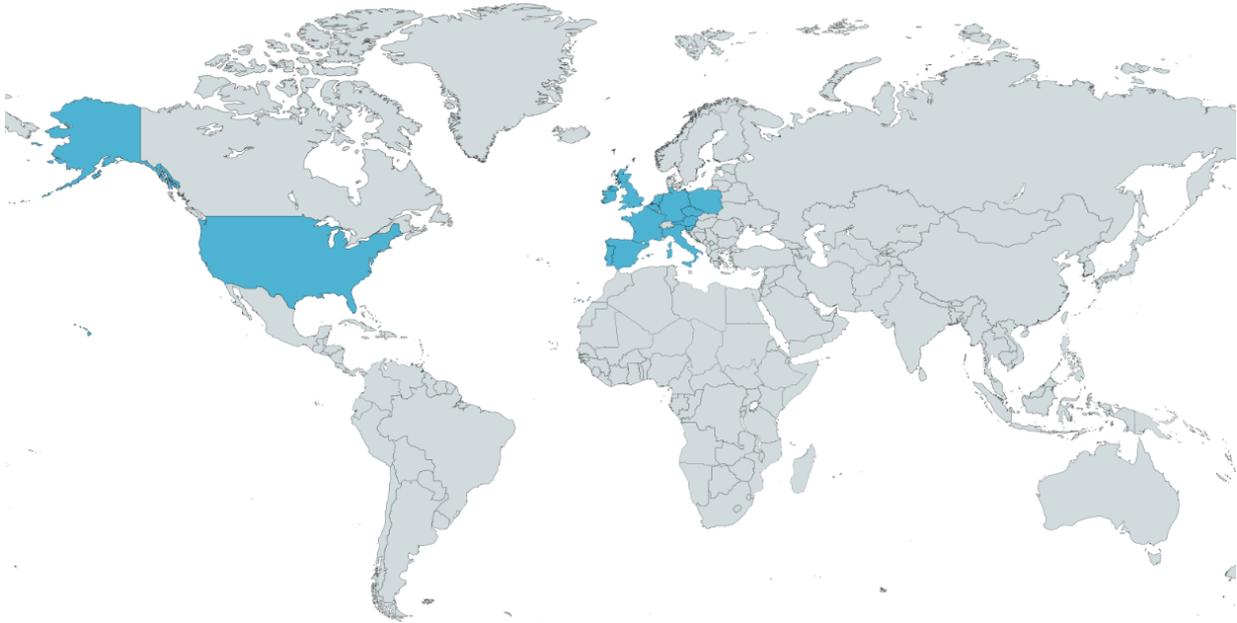
El grupo está presente no solo en Europa sino que también en América, Asia, África y Australia. Dando empleo a un total de 128.000 personas en el año 2021, de las cuales, 70.000 trabajan para la marca Primark. (Associated British Foods, 2022)

Primark tiene su origen en 1969 en Dublín, Irlanda, bajo el nombre comercial de Penneys. Esta cadena, ahora conocida por todos, surge de la idea de crear una cadena de producción que siguiera las últimas tendencias, que estuviera siempre actualizada y que se vendiera a precios muy bajos.

Tras abrir el primer establecimiento comercial de la compañía, el éxito fue inmediato. Tanto que, en tan solo 12 meses ya se habían abierto 4 establecimientos más en Dublín y 1 en Cork.

Poco tiempo después, comercializando ya sus productos bajo el nombre de Primark, se expanden hasta Reino Unido, donde también reciben una buena acogida. En el año 2000 aprovechan la retirada del país de la compañía C&A para adquirir sus locales y abre con ello 100 nuevos establecimientos.

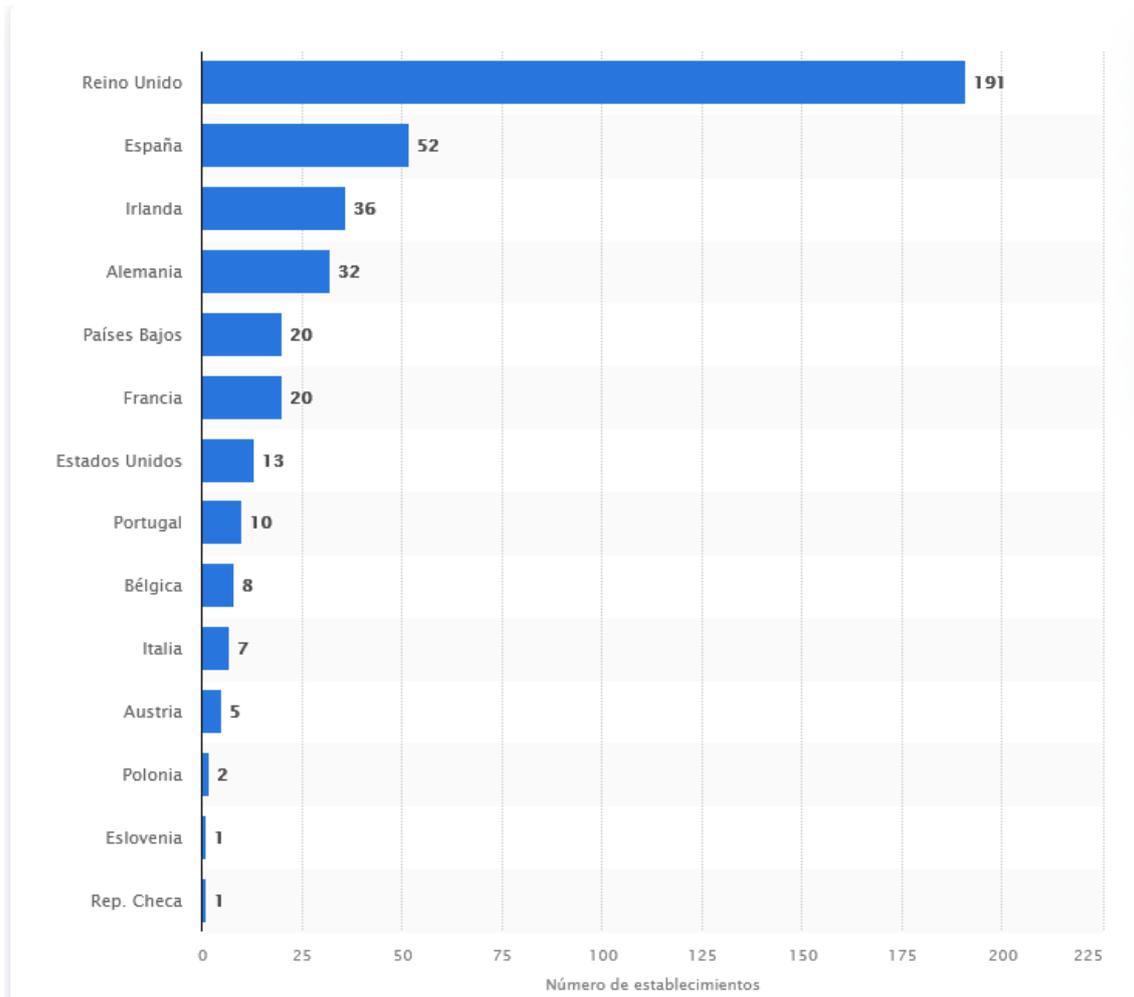
Seis años más tarde, Primark aumenta su mercado, llegando a Torrejón de Ardoz en Madrid, España, y poco tiempo después sigue su expansión hacia Portugal, Países bajos, Alemania y Bélgica. Consiguiendo a día de hoy estar presente en 14 países diferentes (Ver figura 3.2) (Bou, 2021)



**Figura 3. 2 Países en los que opera Primark en la actualidad (Primark, 2022)**

Como vemos los países predominantes donde Primark comercializa sus productos se centran en Europa y Estados Unidos.

Entre los 14 países en los que está presente Primark encontramos un total de 398 establecimientos comerciales, en la figura 3.3 podemos ver el número de establecimientos por países.



**Figura 3. 3 Evolución anual del número de establecimientos de Primark a nivel mundial en 2021 (Statista, 2021a)**

Afirmamos con ello que desde sus inicios hasta la actualidad, Reino Unido, con 190 tiendas es el principal mercado de la compañía. Sin embargo, otros países como España, con 52 tiendas, Irlanda con 36 o Alemania con 32, son otros de los países, como veremos en el caso de España, en los que Primark se está involucrando cada día más, con lo que afirmamos que Primark tiene previsto seguir creciendo en un futuro próximo. (Primark, 2021) (Statista, 2021a)

Otro de los aspectos reseñables del grupo es el empleo que genera, pues a cierre del año 2020 Primark dio empleo a un total de 75.000 personas. En la figura 3.4 podemos ver la evolución del empleo generado por la compañía desde 2014 hasta 2020.

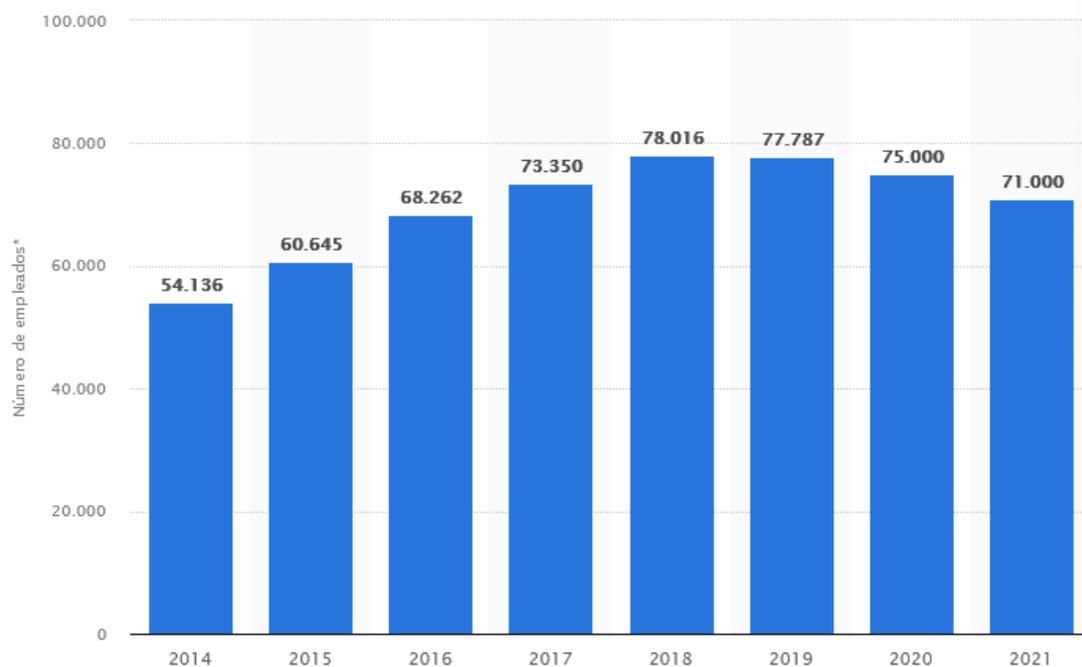


Figura 3. 4 Evolución del empleo generado por Primark desde 2014 hasta 2021 (Statista, 2021)

Vemos cómo ha ido creciendo significativamente año tras año, siendo el mayor empleo generado a lo largo de 2018, sin embargo este aumento progresivo se ve interrumpido en 2020 debido a la llegada del Covid-19, lo que ocasionó el cierre temporal de establecimientos comerciales, generando así una reducción en la plantilla de trabajadores.

Por otra parte, con los nuevos proyectos de Primark que veremos a continuación, así como las nuevas aperturas previstas para 2022 se espera que el empleo que genera siga creciendo hasta igualar y superar las cifras obtenidas hasta el momento. (Statista, 2021b)

### 3.1.2) Primark en España

Primark, como ya hemos analizado anteriormente, comienza su actividad comercial en Irlanda y rápidamente se extiende hacia Reino Unido. Dado el éxito que la compañía venía arrastrando, en 2006 se abre en España el primer establecimiento comercial Primark y poco tiempo después continuó su expansión por las principales ciudades del país.

En la figura 3.3 podemos ver tanto el número de establecimientos en la actualidad así como la ubicación de cada uno de ellos. (Primark, 2021)

## Mapa de tiendas Primark en España 2021

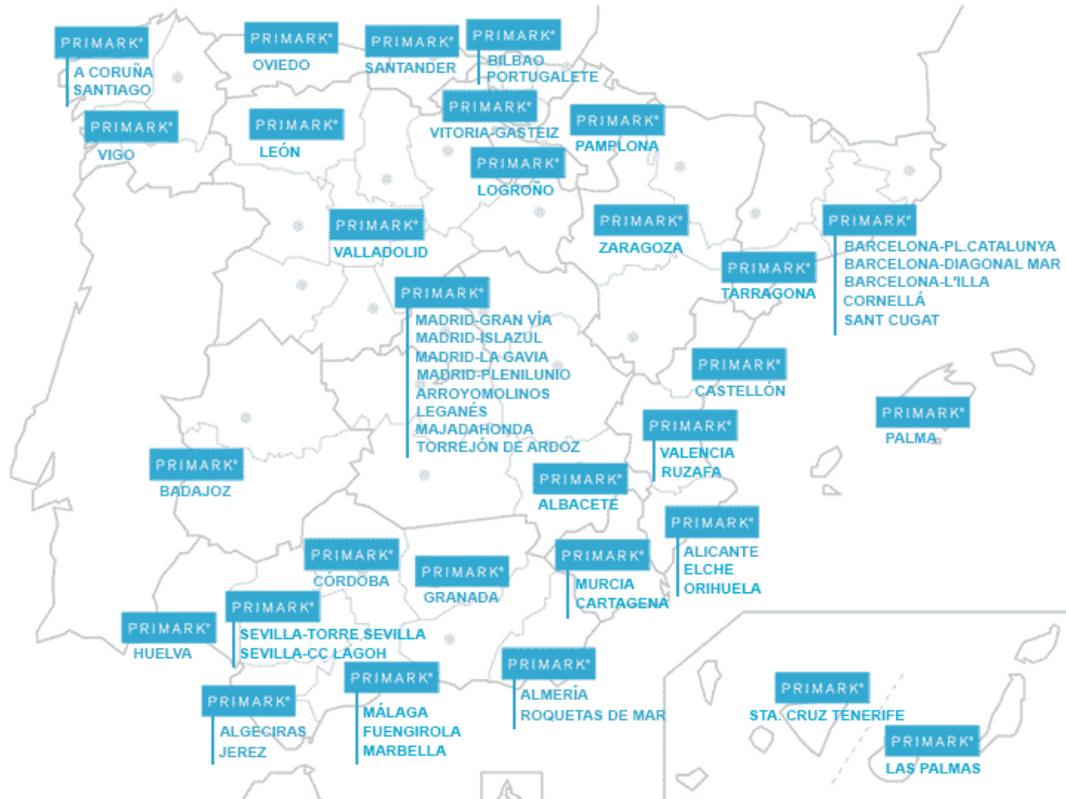


Figura 3. 5 Mapa de tiendas Primark en España 2021 (Primark, 2021)

Con un total de 52 establecimientos comerciales, vemos como el mayor número de tiendas se localiza en el norte y sur de la península, mientras que en el interior predominan los ocho establecimientos ubicados en Madrid.

Cabe destacar que Madrid cuenta con el establecimiento Primark más grande de toda España, se encuentra situado en Gran Vía, y cuenta con 12.400 metros cuadrados. Como veremos más adelante, uno de los motivos que han llevado a Primark al éxito es el tamaño, ubicación y distribución de sus establecimientos. (Europa Press, 2015)

Si analizamos la trayectoria que ha vivido la compañía dentro del país vemos como en tan solo 15 años ha conseguido contar con más de cincuenta centros en el país. Sin duda un gran éxito dentro del sector de la moda, pues a



día de hoy algunas de las empresas más influyentes de moda en el mundo, donde el mejor ejemplo es el Grupo Inditex, con origen en España, por tanto, la competencia a la que se ha tenido que enfrentar Primark en nuestro país ha sido y sigue siendo muy grande. Pero, por el contrario el modelo de negocio innovador ha conseguido que Primark se abra un hueco dentro del sector de la moda española.

Por otra parte, y aunque en el siguiente capítulo se analizará con más detalle, en lo referente al transporte destaca el nuevo acuerdo de Primark con XPO para gestionar la cadena de suministro tanto de España como de Portugal, desde un nuevo centro logístico en Torija, Guadalajara. (Tobar, 2020)

### **3.2) Modelo de negocio**

A lo largo de su trayectoria, uno de los aspectos más notables de la empresa low cost Irlandesa es su modelo de negocio, el cuál mantienen desde sus inicios.

Al igual que otras muchas marcas, cambian constantemente su manera de trabajo, con el fin de aumentar sus ventas y ofrecer una mejor atención al cliente, Primark se ha centrado en una proposición única de venta, intentando ser los mejores pese a no haber sido los primeros.

Primark como ya hemos visto ha crecido a pasos agigantados en los últimos 15 años. Podríamos relacionar este crecimiento con el desarrollo del modelo low cost, sin embargo, Primark no es el primer retailer ofreciendo precios mínimos, otros como C&A o H&M ya lo hicieron antes. Como afirma Andy Stalman, uno de los más reputados expertos de branding del mundo, “ellos no han inventado nada”, el planteamiento simplemente ha sido que “lo iban hacer mejor que los demás”. Y eso es lo que Primark ha intentado conseguir, diferenciarse de los demás con el fin de ser mejor que ellos.

A la hora de diferenciarse ante la competencia, uno de los aspectos claves de Primark es la ubicación, localización, tamaño y distribución de sus tiendas. Como hemos señalado antes, Primark se encuentra en diversidad de países y por consiguiente de ciudades. En lo referente a la localización de cada una de ellas, Primark suele ubicarse en centros comerciales alejados de la ciudad, o en



áreas menos transitadas, consiguiendo con ello dar una mayor importancia y reputación a estos lugares. Como ejemplo, la primera tienda Primark abierta en España, se ubicó en el centro comercial Plenilunio, en Coslada (Madrid), y no en las principales calles comerciales de la ciudad. O, el caso de Primark Valladolid, ubicado en el centro comercial de Rio Shopping. (Ladra, 2016)

Con esto, además de convertir a cada establecimiento en un símbolo de determinadas áreas, ha conseguido una mejor posición a la hora de negociar las condiciones de alquiler.

Por otro lado, en la actualidad, no solo podemos encontrar establecimientos de la marca en centros comerciales, sino que también los podemos encontrar en el centro de algunas ciudades, como el recién inaugurado Primark de Plaza Cataluña de Barcelona o Primark de Gran vía en Madrid. En lo referente a ellos, se caracterizan no solo por su ubicación en el centro de las ciudades, sino que además son los dos establecimientos más grandes de la marca en España.

El tamaño de las tiendas es otro factor clave en su modelo de negocio. Una tienda Primark tiene entre 3.000 y 5.000 metros cuadrados de media, como es el caso de la nueva tienda abierta en Barcelona, siendo el segundo Primark más grande de España, con un total de 6 plantas, ubicado en el antigua sede central del Banco Central en la capital catalana y con un total de 4.800 metros cuadrados. (Casals, 2020). Ya con ello, podemos ver como la media de la superficie empleada en las tiendas de la firma es elevada, sin embargo, los Primark más grandes del mundo cuentan con una superficie notablemente superior.

El Primark más grande del mundo se localiza en Birmingham, Reino Unido, con una planta de ventas de 14.800 metros cuadrados repartidos en cinco pisos. Este establecimiento incluye tres espacios culinarios, entre los cuales se incluye la primera cafetería Primark en colaboración con Disney. También cuenta con un estudio de belleza y una barbería, entre otros. (Primark, 2021)



El segundo Primark más grande del mundo y el más grande de toda España, lo encontramos en Gran Vía, Madrid, en este caso cuenta con 8 plantas repartidas en 12.400 metros cuadrados. (Delgado, 2015)

Con el gran tamaño de los establecimientos, así como la localización, lo que consigue Primark es vender experiencias, y es que, Ir a comprar a Primark no deja de ser una experiencia en sí misma.

El doctor Manuel Martín-Loeches remarca respecto a fenómenos de Primark que el “cerebro hipersocial del ser humano” hace que busquemos “vivencias y experiencias que luego podamos contar a otra gente”. (ReasonWhy, 2015)

Eso es lo que diferencia a Primark del resto de la competencia, la experiencia de ir a comprar y crear sensaciones. Cuando entramos en una tienda Primark la sensación no es la misma que cuando entramos en cualquier otra tienda de moda textil. En parte, se debe a la diversidad de productos que comercializa, pues en los establecimientos Primark encontramos desde ropa de vestir o complementos, hasta juguetes, artículos de decoración o papelería. Pero, además, la distribución de esta variedad de artículos es determinante tanto para el modelo de negocio como para crear experiencias.

Si nos paramos a pensar, veámos como Primark es una de las firmas del grupo Associated British Foods (ABF), el cual, a excepción de Primark, engloba empresas del sector de la alimentación. Con matices, Primark se parece al resto de empresas del grupo, pues al igual que en un supermercado la marca se caracteriza por comercializar una gran diversidad de artículos, una rotación diaria, productos sustitutivos y precios asequibles para todo tipo de consumidores.

Todos ellos, aspectos importantes dentro del modelo de negocio de la compañía, el cual como vemos comparte con el resto de empresas que forman parte del grupo.

Asimismo, la rotación diaria de productos, es sin duda, una de las estrategias más características de la compañía. Cuentan con una rotación media de 6 semanas, caracterizada principalmente por la gestión de stock que realizan.



Primark, a diferencia del resto de empresas del sector, nunca devuelve el stock, antes se baja aún más de precio. Y, de la misma forma, cuenta con pedidos limitados, una vez agotadas las existencias no se repone el producto. Obteniendo con ello un aumento constante de las visitas de los clientes.

Mario Arqued, Coordinador de Estudios Cualitativos de Ipsos España, ha señalado que esta forma en la que gestiona los stocks es uno de los elementos que le ha llevado al éxito, consiguiendo ser una cadena tremendamente eficiente con una rotación muy rápida.

Por otra parte, la cadena irlandesa se esfuerza en que su ropa sea la más barata sin que parezca barata, para ello realizan grandes inversiones en el diseño tanto del producto como en la tienda. (Valdés, 2016)

Primark no utiliza materiales caros y superfluos que encarezcan innecesariamente el producto. No por ello afirman que la calidad sea mala, si no que el punto de partida a la hora de diseñar los productos es apostar por una “ecuación ganadora: me compro algo, lo uso y lo tiro; es tan barato que no me importa tirarlo”. Y, además, afirman que “el producto no por ser barato es malo; se hace bueno por el precio al que se ofrece”.

El hecho de que Primark pueda vender sus productos a precios bajos reside en los bajos costes operativos, pues además de contar con procesos de producción baratos, la economía de escala de su modelo de negocio le permite comprar y vender en grandes volúmenes, consiguiendo con ello bajos márgenes y reducir el coste operativo. (Valdés, 2016) (ReasonWhy, 2015)

Además, otra de las características más relevantes de la marca es que no utilizan canal online, pues la ventaja competitiva que les proporciona comprar volúmenes muy grandes y poder venderlos a precios muy bajos no es compatible con los costes logísticos que genera un canal online, pues, si tienen que enviar a domicilio una camiseta que cuesta tres euros, no le saldría rentable.

En 2017, el responsable financiero de la marca, John Bason, afirmó que “El coste del envío a domicilio no podría ser soportado por nuestros precios”.

Sin embargo, como veremos más adelante, con la llegada del Covid-19 las ventas de Primark se han visto notablemente afectadas y dado el cierre



temporal al que se han tenido que enfrentar, a lo largo de 2021 Primark ha desarrollado un nuevo canal online. (Vargas, 2020)

Por otra parte, en cuanto a publicidad, Primark no ejecuta campañas publicitarias costosas. La publicidad que realizan es en las propias tiendas, donde a través de pantallas led se muestran las imágenes más valoradas. Esto le permite reducir notablemente costes. (Valdés, 2016).

Entre la publicidad pagada fuera de tienda, en España únicamente encontramos marketing de proximidad mediante carteles informativos sobre la apertura de Primark Gran Vía (Madrid), en las estaciones de metro más cercanas a la zona de apertura.

Algunos expertos afirman que la mayor publicidad que ha realizado la marca ha sido por el fenómeno conocido como “efecto hype”, estrategia de marketing por la que un producto o servicio es conocido por eso que todo el mundo debe ver, comprar o consumir, hasta el punto de que la gente empieza a sentir que necesita consumirlo. (Lopez, 2015) (ReasonWhy, 2015)

Este efecto hype Primark no lo ha conseguido mediante campañas publicitarias, es la propia prensa, las redes sociales y el boca-oreja quien le ha proporcionado esa expectación y ese misterio, por ejemplo, con todas las noticias, videos e imágenes al alcance de cualquiera sobre las colas ocasionadas los días próximos a la apertura de Primark en Gran Vía.

Con todo ello podemos ver como Primark se diferencia del resto de su competencia en base al modelo de negocio que tienen estipulado, el cual podemos denominar innovador con respecto a los estándares fijados por las grandes marcas textiles.

### **3.3) Nuevas innovaciones:**

En un mundo cambiante como el que vivimos en la actualidad, es imprescindible cuidar y mantener tanto la imagen de marca como la productividad de la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado y obtener la máxima rentabilidad posible.



Dentro de las constantes innovaciones que ha realizado el grupo a lo largo de los años, destacamos algunas de las más recientes como es el nuevo proyecto de la compañía: Primark Cares y la adaptación al canal online.

### **3.3.1) Primark Cares:**

Primark, junto con otras empresas del sector, defiende que la sostenibilidad es fundamental en el mundo, y que a medida que avanzamos como sociedad tenemos que poner el foco en tener un crecimiento sostenible para garantizar que la igualdad y la prosperidad se hagan visibles y palpables en todos los lugares del mundo. (La voz de Asturias, 2018)

Es por ello que en el año 2021, una veintena de compañías del sector de la moda y 26 organizaciones de reciclaje se han unido al plan acción sostenible, Textiles 2030, lanzado por la organización sin ánimo de lucro Wrap (Waste and Resources Action Programme), para reducir el impacto medioambiental en la moda hasta 2030. (Modaes, 2021a)

Las empresas textiles que participan en el acuerdo, se han comprometido a cumplir una serie de objetivos como disminuir las emisiones de Co2 en un 50% y reducir la huella hídrica de los nuevos productos vendidos en un 30%, entre otros. Con el fin de colaborar para conseguir una industria más sostenible.

Para conseguir estos objetivos los firmantes se centran en la durabilidad, reciclabilidad y la minimización de residuos, así como la implementación de modelos circulares para suministrar y utilizar fibras recicladas en sus nuevos productos. (Modaes, 2021b)

Primark ha trazado una nueva estrategia hasta 2030 denominada “Primark Cares” donde tiene por objetivos alargar la vida de las prendas, mejorar las condiciones en su cadena de suministro y emplear únicamente materiales sostenibles o reciclados.

Si bien, desde la dirección de la compañía propiedad de ABF saben que este nuevo plan sostenible al que se enfrentan supondrá un incremento moderado de sus costes, pero afirman que “es una oportunidad para impulsar el crecimiento de ventas” y no dudan de su capacidad para evitar un impacto significativo en su margen operativo.



Paul Marchant, consejero delegado de Primark afirma que el objetivo es ofrecer a los clientes los precios asequibles que conocen y por lo que miles de personas acuden diariamente a sus establecimientos, pero con productos fabricados de una manera mejor para el planeta y para las personas.

Además, afirma que no tienen todas las respuestas y que este nuevo reto no podrán afrontarlo solos. Por ello se han comprometido a colaborar con la industria para impulsar un cambio de gran alcance. (Modaes, 2021b)

Primark Cares se estructura en torno a nueve compromisos divididos en tres áreas: producto, planeta y personas.

En cuanto al producto pretenden convertirse en una compañía circular y sostenible, consiguiendo prolongar la vida útil de las prendas. Para ello tienen por objetivos:

1. Ropa asequible diseñada para durar
2. Diseñar productos que se puedan reciclar
3. Ropa fabricada con fibras recicladas

Con respecto al planeta pretenden favorecer la naturaleza, reducir las emisiones de carbono y eliminar los residuos, mediante otros 3 objetivos:

4. Reducir a la mitad su huella de carbono
5. Eliminar los residuos no procedentes de la ropa, eliminando principalmente los plásticos de un solo uso.
6. Restaurar la biodiversidad. Para ello cuentan con un programa de algodón sostenible donde se forma a las agricultoras en prácticas de cultivo más regenerativas.

Y, por último, Primark quiere mejorar la vida de las personas, para ello se basa en los siguientes objetivos:

7. Crear resiliencia financiera, con un salario digno para sus trabajadores y apoyo en formación de conocimientos financieros básicos y acceso y protección social.



8. Fortalecer la posición de las mujeres en la cadena de suministro, centrándose en la eliminación de las barreras y promoviendo la igualdad de oportunidades.
9. Mejorar la salud y el bienestar. (Hi Retail, 2021)

Con el modelo estructurado hasta 2030, Primark en Noviembre de 2021 comienza a poner en marcha nuevas prácticas. Primark lanza al mercado una nueva colección de vaqueros sostenibles, impulsando el objetivo de conseguir ser una compañía circular en todos sus procesos.

Esta nueva colección trata de diseñar las prendas sin residuos ni contaminación. Para ello, elimina de estos vaqueros los remaches metálicos, un elemento que impide el reciclaje de estos productos, y, los fabrica con un 70% de algodón orgánico, 29% algodón reciclado y 1% elastano. Además, el etiquetado incluye pautas sobre como quitar botones y cremalleras antes de enviarlo a reciclar, para garantizar que ese producto tenga otra vida.

Laura Balmond, líder de Make Fashion Circular, afirma que “el rediseño de jeans demuestra que es posible crear prendas adecuadas para una economía circular en la actualidad. Y, esto solo es el comienzo pues ahora que el concepto ha sido probado no podemos retrasar el progreso. Es necesario que tanto la industria como el gobierno continúen promoviendo el impulso hacia una economía circular para la moda”. (Llanos, 2021)

### **3.1.2) Ecommerce:**

En los últimos años, el desarrollo del canal online de la mayor parte de empresas del sector es una evidencia. Grandes grupos como Mango o Inditex llevan desarrollando la venta online desde hace una década, y en la actualidad lo hacen de una forma más agresiva, pues con la llegada del Covid-19 todas estas empresas se han tenido que adaptar forzosamente a las nuevas necesidades del mercado.

El modelo de negocio de Primark, como ya hemos visto, se basa en comprar grandes volúmenes de ropa y venderlos a precios muy bajos. Además, siempre ha defendido que “la combinación del diseño de las tiendas, la



experiencia de compra y los bajos precios son lo que hacen que Primark sea tan atractivo para los clientes”.

Este modelo de negocio es incompatible con el ecomerce, pues el gran problema al que se enfrentan es la baja rentabilidad del canal online y los altos costes que conlleva.

Primark llegó a realizar pruebas en este sector en 2013, vendiendo productos a través de su web, pero sin éxito, pues los costes eran tan altos que no obtenían ninguna rentabilidad. (Tobar, 2020)

Son diversos analistas los que han estudiado la viabilidad a largo plazo del canal online de Primark. En el año 2019, un grupo de analistas de UBS (Union Banques Suisses) afirmaron, con la información disponible públicamente para estimar los gastos operativos de un pedido en línea, incluyendo los precios de almacenamiento, distribución, comercialización y costes como el procesamiento de pagos y el servicio al cliente, que no tienen sentido que Primark de un salto al canal online. Además, también se estimó el valor promedio de la cesta de la compra de un cliente cualquiera, obteniendo como resultado que, para un pedido de 30 libras, Primark perdería alrededor de 2,10 libras.

Según la estimación de los analistas, el margen de Primark es del 40 por ciento, demasiado estrecho para soportar los altos costes de los pedidos en línea de una manera viable. (González, 2020)

No obstante, con la llegada del Covid-19, como ya hemos indicado, el desarrollo del canal online es fundamental, pues la afluencia de consumidores ha bajado notablemente, aumentando con ello las ventas en línea. Algo que da de lleno en el modelo de Primark, pues pese a que se están consiguiendo mantener, su modelo está en peligro. (Tobar, 2020)

Es por ello, que en Septiembre de 2021 Primark decide poner su foco en online y anuncia una nueva web “orientada al cliente”.

Desde la dirección de Primark han anunciado que, en la actualidad, se encuentran trabajando en el desarrollo de una nueva plataforma digital orientada al cliente, desde la que buscarán reforzar su presencia en el ámbito digital. Un nuevo sitio web que estiman pasará a estar operativo a lo largo del año 2022.



Dado la escasa rentabilidad que supone para ellos el desarrollo del ecomerce, la nueva plataforma digital seguirá sin facilitar la opción de compra a domicilio.

El objetivo que proponen con esta nueva web está enfocado en ofrecer a los clientes una nueva experiencia de compra, con una mayor visibilidad de los productos junto con información detallada de la disponibilidad de los diversos artículos en tienda, y, aunque no se puedan realizar compras a domicilio, se podrán realizar pedidos con recogida en tienda.

De esta forma, Primark evita el coste que le supone, entre otros, el almacenamiento, la distribución o la comercialización online, a la misma vez que ofrece una nueva visión del ecomerce y mantiene la “obligación” de acudir a tienda, para con ello seguir creando experiencias de compras.

Si bien, por el momento, este nuevo formato comercial está en desarrollo. Y, como afirma el director de ventas de la cadena irlandesa “en un mundo cambiante, nunca puedes decir nunca”. Añadiendo que “los próximos dos años serán de grandes retos, tanto para el sector como para Primark, la clave estará en si te adaptas o no”.

Siendo ese el propósito de Primark, que los clientes se adapten a su nueva forma de canal online sin dejar de acudir a sus establecimientos, para de esta forma impulsar las ventas. (Martinez, 2021)

### **3.4 Resumen capítulo 3**

Primark, como hemos venido estudiando, es una de las empresas actuales líderes en el sector de la moda low cost, tanto en España como en el resto de Europa. Su éxito se debe en parte a la rápida adaptación al mercado, las innovaciones en su modelo de negocio y la penetración en la industria textil.

Con el fin de comprender y resumir todo lo estudiado en este capítulo tercero sobre Primark, a continuación destacamos algunos de los aspectos más relevantes.

En primer lugar, recordar que la cadena minorista internacional enmarcada dentro de la industria textil pertenece al grupo Associated British Foods (ABF), el cual se centra en 5 segmentos diferentes de actividades, dónde



la comercialización de alimentos ha sido siempre el objetivo principal del grupo. Sin embargo Primark presenta el 60% de los ingresos de todo el grupo. Y, es esa similitud con un supermercado lo que, en parte, le ha llevado a la diferenciación dentro del sector de la moda, pues el modelo de negocio es más propio de un supermercado que de una marca de ropa.

En cuanto a la presencia y la localización geográfica podemos destacar:

- Comercializa sus productos en 14 países, repartidos en Europa y Estados Unidos
- Cuentan con un total de 398 establecimientos, donde Reino Unido es el principal mercado de la marca, con un total de 190 tiendas, seguido encontramos a España con 52, Irlanda con 36 y Alemania con 32.
- A cierre de 2020, año perjudicado por la llegada del Covid-19, generó empleo a 75.000 personas

Entre las características más destacables en el modelo de negocio encontramos:

- Gran diversidad de artículos con una rotación diaria de 6 semanas
- Productos sustitutivos
- Precios asequibles para todo tipo de consumidores
- Gestión de stock, caracterizado por no devolver el stock nunca, antes se baja aún más el precio
- Ubicación, localización, tamaño y distribución de sus tiendas. Una tienda Primark tiene de media entre 3.000 y 5.000 metros cuadrados y normalmente se encuentran ubicadas en lugares alejados. Con ello lo que consiguen es vender experiencias, hacen que el desplazamiento para comprar en Primark sea una experiencia en sí misma.
- Economías de escala, las cuales les permiten comprar y vender grandes volúmenes, consiguiendo con ellos bajos márgenes y reducir el coste operativo.



- No ejecutan campañas de publicidad costosas, es la propia prensa, las redes sociales y el boca-oreja quien le ha proporcionado esa expectación y ese misterio. Y, con ello la compañía reduce notablemente los costes.

Por último, destacar las nuevas innovaciones en las que a día de hoy la organización de Primark se ha involucrado. Con el fin de mejorar tanto a nivel personal, como profesional.

- Primark Cares: nuevo proyecto de la compañía centrado en mejorar tres áreas: producto, planeta y personas. Para ello, tiene como objetivo alargar la vida de las prendas, mejorar las condiciones en su cadena de suministro y emplear únicamente materiales sostenibles o reciclados. Con el fin de disminuir las emisiones de carbono en un 50% y reducir la huella hídrica de los nuevos productos vendidos en un 30%.
- Nueva web orientada al cliente: pese a que Primark no ha entrado nunca dentro del mundo online, pues los bajos costes con los que trabaja no se lo permiten, han planteado para el año 2022 una nueva web orientada al cliente, con el objetivo de ofrecer a los consumidores una nueva experiencia de compra. Como peculiaridad encontramos que mediante esta web las compras no se podrán realizar a domicilio, sino que se realizarán con recogida en tienda, reduciendo costes logísticos como el transporte o el almacenaje, a la misma vez que mantiene la obligación de acudir a tienda.





## CAPÍTULO 4. Cadena de suministro textil: Caso Primark

### 4.1) Aspectos teóricos sobre la cadena de suministro

En la actualidad, las diferentes organizaciones, tanto del sector de la moda como del resto de sectores de la economía se encuentran en una búsqueda constante de alternativas que les permitan conseguir soluciones a los retos que enfrentan en un entorno altamente competitivo.

Cada organización necesita desarrollar una estructura y procesos ajustados a las exigencias de los mercados seleccionados, y, en todo caso los bienes o servicios deben ser resultado de altos estándares de calidad para lograr una mayor competitividad y participación.

Dentro de la industria textil, la globalización y los avances tecnológicos son algunos de los retos a los que las diferentes empresas deben adaptarse para conseguir penetrar en el mercado. Para ello, la cadena de suministro es una estructura necesaria para alcanzar el desarrollo y potenciación de la producción y comercialización de los bienes, pues un buen diseño de toda la cadena de suministro proporcionara entre otros aspectos saber cuáles son los recursos necesarios y que cantidad se requiere, además de conocer el aprovechamiento actual de esos recursos con los que cuenta la organización y maximizar así los objetivos establecidos a medio y largo plazo.

Para lograr el buen funcionamiento de la cadena de suministro, es imprescindible una buena gestión de la misma y para ello esta debe ser consolidada más allá de las fronteras de la empresa, buscando abarcar toda la cadena de proveedores, los procesos productivos y el sistema de distribución, entre otros. Pues, la cadena de suministro no incluye solo al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores e incluso a los propios clientes. (Manrique, 2019)

Algunos autores como López (2008) definen la gestión de la cadena de suministro como la acción que se encarga de gestionar y administrar una actividad profesional destinada a establecer los objetivos, medios y sistemas



para su realización, con el fin de elaborar la estrategia de desarrollo y ejecución, que incluye la administración de los recursos organizacionales, desde lo humano hasta lo económico.

Algo semejante señalan Chase et al (2009), quienes enfocan la gestión desde la perspectiva de la cadena de suministro, como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y servicios primarios de una empresa.

Krawjesky et al, (2008), menciona que la gestión de la cadena de suministro consiste en formular una estrategia para organizar, controlar y motivar a los recursos participantes en el flujo de servicios y materiales dentro de esta. Con una adecuada estrategia, aspecto esencial de la administración de la cadena de suministro, donde se busca satisfacer las prioridades competitivas de la empresa.

Con todo ello podemos ver como los autores, defienden la cadena de suministro como una gestión estratégica y, en una eficiente y efectiva administración de los recursos y buenas relaciones entre proveedores y clientes. (Manrique, 2019)

Por tanto, definimos cadena de suministro o supply chain como el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado, comprendiendo en ello el proceso de planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales y de información, desde la compra de materias primas hasta la entrega final del producto al cliente, pasado por su transformación inmediata. (Ver figura 4.1) (Mecalux, 2019)



Figura 4. 1 Cadena de suministro (Mecalux, 2019)

Con todo este proceso, la cadena de suministro debe tener por objetivo maximizar el valor total generado, es por ello, que la propia empresa debe cuidar y mantener todos los eslabones de la cadena de suministro, pues como afirma Serra (2005), “quien crea valor para el consumidor final no es la empresa del último eslabón de la cadena, sino la combinación de las actuaciones de todos los miembros.” (Manrique, 2019)

Con el fin de optimizar los procesos, controlar todas las fases de la cadena de suministro y evitar despilfarros en la misma, es necesario comprender el funcionamiento de cada una de las fases que integran la gestión de la cadena de suministro, tales como los proveedores, la recepción de materias primas, la fabricación, el almacenaje, el transporte, los puntos de venta y el cliente, tal y como veíamos representado en la figura 4.1.

#### 4.1.1) Subsistemas de la cadena de suministro

Las diferentes fases que componen la cadena de suministro, se engloban en tres grandes subsistemas, siendo estos en primer lugar el aprovisionamiento, donde encontramos la figura de los proveedores, la recepción de materias primas y el almacenaje, entre otros. La producción, donde las materias primas son transformadas en producto terminado. Y, por último, el subsistema de distribución, donde se transporta el producto terminado al consumidor, ya sea consumidor final, mayorista o minorista. (Ver figura 4.2)

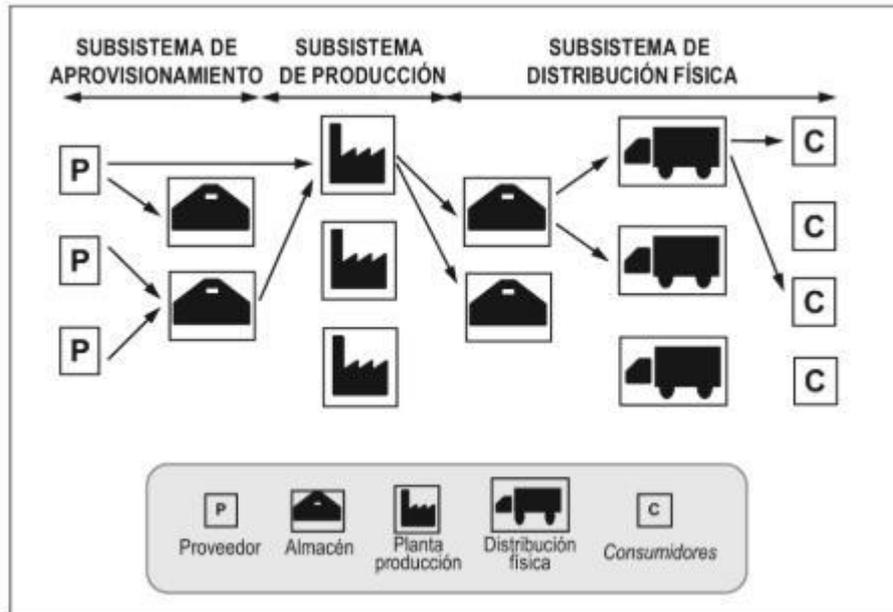


Figura 4. 2 Subsistemas de la cadena de suministro (Sosa, 2020)

- Fase de aprovisionamiento:

Durante esta fase se lleva a cabo el proceso de abastecimiento de materia prima necesaria para la producción del producto final. Es por ejemplo, a grandes rasgos, en el caso de Primark, al fabricar una chaqueta, es necesario contar con diversos materiales tales como telas, hilo o los botones, entre otros.

Algunos autores defienden que en este inicio del proceso se hace necesario la planificación de recursos, contratación de suministro, negociación, atención de pedidos, transporte interno, recepción e inspección, almacenamiento y manejo y, aseguramiento de la calidad, además de incluir la responsabilidad de coordinarse con los proveedores en áreas como programación, continuidad del suministro, protección contra pérdidas y especulación. Todo ello con el objetivo principal de conseguir las mejores oportunidades al costo más bajo. (Manrique, 2019)

Si bien, para conseguir un aprovisionamiento eficiente dentro de la cadena de suministro hay que llevar a cabo las siguientes tareas:

- Análisis de necesidades: para ver que recursos necesitamos, estableciendo cantidades, suministros y servicios necesarios para la producción.



- Compra: Transacción por la cual obtendremos las cantidades adecuadas de los recursos y servicios necesarios al precio más bajo posible. Es primordial elegir a un proveedor que, además de un precio competitivo, garantice la calidad y el cumplimiento del plazo de entrega acordado, es por ello que se debe realizar un estudio de proveedores previamente. En esta fase es determinante el lead time o tiempo de espera, pues de ello van a depender las siguientes fases de producción y distribución.
- Recepción y almacenaje: de todos los recursos necesarios hasta que sean requeridos en las líneas de producción.
- Abastecimiento y expedición: Hay que alimentar la planta de producción con los recursos requeridos para una actividad productiva ininterrumpida. En ese punto es especialmente importante ser eficientes ya que el un exceso de stock puede provocar cuellos de botella, además de aumentar los costes de almacenaje.
- Gestión de stock: imprescindible para garantizar el buen funcionamiento del ciclo de aprovisionamiento. (Mecalux, 2019)

Controladas las diferentes tareas que se incluyen en la fase de aprovisionamiento, como veíamos en la figura 4.2 pasamos a la fase de producción.

- Fase de producción:

Tras la recopilación de las materias primas, éstas entran en un proceso en el que se transforman o se adaptan hasta convertirse en el producto final. Esta etapa se caracteriza por el montaje de las existencias y por ello resulta fundamental llevar a cabo labores de monitorización, control y acompañamiento, para que los resultados sean los que hemos planificado al inicio del proceso de producción. (Pérez, 2021)

La fase de producción de la cadena de suministro incluye todas las empresas encargadas de realizar una transformación a la materia prima en los diferentes productos destinados a la venta. Incluye la planeación y organización de los factores de producción, acceso a recursos, traspaso del producto, etc.



Además de la descripción y análisis de los procesos y actividades relativos al proceso productivo. (Manrique, 2019)

En la industria textil, las grandes firmas que dominan el mercado en la actualidad tales como podrían ser Inditex o Primark cuentan con diversos centros de producción repartidos por todo el mundo, y, a partir de esas fábricas trasladan sus productos terminados a los diferentes centros logísticos donde la mercancía es enviada a tienda.

Cada uno de los grupos, tiene que crear, en esta fase de producción sus propias estrategias, con el fin de conseguir una mayor productividad. Un ejemplo de ello puede ser Inditex, el cual, presenta centros de producción en España y en países cercanos como Portugal o Marruecos, pero también en otros como India o Brasil. Por ello, dependiendo de las necesidades que genera el producto, este es fabricado en un lugar u otro. Por ejemplo, si se trata de un producto de moda del momento, será fabricado en los centros más cercanos, mientras que si se trata de productos para la siguiente temporada serán llevados a cabo en los más lejanos. Este método es conocido como distribución de circuito corto y es lo que ha hecho que empresas como las que componen Inditex hayan logrado un gran éxito. (Herranz, 2019)

- Fase de distribución o comercialización:

La distribución es la última fase de la cadena de suministro y la que representa un eslabón esencial, ya que hace posible la visibilización y adquisición de los productos que previamente han sido fabricados. (Manrique, 2019)

Por tanto, la fase de distribución es la encargada de gestionar todas las actividades desde que el producto sale de producción hasta que finalmente llega al consumidor final. En esta fase de distribución destacan dos tareas fundamentales, como son, por una parte el transporte, imprescindible para movilizar los productos terminados, bien hasta los centros logísticos donde la mercancía es almacenada para su posterior entrega o hasta el consumidor final, sea este mayorista, minorista o consumidor final. Y, por otra parte, el almacenaje,



con el fin de asegurar el correcto mantenimiento de los productos antes de que sean enviados al cliente.

Los grandes grupos textiles como Primark o Inditex almacenan sus productos fabricados en diferentes centros logísticos repartidos por diferentes países. Pero, dichos almacenes o centros logísticos en muchos casos no se encuentran cercanos a los centro de producción, como por ejemplo el caso de Inditex que puede fabricar el Brasil y almacenar en España. Es por ello que ambas tareas, almacenaje y transporte son complementarias la una de la otra y deben estar bien definidas dentro de la organización. (Faedis, 2019)

Si bien, al igual que estos grupos presentan diferentes centros logísticos para el almacenaje, con respecto al transporte, ese suele ser subcontratado en empresas externas, como es por ejemplo Inditex con XPO o Primark, como veremos en el análisis de su cadena de suministro, con DHL y XPO. (Etxarri, 2018)

En esta fase, es importante definir qué modelo de distribución es el adecuado para cada organización, dependiendo del tamaño, ubicación, alcance, etc. Para ello, las empresas deben tener en cuenta diversos aspectos, como son, entre otros, la ubicación geográfica y los medios de transportes requeridos, con el fin de facilitar y optimizar el transporte. El tamaño del mercado que se quiere abastecer, para establecer rutas de transportes más productivas y llevar a cabo un almacenamiento de la mercancía organizado. Y, un nivel de servicio adaptado a las necesidades de la organización, dependiendo del alcance, la rapidez y la frecuencia cambiante del mercado. (Faedis, 2019)

#### **4.2) La cadena de suministro de Primark**

Primark, como ya hemos ido viendo, es probablemente la marca de ropa con los precios más asequibles del mercado.

Para conseguir estos precios con los que compite y destaca la compañía de ropa low cost, propiedad de ABF, la organización en la cadena de suministro es imprescindible. Pues de ello va a depender el coste que supone para la empresa la fabricación y distribución de las diferentes prendas y, por



consiguiente el precio al que dichas prendas sean comercializadas en los diferentes mercados.

Si analizamos los orígenes de Primark mencionados anteriormente veíamos como con la llegada del sastre irlandés Arthur Ryan a la compañía ABF y sus conocimientos en la distribución y comercialización en la industria textil se pretendía penetrar en un nuevo mercado para el grupo, como es el de la industria textil. (Emprenderaprendiendo, 2021)

Por aquel entonces Pierre Cardin, un diseñador de moda italiano, acaba de inventar el concepto “Pret a Porter”, el cual consistía en la fabricación de prendas más prácticas y accesibles para la mayoría de personas. Los clientes no tendrían que pasar por el o la modista sino que sus prendas se podrían adquirir en lo que en la actualidad conocemos como centros comerciales o grandes almacenes. (Definición.De, 2022)

Aquel concepto innovador para la época, así como la experiencia y conocimientos en el sector fue lo que impulso a Ryan a crear la moda del día a día con diferentes calidades y precios, fabricadas con patrones que se repetían según la demanda. Por tanto el objetivo de Ryan era ofrecer moda a precios asequibles, pero para ello dependía de bajos costes.

Para conseguir estos bajos costes, Primark, a diferencia de otros grandes grupos influyentes en la industria textil, desde sus inicios hasta la actualidad ha confiado en trabajar directamente con proveedores que se encargan de realizar los diseños que posteriormente son comercializados.

De esta forma se han conseguido poder trabajar con precios muy reducidos, dado que ha podido seleccionar en todo momento los proveedores con los que trabajaba, comparando costes, modelo de trabajo, ética empresarial, etc.

Si bien, Primark, como veíamos en el capítulo anterior está muy involucrado en la sostenibilidad con el nuevo proyecto Primark Cares. Es por ello que en la actualidad para ser proveedor de Primark uno de los primeros requisitos exigidos por el grupo es adaptarse a las medidas establecidas, con el fin de conseguir y promover una economía circular.



Afirmamos por tanto que, el modelo de negocio establecido por Arthur Ryan en los años 50 ha funcionado a la perfección, manteniéndose y adaptándose a los nuevos tiempos, pues a día de hoy desarrolla su producción en 26 países diferentes. (Emprenderaprendiendo, 2021)

Con el fin de comprender un poco mejor las características básicas de la cadena de suministro, a continuación, analizamos datos relativos al aprovisionamiento y producción, almacenes y centros logísticos y gestión de transportes que lleva a cabo Primark.

#### **4.2.1) Aprovisionamiento y producción**

Como ya hemos ido indicando Primark cuenta con una cadena de suministro muy eficiente, en parte por los bajos costes operativos, los bajos costes de alquiler, el ahorro de inversión que supone no hacer publicidad, el tamaño de las tiendas, con el cual se consigue que los costes por metro cuadrado sean muy bajos, etc. (Equipo de investigación, 2021)

Pero independientemente de ello, destacamos que lo que realmente ha llevado a Primark al éxito ha sido el bajo coste de sus productos, el cual se debe a la forma en la que lleva a cabo el aprovisionamiento y la producción, a través de una gran diversidad de proveedores que tienen repartidos por todo el mundo. (Modaes, 2018)

Primark, a diferencia de muchos de sus principales competidores, lleva a cabo una forma de producción diferente, dado que no es propietaria de ninguna fábrica, si no que seleccionan proveedores que se encarguen de llevar a cabo su producción.

Desde Primark indican que son muy exigentes a la hora de seleccionar los proveedores con los que trabajan. Todas las fábricas que confeccionan productos para Primark deben comprometerse a cumplir normas reconocidas internacionalmente antes de que se realice el primer pedido y durante todo el tiempo que trabajen para la compañía.

Primark lo apuesta todo a la lejanía. El grupo irlandés de moda, cuenta con una estructura de aprovisionamiento propia de la distribución de grandes volúmenes, concentrada principalmente en Asia y, en concreto, en China y en

India. De hecho, Primark reúne el 84,2% de sus proveedores el continente asiático.

En Asia, la compañía de distribución de moda concentra 894 socios, de los cuales el 61,5%, lo que supone 450 proveedores, se encuentran en China y el 19,3%, equivalente a 108 proveedores, en India. (Modaes, 2018)

En la siguiente figura 4.3 se muestra el mapa de aprovisionamiento global por países, donde aparecen representados los diferentes países que producen más del 95% de los productos Primark que posteriormente son comercializados en tiendas.

Cabe destacar que las fábricas solamente se incluyen en el mapa después de haber fabricado productos durante un año y de haberse convertido en un proveedor establecido. Durante el primer año, las fábricas tienen que demostrar que pueden trabajar de forma consistente cumpliendo las normas éticas de Primark, además de satisfacer los requisitos comerciales de calidad y entregas a tiempo. (Primark, 2022)



**Figura 4. 3 Mapa de aprovisionamiento Primark (Primark, 2022)**



Con presencia en 26 países, Primark cuenta con un total de 902 fábricas, las cuales, vemos representadas gráficamente en la siguiente figura 4.4. (Primark, 2022)

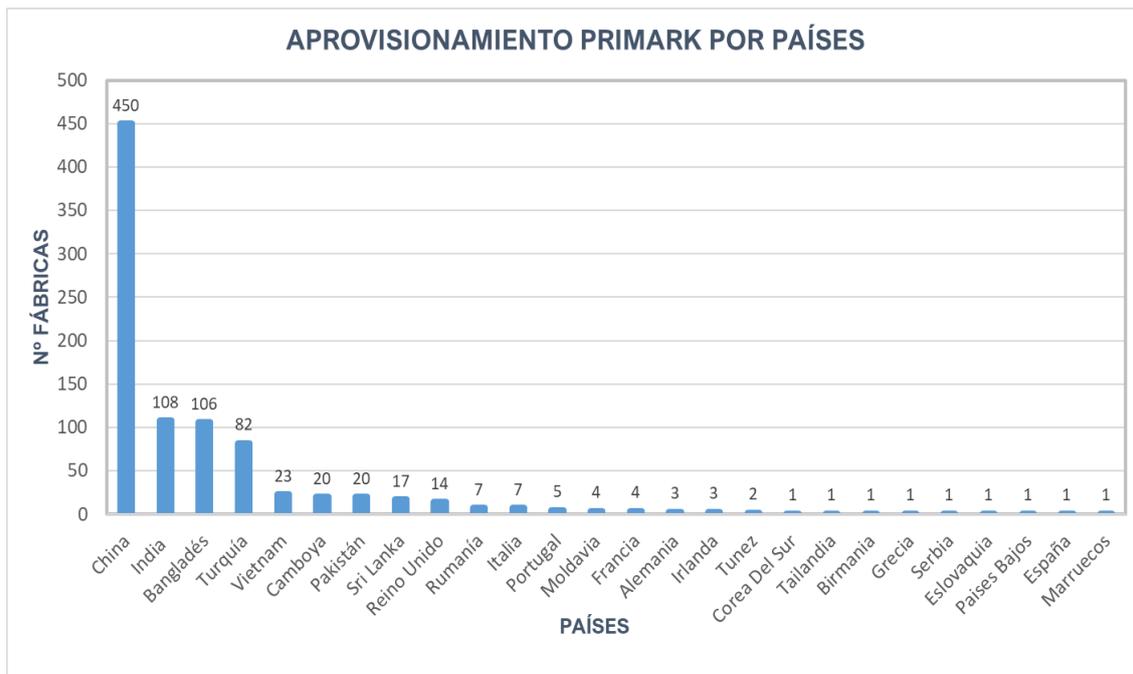


Figura 4. 4 Aproveccionamiento Primark por países (Primark, 2022)

Como ya hemos venido indicando, el aprovisionamiento de Primark destaca notablemente en China, pues este cuenta con casi el 50% de las fábricas totales del grupo.

La empresa suma también un total de 108 proveedores en India y 106 en Bangladés. Seguido encontramos Turquía con 82 proveedores. Siendo estos 4 países los que cuentan con el mayor número de fábricas.

Menor presencia encontramos en países como Vietnam, Camboya, Pakistán, Sri Lanka, Reino Unido, Rumanía o Italia, los cuales se sitúan entre 7 y 23 proveedores.



Y por último encontramos países con muy poca presencia en el aprovisionamiento de Primark, con entre 1 y 4 proveedores, tales como Francia, Corea del Sur, Grecia, España o Marruecos, entre otros.

#### **4.2.2) Almacenes y centros logísticos**

Primark, como venimos analizando, ha tenido un progresivo crecimiento a lo largo de la historia. Y, eso se ha visto reflejado en la necesidad de aumentar sus almacenes y centros logísticos.

Si bien, como hemos indicado anteriormente, una de las principales características del grupo es no trabajar con stock, por lo que el número de almacenes y centros logísticos disminuye notablemente frente a la competencia.

Hasta el año 2009 la compañía se abastecía principalmente de sus principales almacenes ubicados en Londres y Dublín, desde los cuales distribuían sus productos al resto de países. (Modaes, 2009)

Dado el crecimiento de la compañía en 2011, cinco años después de la primera apertura del grupo en el país, Primark construye un nuevo centro logístico en España situado en Guadalajara con más de 40.000 metros cuadrados para hacer frente al mercado español y portugués. Esta primera plataforma logística ubicada en España por Primark, contrató al Grupo DHL para llevar a cabo su gestión logística, pues como confirma el director de la filial ibérica del grupo, Jose Luis Martinez, DHL se posicionaba como el socio logístico de referencia de Primark y trabajaba, además, en otros mercados como Reino Unido. (Modaes, 2010)

Otro de los principales almacenes de la compañía fue construido en 2012 en Alemania para prestar servicio a las tiendas de Primark de Alemania, Bélgica, Holanda y Austria. (Europa Press, 2012)

A día de hoy, además de los ya mencionados Primark cuenta con otros dos grandes centros logísticos en Reino Unido. Sin embargo, el grupo realiza una de sus principales apuestas en España, y, en este caso lo hace de la mano de XPO, la cual, a través de XPO Supply Chain Spain, ha resultado adjudicataria de una parte de las operaciones logísticas de Primark en España y Portugal,



abriendo en 2020 un centro logístico para la moda de Primark en el mercado español y portugués.

Si bien, en este mercado la compañía operaba con DHL. En la actualidad continúa teniendo delegada otra gran parte de su actividad logística con ellos, pues cabe destacar que la plataforma que tuvo su origen en 2011, en la actualidad cuenta con 80.000 metros cuadrados. (Alimarket, 2020)

Pese al buen funcionamiento del grupo DHL en la gestión con Primark, la decisión de incorporación de una nueva plataforma logística ha sido que XPO ha desarrollado una solución a medida para incrementar la capacidad logística de Primark en la península Ibérica, el segundo mercado más importante para la compañía en Europa.

El nuevo centro cuenta con 32.000 metros cuadrados y se sitúa también en Torija, Guadalajara. Los servicios incluyen la gestión de entrada de mercancía paletizada y la preparación de pedidos para la distribución de los productos a las diferentes tiendas Primark.

Desde Primark España, defienden que se ha elegido a XPO como socio logístico porque cuenta con la dimensión y la experiencia necesaria para dar respuesta a la creciente demanda. Además, XPO es conocido como un líder en innovación y sostenibilidad en Europa. En este sentido, la energía utilizada por el nuevo centro logístico de la compañía en Guadalajara es de origen 100% renovable. Además, XPO está empleando camiones propulsados por gas natural para distribuir a determinadas tiendas de Primark en España. (La información, 2020)

Algo sin duda que Primark valora notablemente por su compromiso con la sostenibilidad y medio ambiente. En el capítulo anterior analizamos el compromiso actual de Primark con el nuevo proyecto Primark Cares, con el cual se han comprometido a cumplir una serie de objetivos como disminuir las emisiones de Co2 en un 50% y reducir la huella hídrica de los nuevos productos vendidos en un 30%, entre otros. Con el fin de colaborar para conseguir una industria más sostenible.



### 4.2.3) Gestión de transportes

En la actualidad, como ya hemos indicado, el grupo DHL acompaña a Primark en su desarrollo europeo. La compañía ha ampliado su acuerdo, firmado en 2006 en Reino Unido, con la empresa de distribución de moda low cost al conjunto de Europa. DHL da cobertura a Primark en Reino Unido, España, Portugal, Alemania, Bélgica, Holanda y Austria. (Modaes, 2012)

Por otra parte, cuentan con la reciente incorporación de XPO en España y Portugal. Uno de los aspectos más valorados por Primark a la hora de seleccionarles para el desarrollo del nuevo centro logístico fue la energía 100% renovable. Al igual ocurre en el transporte, ya que emplea camiones propulsados por gas natural para distribuir a determinadas tiendas de Primark en España.

Este tipo de vehículos reducen las emisiones de carbono en un 15% por viaje, en comparación con los camiones diésel tradicionales.

Pues, como afirma Jorge Paloma, Head of Logistics Mainland Europe de Primark, "En Primark reconocemos nuestra responsabilidad con el medio ambiente, esforzándonos por minimizar nuestro impacto siempre que podemos. XPO ha desarrollado una solución sostenible que impulsa nuestra capacidad logística en Iberia y que puede ampliarse a medida que seguimos creciendo".

Por otra parte, Rui Marques, director general de Supply Chain para Iberia de XPO Logistics, ha comentado: "Estamos muy orgullosos de trabajar en España y Portugal con una marca tan respetada como Primark. Somos conscientes de que los consumidores de hoy en día exigen operaciones que sean respetuosas con el medio ambiente, sin renunciar con ello a una adecuada disponibilidad del producto. Nuestras operaciones logísticas para Primark cumplen precisamente con estos objetivos y seguiremos esforzándonos para reducir al máximo nuestra huella de carbono". (La información, 2020)

Además de las dos compañías con las que opera Primark, la compañía también tiene su propia flota de camiones, la cual destaca por trabajar con vehículos ecológicos. Primark lleva utilizando camiones de GNL en España desde 2016, y trailers de dos pisos similares se han desplegado en las



operaciones logísticas del norte de Europa en colaboración con socios logísticos holandeses.

Las operaciones logísticas de Primark Reino Unido en 2016 introdujeron una nueva flota de remolques de entrega y camiones a gas, con el fin de reducir las emisiones de carbono del retailer, disminuir el número de viajes anuales y permitir que las entregas urbanas sean más silenciosas. Además, desde este mismo año, también cuentan con 15 semitrailers más largos para transportar grandes volúmenes de existencias a los depósitos de Primark en todo el Reino Unido. Cada semitrailer puede transportar el doble de los actuales camiones de la compañía, lo que significa 1.600 viajes menos al año. Esto ayudará a ahorrar unas 680 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>, según Primark.

Para reducir aún más el impacto ambiental de sus operaciones logísticas, la empresa lanza en 2020 diez nuevas unidades de tractores Iveco que se alimentarán con gas natural licuado (GNL). (Just Retail, 2020)

Los camiones de Natural Power funcionan únicamente con biogas, una alternativa mucho más limpia a los combustibles diésel tradicionales, que reduce el consumo de combustible hasta en un 15%, según el fabricante. Están propulsados por el motor Cursor 13 Natural Power de 460 CV y 12,9 litros que trabaja en combinación con la transmisión automática HI-Tronix de 12 velocidades y el avanzado sistema de conducción predictiva basado en GPS IVECO HI-Cruise. Además, su nivel de sonoridad es muy reducido. Primark estima que cada vehículo recorrerá 200.000 km por año y prevé que los 10 nuevos camiones reducirán sus emisiones anuales de Co<sub>2</sub> en unas 1.300 toneladas. (TRANSPORTE3, 2021)

Ian Hicks, jefe de transporte de Primark, afirma: “Hemos estado trabajando duro durante muchos años para reducir el impacto medioambiental de nuestras operaciones logísticas y estamos encantados de dar el siguiente paso para impulsar la sostenibilidad de nuestro modelo de transporte. Estos nuevos trailers tienen el doble de capacidad que los trailers estándar y reducirán significativamente nuestras emisiones de transporte”. Estamos orgullosos de traer estas nuevas adiciones a nuestra flota de transporte, para ayudar a tener un impacto más positivo en el medio ambiente”. (Just Retail, 2020)



### 4.3 Resumen capítulo 4

Las diferentes organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de alternativas que les permitan conseguir soluciones a los retos que enfrentan en un entorno altamente competitivo, tales como la globalización y los avances tecnológicos. Para conseguirlo, la cadena de suministro es una estructura necesaria.

Cuando hablamos de cadena de suministro nos referimos al proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado, comprendiendo con ello el proceso de planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales e información. Para lograr un buen funcionamiento de la misma debe ser consolidada más allá de las fronteras de la empresa, buscando abarcar toda la cadena de proveedores, los procesos productivos y el sistema de distribución entre otros. Por ello, dentro de la cadena de suministro encontramos 3 fases diferentes:

- Fase de aprovisionamiento: proceso por el cual se lleva a cabo el abastecimiento de materia prima con tareas como análisis de necesidades, compras, recepción y almacenaje, abastecimiento y expedición y gestión de stock.
- Fase de producción: proceso en el que la materia prima se transforma o se adapta hasta convertirse en el producto final. Se caracteriza por el montaje de existencias, labores de motorización, control y acompañamiento. Además, incluye la planeación y organización de los factores de producción, acceso a recursos, traspaso del producto, etc.
- Fase de distribución: proceso que hace posible la visibilización y adquisición de los productos que previamente han sido fabricados. Es, por tanto, la encargada de gestionar todas las actividades desde que el producto sale de producción hasta que finalmente llega al consumidor final, destacando actividades como el almacenaje y el transporte.

Teniendo claros los conceptos básicos sobre la cadena de suministro de cualquier organización, analizamos de forma más concreta la cadena de distribución de Primark.



En primer lugar, veíamos como el concepto Pret a Porter, el cual consiste en la fabricación de prendas más prácticas y accesibles para la mayoría de personas, ha servido de referencia a lo largo de los años creando con ello la moda del día a día con diferentes calidades y precios, fabricando según la demanda.

Dentro de la cadena de suministro, diferenciamos tres de los conceptos fundamentales con los que cuenta Primark, tales como:

- **Aprovisionamiento y producción:** caracterizados por la figura subcontratada de proveedores por todo el mundo. En la actualidad cuenta con un total de 902 fábricas repartidas en 26 países, siendo China el principal país proveedor de Primark con un total de 450 fábricas, seguido encontramos a India con 108, Bangladés con 106 y Turquía con 82.
- **Almacenes y centros logísticos:** en la actualidad Primark cuenta con diferentes almacenes desde los cuales distribuyen los productos a las tiendas físicas. Si bien, el hecho de no trabajar con stock, les permite notablemente reducir el número de almacenes y centros logísticos. Entre los más importantes destacan almacenes ubicados en Reino Unido, Irlanda, Alemania y España.  
Como peculiaridad es importante destacar el nuevo centro logístico de España, el cual se lleva a cabo de la mano de XPO y el cual se caracteriza por emplear energía 100% renovable.
- **Gestión de transportes:** como hemos venido estudiando en este capítulo, Primark lleva a cabo la gestión de transportes de la mano de DHL. Pero, dada la importancia actual con la sostenibilidad, Primark en 2020 confía a XPO la gestión de España y Portugal, empleando camiones de gas natural, que reducen las emisiones de carbono en un 15% por viaje, en comparación con los camiones Diesel tradicionales.  
Además de estas dos compañías, Primark tiene su propia flota ecológica de camiones y 15 semitrailers más largos para



transportar grandes cantidades. Con ellos, consiguen realizar 1.600 viajes menos, ahorrando 680 toneladas e CO2 al año.



## CAPÍTULO 5. Estudio económico

### 5.1 Introducción

El presente proyecto tiene como objetivo analizar la cadena de suministro de la industria textil, desde sus orígenes hasta la actualidad. Con el fin de conocer las peculiaridades que alberga el sector de la moda en nuestro país. Dada la fuerte repercusión que ha tenido en los últimos años y la rápida penetración en el mercado, se analiza el caso Primark como empresa líder del low cost en la actualidad.

Se trata por tanto de un proyecto de investigación, por ello, al evaluar los costes de desarrollo, consideraremos el coste de equipos informáticos y locales necesarios para el desarrollo, así como el coste de los materiales y de las horas empleadas en el diseño y elaboración de cada una de las fases de estudio.

En la gestión de este proyecto, se ha puesto especial interés en el estudio del caso Primark, para poder mostrar un ejemplo real de como una empresa textil lleva a cabo los aspectos más básicos de su cadena de suministro, tales como transporte, centros logísticos, modelo de negocio, etc.

En este apartado se expondrán los puntos fundamentales de la gestión del proyecto, con una breve exposición del personal involucrado en el desarrollo del estudio.

#### 5.1.1 Jerarquía del proyecto

Para el desempeño del proyecto se ha contado con cuatro personas diferentes, cada una de las cuales ha desempeñado unas funciones dependiendo del cargo que ocupan.

- Director: responsable de la idea del proyecto. Es el encargado de realizar la planificación del proyecto y su presupuesto económico. Su misión es la gestión de los proyectos que se lleven a cabo. Por otra parte, es el encargado de coordinar a las diferentes personas que intervienen en la realización de los proyectos.
- Técnico de proyecto: se encarga de la recopilación de información. Debe realizar funciones como la verificación de la información



obtenida, comparación de fuentes de información, análisis de la frecuencia de publicaciones y estar al día en las nuevas noticias que puedan ser de utilidad para el proyecto.

- Técnico financiero: es el encargado de llevar a cabo la parte económica del proyecto. Su misión es establecer un presupuesto para el desarrollo del trabajo. Planificando y organizando los gastos directos e indirectos, además de tener en cuenta las posibles desviaciones que puedan surgir en el presupuesto. Debe controlar todos los gastos y el cumplimiento del presupuesto establecido.
- Auxiliar administrativo: su función es la de apoyar al resto de personas implicadas en el proyecto. Realiza labores como redacción de informes, tareas administrativas, gestión de la información o elaboración de la memoria del proyecto, entre otras.

## 5.2 Fases de desarrollo

Para la correcta ejecución de proyecto es necesario llevar a cabo una serie de fases de desarrollo, las cuales, deben realizarse de forma secuencial para lograr los objetivos establecidos.

- Decisión de elaboración del proyecto: el encargado de esta fase es el director. Sobre la base del proyecto estipulada se establecen las líneas generales del mismo, se determina lo que hay que hacer y de qué forma hay que hacerlo. En este momento es cuando debe analizarse el objetivo de la investigación y la viabilidad del mismo. Además de establecer objetivos a corto y medio plazo además de los plazos para su consecución.
- Investigación: una de las fases más importantes del proyecto y una de las complejas. Esta es llevada a cabo por el técnico de proyecto y consiste principalmente en la búsqueda y contraste de información. La información recogida debe ser contrastada y verificada. Al tratarse de un proyecto de investigación con un caso práctico, es indispensable conocer todas las noticias, publicaciones, opiniones, etc. Que puedan aparecer de la empresa objeto de estudio.



- **Análisis de la información:** con toda la información obtenida, verificada y contrastada, debemos analizarla detalladamente para comenzar posteriormente el desarrollo y redacción del proyecto. Se procede entonces a la evaluación y selección de la información. Preparándola de forma ordenada y coherente para facilitar la organización de todo el proyecto.
- **Desarrollo y redacción del proyecto:** en esta fase se obtiene el resultado visible de todo el trabajo empleado. Por ello, debe realizarse de forma meticulosa y someterse a diferentes evaluaciones por parte del técnico de proyecto y el auxiliar administrativo. Para el correcto desarrollo de esta fase se deben tener tanto la información como la estructura del proyecto bien definidas, para que de esta forma el desarrollo sea mucho más limpio, rápido y sencillo.
- **Presentación:** Una vez finalizado el proyecto y aprobado por el director, se lleva a cabo la presentación del mismo. Para ello, se debe sintetizar y presentar de forma dinámica y visual ante el tribunal, el cual previamente ha podido disponer de todo el proyecto, por lo que es fundamental centrarse en los aspectos más característicos y resolver las dudas que puedan surgir.

### **5.3 Estudio económico**

En este apartado se va a realizar el estudio económico. Para ello se llevará a cabo una contabilidad por actividades realizadas para poder analizar la influencia de cada una de ellas en relación al coste total.

Por tanto, a continuación, se analizarán los días y horas de trabajo, el coste del personal, amortizaciones, costes de consumible, costes indirectos y los costes de cada una de las fases implicadas en el proyecto.

#### **5.3.1 Días y horas de trabajo**

Una vez analizadas las diferentes fases del proyecto, a continuación, se muestra el desglose de horas y días empleados para su desarrollo. Con el fin de



poder calcular los costes totales existentes derivados del trabajo personal. (Ver figura 5.1).

Fase	Horas/día	Total días	Total horas
Decisión	3	20	60
Investigación	3	70	210
Análisis de información	3	65	195
Desarrollo	5	50	250
Presentación	2	7	14
			729

Tabla 5. 1 Horas y días empleados en cada fase

Como vemos, el total de horas empleadas en el desarrollo del proyecto, entre todas las fases, asciende a 729 horas. Siendo las fases de investigación y el desarrollo las que cuentan con un número mayor de horas.

Es importante destacar que las fases de investigación, análisis de información y desarrollo se realizan de forma secuencial, dado que una vez que se obtiene la información esta es analizada y preparada para el posterior desarrollo.

Por el contrario, la presentación es la última fase del proyecto y está no es elaborada hasta que el proyecto este desarrollado por completo. De esta forma el número de horas empleadas en esta fase es mínimo, pues como indicábamos anteriormente, únicamente tenemos que elegir los aspectos más importantes, sintetizarlos y representarlos de forma visual.

Con todo ello podemos ver en la tabla 5.2 el porcentaje de horas empleado en cada una de las fases con respecto al total de horas empleadas.

Fase	Horas/fase	%/fase
Decisión	60	8,23%
Investigación	210	28,81%
Análisis de información	195	26,75%
Desarrollo	250	34,29%
Presentación	14	1,92%
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>729</b>	

Tabla 5. 2 Porcentaje de horas empleadas en cada fase



Confirmamos con ello que la fase de desarrollo es la que más tiempo lleva, pues como veníamos indicando, es la fase visible y no solo requiere del desarrollo escrito de la investigación, sino que también es necesario realizar varias revisiones.

Por otra parte, vemos como la búsqueda y el análisis de información también cuenta con porcentajes altos, pues dada la cantidad de fuentes existentes en la actualidad y la dificultada para encontrar referencias reales sobre la empresa estudiada el tiempo requerido es muy alto.

Y, por último es importante analizar las horas invertidas por cada persona implicada en cada fase. Pues, para el cálculo de coste de personal y costes totales del proyecto es fundamental contar con dicha información. (Ver tabla 5.3)

Fase	Director	Técnico de proyecto	Técnico financiero	Auxiliar adm	Horas/fase
Decisión	40	10	10	0	60
Investigación	60	90	30	30	210
Análisis de información	25	100	30	40	195
Desarrollo	20	120	30	80	250
Presentación	2	7	0	5	14
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>147</b>	<b>327</b>	<b>100</b>	<b>155</b>	

Tabla 5. 3 Horas empleadas por fases y personas implicadas

La persona que más horas emplea, con un total de 327 en el proyecto es el técnico de proyecto, pues es el encargado de controlar, verificar, analizar y desarrollar la información. Por lo que podemos decir que es la persona que se lleva el mayor peso del proyecto, apoyado por el auxiliar administrativo, sobre todo en el desarrollo del proyecto.

Con funciones más especializadas encontramos al director, el cual la mayor parte de las horas empleadas es en la búsqueda de información. En las fases de análisis, desarrollo y presentación es el encargado de realizar revisiones y correcciones, por ello que las horas empleadas en estas fases sean mucho menores.

Y, por último encontramos el técnico financiero, como veíamos sus funciones se centran principalmente en el desarrollo del estudio económico. Si



bien, para ello también debe participar en las fases básicas como son la de decisión, la de búsqueda de información, el análisis de la misma y el desarrollo del proyecto.

### 5.3.2 Tasas horarias del personal

Analizados los días y horas de trabajo empleados en el proyecto por cada una de las personas implicadas en el mismo. A continuación, en la tabla 5.4 se muestran los costes del personal para la organización, incluyendo sueldo bruto anual, coste de la seguridad social y totales anuales, mensuales con 12 pagas ordinarias y total por hora, interpretado con 160 horas al mes de trabajo.

	Director	Técnico de proyecto	Técnico financiero	Auxiliar adm
Sueldo bruto al año	32.000,00 €	23.000,00 €	24.000,00 €	19.000,00 €
Seguridad social (35%)	11.200,00 €	8.050,00 €	8.400,00 €	6.650,00 €
<b>Total anual</b>	<b>43.200,00 €</b>	<b>31.050,00 €</b>	<b>32.400,00 €</b>	<b>25.650,00 €</b>
<b>Total mensual</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>2.587,50 €</b>	<b>2.700,00 €</b>	<b>2.137,50 €</b>
<b>Total hora</b>	<b>22,50 €</b>	<b>16,17 €</b>	<b>16,88 €</b>	<b>13,36 €</b>

Tabla 5. 4 Costes del personal del proyecto

Conociendo el importe total anual que supone cada uno de los trabajadores a la organización y las horas empleadas en el proyecto por cada uno de ellos en las diferentes fases, a continuación, en la tabla 5.5 se muestra el coste real que supone cada uno de ellos.

Fase	Director	Técnico de proyecto	Técnico financiero	Auxiliar adm	Coste total por fase
Decisión	900,00 €	161,72 €	168,75 €	0,00 €	1.230,47 €
Investigación	1.350,00 €	1.455,47 €	506,25 €	400,78 €	3.712,50 €
Análisis de información	562,50 €	1.617,19 €	506,25 €	534,38 €	3.220,31 €
Desarrollo	450,00 €	1.940,63 €	506,25 €	1.068,75 €	3.965,63 €
Presentación	45,00 €	113,20 €	0,00 €	66,80 €	225,00 €
<b>Coste total/persona</b>	<b>3.307,50 €</b>	<b>5.288,20 €</b>	<b>1.687,50 €</b>	<b>2.070,70 €</b>	

Tabla 5. 5 Coste real por fases y personal implicado



Como ya veíamos en el desglose de días y horas empleados, el que mayor volumen de trabajo acapara es el técnico de proyecto, seguido del auxiliar administrativo. Por tanto, en el cálculo de coste de personal también son las dos personas que presentan un mayor porcentaje.

Con todo ello podemos concluir que el coste de personal total asciende a 12.353,90€.

### 5.3.3 Cálculo amortizaciones equipo informático

Para el equipo informático utilizado en la realización del proyecto se considera un periodo de amortización de 5 años, con cuota lineal. En primer lugar, se muestra en la tabla 5.6 los costes totales de cada unidad.

Concepto		Coste por unidad	Nº unidades	Coste total
Ordenador portatil		700,00 €	1	700,00 €
Software	Windows 10	70,00 €	1	70,00 €
	Microsoft Office 365	350,00 €	1	350,00 €
	Adoble Acrobat Reader	50,00 €	1	50,00 €
Impresora Canon color		135,00 €	1	135,00 €
			<b>Total</b>	<b>1.305,00 €</b>

Tabla 5. 6 Costes totales del equipo informático

Conociendo los costes de todo el equipo informático utilizado, queda reflejado en la figura 5.7 la amortización del mismo.

Concepto	Periodo amortización	Coste total	AMORTIZACIÓN		
			Año	Día	Hora
Ordenador	5 años	700,00 €	140,00 €	0,38 €	0,05 €
Windows 10	5 años	70,00 €	14,00 €	0,04 €	0,00 €
Microsoft	5 años	350,00 €	70,00 €	0,19 €	0,02 €
Adoble Acrobat	5 años	50,00 €	10,00 €	0,03 €	0,00 €
Impresora Canon	5 años	135,00 €	27,00 €	0,07 €	0,01 €

Tabla 5. 7 Amortización del equipo informático



### 5.3.4 Costes del material consumible

Para el cálculo de consumibles (pales, tinta, bolígrafos, etc), se ha calculado su consumo medio, por persona y hora de trabajo. En la figura 5.8 se muestra el resultado obtenido.

Material	Coste/unidad	Nº Unidades	Coste total
Folios	5,00 €	1	5,00 €
Bolígrafos	0,35 €	6	2,10 €
Tinta negra impresora	20,00 €	1	20,00 €
Tinta color impresora	30,00 €	1	30,00 €
USB	10,00 €	2	20,00 €
Fotocopias	0,02 €	500	10,00 €
Encuadernación	3,50 €	4	14,00 €
<b>Total</b>			<b>101,10 €</b>

Tabla 5. 8 Coste del material consumible

### 5.3.5 Costes indirectos

Aquí se consideran gastos que hacen referencia a consumos de electricidad, teléfono, etc. Las tasas de coste calculadas por persona y hora para cada uno de los conceptos que se muestran en la tabla 5.9.

Material	Coste mensual	Coste por hora
Internet	35,00 €	0,05 €
Teléfono	5,00 €	0,01 €
Luz (alquiler oficina)	50,00 €	0,07 €
<b>Total</b>	<b>90,00 €</b>	<b>0,13 €</b>

Tabla 5. 9 Costes indirectos



## 5.4 Costes asignados a cada fase del proyecto

A continuación, se desglosan los costes totales en cada una de las fases del proyecto. Para asignar los costes calculados se tendrán en cuenta las horas que cada persona dedica a cada etapa, las tasas horarias de salarios y amortizaciones, además de los costes estimados para el material consumible y los costes indirectos.

### 5.4.1 Fase 1: Decisión

Para el cálculo del coste total empleado en la fase 1, se ha empleado por una parte, en el coste de personal, el número de horas de trabajo de cada una de las personas implicadas y el precio por hora que veíamos también anteriormente.

Para el cálculo de amortizaciones, costes de materiales consumibles y costes indirectos, el número de horas corresponde con el total de horas empleadas en esta primera fase por el coste/hora asignado.

A continuación, en la tabla 5.10 vemos el desglose de todas estas cantidades, así como el total final de la fase de decisión.

CONCEPTO		HORAS	€/Hora	Costes totales	
Coste Personal	Director	40	22,50 €	900,00 €	1.230,47 €
	Técnico de proyecto	10	16,17 €	161,72 €	
	Técnico financiero	10	16,88 €	168,75 €	
	Auxiliar administrativo	0	13,36 €	0,00 €	
Amortización del equipo informático	Ordenador portatil	60	0,048 €	2,877 €	5,36 €
	Windows 10	60	0,005 €	0,288 €	
	Microsoft Office 365	60	0,024 €	1,438 €	
	Adobe Acrobat Reader	60	0,003 €	0,205 €	
	Impresora Canon color	60	0,009 €	0,555 €	
Costes material consumible		60	0,151 €	9,066 €	9,07 €
Costes indirectos		60	0,130 €	7,800 €	7,80 €
<b>TOTAL FASE 1</b>				<b>1.252,70 €</b>	

Tabla 5. 10 Coste total fase 1: decisión



### 5.4.2 Fase 2: Investigación

Utilizando el mismo patrón que en la primera fase, a diferencia del total de horas finales empleadas, el cual en este caso asciende a 210, a continuación en la tabla 5.11 analizamos el desglose total de la fase de investigación.

CONCEPTO		HORAS	€/Hora	Costes totales	
Coste Personal	Director	60	22,50 €	1.350,00 €	3.712,50 €
	Técnico de proyecto	90	16,17 €	1.455,47 €	
	Técnico financiero	30	16,88 €	506,25 €	
	Auxiliar administrativo	30	13,36 €	400,78 €	
Amortización del equipo informático	Ordenador portatil	210	0,048 €	10,068 €	18,77 €
	Windows 10	210	0,005 €	1,007 €	
	Microsoft Office 365	210	0,024 €	5,034 €	
	Adobe Acrobat Reader	210	0,003 €	0,719 €	
	Impresora Canon color	210	0,009 €	1,942 €	
Costes material consumible		210	0,151 €	31,731 €	31,73 €
Costes indirectos		210	0,130 €	27,300 €	27,30 €
<b>TOTAL FASE 2</b>					<b>3.790,30 €</b>

Tabla 5. 11 Coste total fase 2: investigación

### 5.4.3 Fase 3: Análisis de información

En la fase 3, análisis de información, vemos como el número de horas asciende a 195, obteniendo un total de 3.292,56€ tal y como podemos ver en la figura 5.12.

CONCEPTO		HORAS	€/Hora	Costes totales	
Coste Personal	Director	25	22,50 €	562,50 €	3.220,31 €
	Técnico de proyecto	100	16,17 €	1.617,19 €	
	Técnico financiero	30	16,88 €	506,25 €	
	Auxiliar administrativo	40	13,36 €	534,38 €	
Amortización del equipo informático	Ordenador portatil	195	0,048 €	9,349 €	17,43 €
	Windows 10	195	0,005 €	0,935 €	
	Microsoft Office 365	195	0,024 €	4,675 €	
	Adobe Acrobat Reader	195	0,003 €	0,668 €	
	Impresora Canon color	195	0,009 €	1,803 €	
Costes material consumible		195	0,151 €	29,465 €	29,46 €
Costes indirectos		195	0,130 €	25,350 €	25,35 €
<b>TOTAL FASE 3</b>					<b>3.292,56 €</b>

Tabla 5. 12 Coste total fase 3: análisis de información



#### 5.4.4 Fase 4: Desarrollo

En este caso, estamos ante la fase que supone un mayor coste para el proyecto, debido al gran número de horas necesarias para realizar el desarrollo del proyecto. En este caso, el número de horas asciende a 250 y lo vemos reflejado en la siguiente tabla 5.13.

CONCEPTO		HORAS	€/Hora	Costes totales	
Coste Personal	Director	20	22,50 €	450,00 €	3.965,63 €
	Técnico de proyecto	120	16,17 €	1.940,63 €	
	Técnico financiero	30	16,88 €	506,25 €	
	Auxiliar administrativo	80	13,36 €	1.068,75 €	
Amortización del equipo informático	Ordenador portatil	250	0,048 €	11,986 €	22,35 €
	Windows 10	250	0,005 €	1,199 €	
	Microsoft Office 365	250	0,024 €	5,993 €	
	Adoble Acrobat Reader	250	0,003 €	0,856 €	
	Impresora Canon color	250	0,009 €	2,312 €	
Costes material consumible		250	0,151 €	37,775 €	37,78 €
Costes indirectos		250	0,130 €	32,500 €	32,50 €
<b>TOTAL FASE 4</b>				<b>4.058,25 €</b>	

Tabla 5. 13 Coste total fase 4: desarrollo

#### 5.4.5 Fase 5: Presentación

La última fase, la fase de presentación, se caracteriza por tener un número de horas mínimo, con respecto a las tres fases anteriores. El número de horas empleadas asciende a 14, por tanto, el coste asignado, como podemos ver en la tabla 5.14 es con diferencia el menor de todos.

CONCEPTO		HORAS	€/Hora	Costes totales	
Coste Personal	Director	2	22,50 €	45,00 €	225,00 €
	Técnico de proyecto	7	16,17 €	113,20 €	
	Técnico financiero	0	16,88 €	0,00 €	
	Auxiliar administrativo	5	13,36 €	66,80 €	
Amortización del equipo informático	Ordenador portatil	14	0,048 €	0,671 €	1,25 €
	Windows 10	14	0,005 €	0,067 €	
	Microsoft Office 365	14	0,024 €	0,336 €	
	Adoble Acrobat Reader	14	0,003 €	0,048 €	
	Impresora Canon color	14	0,009 €	0,129 €	
Costes material consumible		14	0,151 €	2,115 €	2,12 €
Costes indirectos		14	0,130 €	1,820 €	1,82 €
<b>TOTAL FASE 5</b>				<b>230,19 €</b>	

Tabla 5. 14 Coste total fase 5: presentación



## 5.6 Cálculo del coste total

Analizadas cada una de las fases de forma independiente, vemos en la siguiente tabla 5.15 el coste total de las 4 fases, que corresponde con el coste total del proyecto.

Fase	Coste
Decisión	1.252,70 €
Investigación	3.790,30 €
Análisis información	3.292,56 €
Desarrollo	4.058,25 €
Presentación	230,19 €
<b>Coste total</b>	<b>12.623,99 €</b>

Tabla 5. 15 Coste total del proyecto

Como vemos, podemos concluir indicando que teniendo en cuenta tanto los costes de personal, como las tasas salariales, amortizaciones del equipo informático, costes de consumibles y costes indirectos, el proyecto presenta un total de 729 horas, repartidas entre 4 personas y con un coste total de 12.623,99€.



## CAPÍTULO 6. Conclusiones y futuros desarrollos

### 6.1 Conclusiones

El objetivo de este trabajo, tal y como se ha indicado en la introducción, es conocer la logística de la industria textil así como las peculiaridades de su cadena de suministro. Para ello, hemos analizado el caso Primark, como una de las empresas líderes en el sector de la moda a día de hoy.

En primer lugar, destacamos que la industria textil ha experimentado un gran auge a lo largo de los últimos años, en parte debido al fenómeno de la globalización, mediante el cual la producción se ha deslocalizado a zonas con mano de obra muy baja. Es por ejemplo el caso de Primark, donde veíamos que la mayor parte de su producción se lleva a cabo en China.

Dado que la industria textil fue una de las primeras industrias en desarrollarse es importante recalcar que también fue pionera en el desarrollo de uno de los primeros términos de logística, con la idea de relacionar los costes de inventario con los costes de transporte, y dando lugar a la necesidad de sacar una mayor rentabilidad al proceso de producción.

Con toda esta evolución veíamos como a cierre de 2019 el número de empresas textiles, únicamente en España, ascendía a más de 20.000, destacando que la mayor parte de ellas se corresponde con pequeñas empresas sin asalariados, pero que, por el contrario son las grandes empresas las que consiguen una gran penetración en el mercado bajo la integración vertical.

Debido a estas grandes diferencias entre pymes y grandes empresas, es un hecho que en la actualidad son cada vez más las pequeñas y medianas empresas que cierran sus establecimientos por no poder hacer frente a lo grandes costes que supone. Esto se debe, como estudiábamos en el segundo capítulo, al cambio de mentalidad de la población. Hace años la gente lo que buscaba en una prenda de vestir era calidad, ese producto que puede durar de por vida sin deteriorarse. Ahora, la población busca moda, y la moda cambia constantemente. Es por ello que empresas como Primark ofrecen productos a muy bajo precio, apostando por una ecuación ganadora acorde con la mentalidad



de la sociedad actual: “compro algo, lo uso y lo tiro”. Sin embargo, las pequeñas empresas no pueden llegar a comercializar la cantidad y variedad de productos que ofrecen tanto Primark como otros grandes grupos que forman parte de la industria textil.

Por otra parte, destacar que no solo es la mentalidad actual la que ha obligado a la población a cambiar sus gustos, sino que también han sido estas grandes cadenas especializadas las que han contribuido a este cambio. Como veíamos en el análisis de Primark, ya desde sus orígenes, el objetivo de la compañía era desarrollar el concepto “Pret a Porter”, donde se pretendía fabricar prendas más prácticas y accesibles para la mayoría de personas. Comercializándolas a precios asequibles, lo que implicaba trabajar con bajos costes. Por lo que podemos afirmar que Primark desde sus orígenes hasta la actualidad ha sabido mantener su objetivo y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Ahora bien, es importante preguntarnos cuál es el modelo de negocio que sigue Primark en la actualidad y cómo consigue diferenciarse de sus principales competidores. Dentro del modelo de negocio de la compañía irlandesa encontramos como aspecto más reseñable la gran diversidad de artículos, con una rotación diaria de 6 semanas, así como una alta variedad de productos sustitutivos, la gestión de stock, la cual se caracteriza por no devolver el stock nunca, las economías de escala, con las que consiguen comprar y vender grandes volúmenes, la no ejecución de campañas publicitarias y la ubicación, localización y tamaño de sus establecimientos, entre otros. Por lo que podemos afirmar que las peculiaridades de su modelo de negocio les proporciona diferencias notables ante la competencia. Primark no fue la primera empresa retail ofreciendo precios a bajo coste, otras ya lo habían hecho anteriormente, pero sin duda, Primark ha sabido adaptarse mejor a las necesidades del entorno cambiante en el que vivimos, consiguiendo con su modelo de negocio ventajas competitivas.

Otro de los aspectos más notables de la compañía y, algo que le diferencia de su competencia son las sensaciones que consigue transmitir a la población. Primark no solo vende productos, sino que vende experiencias. Cuando



entramos en un establecimiento de empresas competidoras como H&M, Lefties, Zara o Calcedonia, entramos con el objetivo de encontrar la prenda que buscamos o aquella que se adapta a mis necesidades, sin embargo cuando entramos en un establecimiento Primark entramos abiertos a recorrer todas las instalaciones para ver qué es lo que necesito. Esa es la principal diferencia, mientras que unos buscan cubrir nuestras necesidades, Primark crea esas necesidades.

Por último, mencionar la forma en la que llevan a cabo su producción, pues a diferencia del resto de empresas que también han logrado una fuerte penetración el mercado, Primark no realiza la producción de sus productos, sino que estos son llevados a cabo por fábricas externas, deslocalizando así su producción, aunque como hemos indicado anteriormente la mayoría de fábricas que trabajan para Primark se localizan en Asia. Si bien, como estudiábamos en el cuarto capítulo, todas las fábricas deben comprometerse a cumplir una serie de normas estipuladas por el grupo, defendiendo la sostenibilidad como uno de los principales requisitos.

Al igual ocurre con el transporte, la mayor parte es subcontratado a empresas externas, tales como DHL o XPO. Donde vemos de nuevo la importancia de la sostenibilidad para el grupo, pues XPO ha sido seleccionada por la gestión que llevan a cabo empleando camiones de gas natural, que reducen notablemente las emisiones de carbono en comparación a los camiones Diesel tradicionales. Y, además la compañía cuenta con su propia flota ecológica de camiones y 15 semitrailers más largos para transportar grandes cantidades, ahorrando 680 toneladas de CO2 al año.

Concluimos por tanto, viendo como Primark pese a la gran cantidad de críticas a las que se ha tenido que enfrentar, a día de hoy sigue luchando por crecer y mejorar, no solo su empresa sino que la industria textil a nivel global, pues como afirmaba Laura Balmond, líder de Make Fashion Circular, esto es solo el comienzo, es necesario que tanto la industria como el gobierno, apoyados por las grandes empresas, continúen promoviendo el impulso hacia una economía circular para la moda.



## 6.2 Futuros desarrollos

Tras todo lo estudiado sobre la industria textil, de cara al futuro es imprescindible que todas las empresas textiles sigan evolucionando y mejorando día tras día. Para ello es necesario que se den importancia a diversos aspectos:

- **Innovación constante:** adaptándose a las necesidades que el mercado crea y teniendo en cuenta la mentalidad del consumidor.
- **Diferenciación de la competencia:** como hemos venido analizando, el éxito de Primark, en parte, se debe a las diferencias con el resto de empresas textiles, pues ellos han sabido ofrecer lo que otros no hacían.
- **Reducir la contaminación:** ya son muchas las empresas que al igual que Primark han firmado compromisos de sostenibilidad con el fin de mejorar la industria. Ahora, como afirmábamos en las conclusiones, es el resto de empresas textiles quien debe adaptarse a producir, transportar y distribuir sus productos bajo unas normas sostenibles que permitan mejorar el planeta, el producto y la vida de las personas, creando una economía circular.
- **Mayor importancia al sector del transporte:** sector imprescindible tanto en la industria textil como en el resto de industrias. Uno de los puntos fuertes de Primark y que deberían llevar a cabo el resto de empresas, es la gestión que llevan a cabo del mismo, buscando siempre la parte sostenible.

En cuanto a Primark, ya hemos visto como tiene unos objetivos estipulados y un modelo de negocio bien definido, ahora bien, para que pueda seguir manteniéndose como líder de la moda low cost es importante que se adapte a las nuevas necesidades, sobre todo dentro del canal online, pues es uno de los puntos más débiles de la compañía. En la actualidad, empresas online como Shein, quien ofrece gran diversidad de artículos a bajo coste al igual que lo hace Primark, están entrando con fuerza en el mercado de la moda. Como opinión personal destacar que esta puede ser una de las empresas que más competencia le pueda hacer a Primark, por lo que de cara al futuro será imprescindible una nueva adaptación al consumidor.



## REFERENCIAS

### LIBROS

Chen, S. and Hwang, C. (1992). *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making. Methods and Applications*. Springer-Verlag.

Muñoz, D. (2018). *Los escaparates de la moda, sistemas de comercialización, espacios de consumo y oferta textil en la Valencia preindustrial (1675-1805)*. Madrid: Sílex.

### REVISTAS

Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Norba, Revista de historia*, N°17, 93-109.

Manrique, MA. (2019). Gestión de la cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol 24, núm 88.

### VÍDEOS

Emprenderaprendiendo. (2021). *¿Por qué la Ropa de Primark es tan Barata? Caso PRIMARK*. Recuperado el 07 de mayo de 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=-9O5YS9WS20>

Equipo de investigación. (2021). *El 'efecto Primark': ¿cómo hacer negocio vendiendo ropa tan barata?*. Recuperado el 07 de mayo de 2022, [https://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/noticias/efecto-primark-como-hacer-negocio-vendiendo-ropa-tan-barata\\_2021112761a224e2d432b1000176747b.html](https://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/noticias/efecto-primark-como-hacer-negocio-vendiendo-ropa-tan-barata_2021112761a224e2d432b1000176747b.html)



## INFORMES

CESCE (2020), *Textil. Informe sectorial de la economía española*. Recuperado el 28 de julio de 2021, [https://issuu.com/cesce.es/docs/informe\\_sectorial\\_cesce\\_2019\\_textil](https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_textil)

Faedis. (2019). Unidad 5: logística de distribución. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 07 de mayo de 2022, [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion\\_1563828733.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion_1563828733.pdf)

Gento, A. (2019). Métodos de ayuda a la decisión. Apuntes asignatura Toma de decisiones. Universidad de Valladolid (UVa).

Modaes (2020), *Informe económico de la moda en España*. Recuperado el 28 de julio de 2021, <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=171&name=Informe+Econ%C3%B3mico+de+la+Moda+en+Espa%C3%B1a+2020#5>

Rodríguez, A. (2016). *Análisis del sector textil español*. Universidad de Sevilla.

## TRABAJOS UNIVERSITARIOS

Goñi, A (2015). Análisis de la distribución comercial del sector textil. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad del País Vasco. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiBxsidx\\_4AhVP0oUKHTvIDGoQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F232122638.pdf&usg=AOvVaw0OfmB\\_rAhDhPbn3cOQfSeL](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiBxsidx_4AhVP0oUKHTvIDGoQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F232122638.pdf&usg=AOvVaw0OfmB_rAhDhPbn3cOQfSeL)

Herranz, L. (2019). Análisis de la distribución comercial del sector textil. Facultad de comercio. Universidad de Valladolid (UVa) <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/38098>

Sosa, AF. (2020). Logística como subsistema de las organizaciones. Facultad de ciencias empresariales, Universidad nacional de educación,



<https://docplayer.es/213375227-Logistica-como-subsistema-de-las-organizaciones.html>

Penadés, V. (2017). Aplicación de la toma de decisión multicriterio al diseño sostenible de puentes de hormigón. Universidad Politécnica de Valencia. <http://masterdehormigon.es › images › TFM › VPP>

Vitoriano, B. (2008). Teoría de la decisión: Decisión con incertidumbre, decisión multicriterio y teoría de juegos. Universidad Complutense de Madrid. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjMioS9x\\_4AhUVKhoKHVK4BGwQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mat.ucm.es%2F~bvitoria%2FArchivos%2Fadt\\_UCM.pdf&usq=AOvaw2VoCY3XqE6\\_FU95KGIIR4W](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjMioS9x_4AhUVKhoKHVK4BGwQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mat.ucm.es%2F~bvitoria%2FArchivos%2Fadt_UCM.pdf&usq=AOvaw2VoCY3XqE6_FU95KGIIR4W)

## PAGINAS WEB

Alimarket. (2020). *XPO gana una parte de la logística de Primark en España y Portugal*. Recuperado el 07 de mayo de 2022, <https://www.alimarket.es/logistica/noticia/321266/xpo-gana-una-parte-de-la-logistica-de-primark-en-espana-y-portugal>

Associated British Foods (2022). *We are a diversified food, ingredients and retail group*. Recuperado el 04 de marzo de 2022. <https://www.abf.co.uk/about-us>

Bou, M. (2021) *La historia de Primark y su gran éxito (desde su origen hasta 2021)*. Recuperado el 13 de noviembre de 2021. <https://espanadiario.net/moda-consumo/primark>

Bustamante, R. (2017) *Evolución tecnológica en la industria textil*. Recuperado el 13 de junio de 2021, <http://aptperu.com/evolucion-tecnologica-la-industria-textil/>

Casals, D (2020) *Primark abre su segunda tienda más grande de España en la Plaça Catalunya de Barcelona*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021. <https://www.expansion.com/catalunya/2020/06/30/5efb5329e5fdea53648b4599.html>



Chichizola, J. (2017) *Revolución industrial textil*. Recuperado el 15 de septiembre de 2021.

<https://www.tecnologiatextilymoda.com/2017/09/28/revolucion-textil/>

CNAE. (2009) a. *Lista actividades grupo 13*. CNAE. Recuperado el 9 de junio de 2021, <https://www.cnae.com.es/obtener-cnae-3.php?nivel=13>

CNAE. (2009) b. *Lista actividades grupo 141*. CNAE. Recuperado el 9 de junio de 2021, <https://www.cnae.com.es/obtener-cnae-4.php?nivel=141>

Definición.De. (2022). *Definición de prêt-à-porter*. Recuperado el 06 de mayo de 2022, <https://definicion.de/pret-a-porter/>

Delgado, C (2015) Primark, uno de los reyes del 'low cost', conquista el centro de Madrid. Recuperado el 10 de diciembre de 2021. [https://elpais.com/economia/2015/10/15/actualidad/1444903181\\_938493.html](https://elpais.com/economia/2015/10/15/actualidad/1444903181_938493.html)

Diccionario de la Real Academia Española (RAE). (2019) Definición Logística. Recuperado el 9 de junio de 2021, <https://dle.rae.es/log%C3%ADstico>

Europa Press. (2015) *Primark desembarca en Madrid con su tienda más grande de España*. Recuperado el 12 de diciembre de 2021. <https://es.fashionnetwork.com/news/primark-desembarca-en-madrid-con-su-tienda-mas-grande-de-espana,583232.html>

El Corte Inglés (2021). *El modelo empresarial del Corte Inglés*. Recuperado el 21 de septiembre de 2021. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/nuestros-principios/>

Etxarri, I. (2018). *XPO y el reto diario de no fallar con su logística a las firmas de Amancio Ortega*. Recuperado el 07 de mayo de 2022, <https://www.lainformacion.com/empresas/xpo-el-armario-de-inditex-asi-es-la-empresa-logistica-elegida-por-amancio-ortega/6346624/>

Europa Press. (2012). *DHL da soporte logístico a la expansión de Primark en España*. Recuperado el 06 de mayo de 2022, <https://es.fashionnetwork.com/news/Dhl-da-soporte-logistico-a-la-expansion-de-primark-en-espana,295378.html>



González, A (2020) Por que Primark no necesita el online, según un analista financiero. Recuperado el 16 de diciembre de 2021.

<https://fashionunited.es/noticias/empresas/por-que-primark-no-necesita-el-online-segun-un-analista-financiero/2020062733094>

González, I. (2018) *La magia de los “outlet” y por qué son tan exitosos*. Recuperado el 15 de septiembre de 2021. <https://neuromarketing.la/2018/02/la-magia-los-outlet-tan-exitosos/>

Hi Retail (2021) *La nueva estrategia de sostenibilidad de Primark que garantiza que hará que las opciones más sostenibles estén al alcance de todos*. Recuperado el 16 de diciembre de 2021. <https://hiretail.es/tendencias/la-nueva-estrategia-de-sostenibilidad-de-primark-que-garantiza-que-hara-que-las-opciones-mas-sostenibles-esten-al-alcance-de-todos/>

Inditex. (2021). *Inditex quienes somos*. Recuperado el 13 de junio de 2021. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000>

INE (2021). Instituto nacional de estadística. Recuperado el 3 de julio de 2021, <https://www.ine.es/>

Jack and Jones. (2021). *Estilosa moda de hombre desde 1990*. Recuperado el 29 de septiembre de 2021. [https://www.jackjones.com/es/es/home?gclid=CjwKCAjwndCKBhAkEiwAgSDKQehpLbHDOgxvApHWfkwzOdKVOcyi3KytLvlnfaxS7XGsgNs7dll\\_8xoCSfIQAvD\\_BwE&qclsrc=aw.ds](https://www.jackjones.com/es/es/home?gclid=CjwKCAjwndCKBhAkEiwAgSDKQehpLbHDOgxvApHWfkwzOdKVOcyi3KytLvlnfaxS7XGsgNs7dll_8xoCSfIQAvD_BwE&qclsrc=aw.ds)

Just Retail. (2020). *Primark utilizará un transporte ecológico en el Reino Unido que ya usaba en España*. Recuperado el 07 de mayo de 2022, <https://www.justretail.news/noticias/primark-utilizara-un-transporte-ecologico-en-el-reino-unido-que-ya-usaba-en-espana/#:~:text=Primark%20lleva%20utilizando%20camiones%20de,colaboraci%C3%B3n%20con%20socios%20log%C3%ADsticos%20holandeses.&text=Subscribe%20a%20nuestra%20newsletter%20para%20estar%20informado%20de%20la%20actualidad%20del%20retail.>



La Información. (2020). *XPO abre un centro logístico para la moda de Primark en España y Portugal*. Recuperado el 07 de mayo de 2022, <https://www.lainformacion.com/empresas/xpo-abre-centro-logistico-primark-espana-portugal/2817341/>

La voz de Asturias, (2018) *La importancia de la sostenibilidad en el mundo*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021. <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/loquenotedebesperder/2018/06/12/importancia-sostenibilidad-mundo/00031528802030884744924.html>

Ladra, JR (2016) *Primark celebra sus 10 años en España siendo la primera cadena de moda por clientes*. Recuperado el 12 de diciembre de 2021. [https://www.abc.es/economia/abci-primark-celebra-10-anos-espana-siendo-primera-cadena-moda-clientes-201606061820\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-primark-celebra-10-anos-espana-siendo-primera-cadena-moda-clientes-201606061820_noticia.html)

Llanos, P (2021) *Primark elimina un detalle a sus vaqueros sostenibles y los que nos dedicamos a la moda no paramos de aplaudir*. Recuperado el 16 de diciembre de 2021. <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a38145430/primark-vaqueros-sostenibles/>

Lopez, A (2015) *¿Qué significa Hype en Marketing?* Recuperado el 10 de diciembre de 2021. <https://alvarolopezherrera.com/significa-hype-marketing/>

Louis Vuitton. (2021). Recuperado el 29 de septiembre de 2021. **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.** Mango. (2021). *Nuestro carácter emprendedor nos ha permitido lograr una expansión internacional que sigue creciendo hoy en día*. Recuperado el 21 de septiembre de 2021. [https://shop.mango.com/iframe.faces?state=she\\_001\\_ES&ts=1632906200430](https://shop.mango.com/iframe.faces?state=she_001_ES&ts=1632906200430)

Mapfre Global Risk. (2019). *La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo*. Recuperado el 20 de septiembre de 2021. <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>

Martinez, J (2021) *Primark pone su foco en online y anuncia una nueva web “orientada al cliente”*. Recuperado el 16 de diciembre de 2021.



<https://fashionunited.mx/noticias/empresas/primark-pone-su-foco-en-online-y-anuncia-una-nueva-web-orientada-al-cliente/2021091331441>

Mecalux. (2019). ¿Qué es la 'supply chain' o cadena de suministro? Definición y diferencias con la logística. Recuperado el 30 de abril de 2022, <https://www.mecalux.es/blog/supply-chain-que-es>

Modaes. (2009). *Primark proyecta la apertura de su primer centro logístico en España*. Recuperado el 05 de mayo de 2022, <https://www.modaes.es/empresa/primark-proyecta-la-apertura-de-su-primer-centro-l.html>

Modaes. (2010). *Primark contrata a DHL para gestionar su logística en España*. Recuperado el 06 de mayo de 2022, <https://www.modaes.es/empresa/primark-contrata-a-dhl-para-gestionar-su-logistica.html>

Modaes. (2012). *DHL se adjudica la logística de Primark en Europa*. Recuperado el 07 de mayo de 2022, <https://www.modaes.es/equipamiento/dhl-se-adjudica-la-logistica-de-primark-en-europa.html>

Modaes. (2018). *Un 8% en Europa y un 85% en Asia, ¿dónde fabrica Primark?*. Recuperado el 02 de mayo de 2022, <https://www.modaes.es/back-stage/un-8-en-europa-y-un-85-en-asia-donde-fabrica-primark.html>

Modaes (2021) a. *Veinte gigantes de la moda de Reino Unido impulsan una iniciativa para reducir el impacto medioambiental*. Recuperado el 16 de diciembre de 2021. <https://www.modaes.es/back-stage/veinte-gigantes-de-la-moda-de-reino-unido-impulsan-una-iniciativa-para-reducir-el-impacto-medioambiental.html>

Modaes (2021) b. *Primark, nueva estrategia sostenible: ropa “duradera” y reciclable a precio ‘low cost’*. Recuperado el 16 de diciembre de 2021. <https://www.modaes.es/empresa/primark-nueva-estrategia-sostenible-ropa-duradera-y-reciclable-a-precio-low-cost.html>

Montagut, E. (2017) *La revolución del algodón en Inglaterra*. Losojosdehipatía. Recuperado el 13 de junio de 2021,



<https://losojosdehipatia.com.es/cultura/historia/la-revolucion-del-algodon-en-inglaterra/>

Nike. (2021). *Accesorios y equipamientos*. Recuperado el 29 de septiembre de 2021. <https://www.nike.com/es/>

Sánchez, C. (2019). *La industria textil, la segunda más contaminante del planeta*. XLSemanal, Recuperado el 10 de junio de 2021, <https://www.xlsemanal.com/actualidad/20160913/cataclismo-la-fast-fashion.html>

Sfera. (2021). *Quiénes somos*. Recuperado el 1 de septiembre de 2021. <https://www.sfera.com/es/es-sfera/quienes-somos/>

Springfield. (2021). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 1 de septiembre de 2021. <https://myspringfield.com/es/es/about-us.html>

Statista, (2021) a. *Evolución anual del número de establecimientos de Primark a nivel mundial en 2021, por país*. Recuperado el 25 de noviembre de 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/1039287/numero-de-tiendas-primark-por-pais/>

Statista, (2021) b. *Evolución anual del número de empleados de Primark a nivel mundial de 2014 a 2021*. Recuperado el 23 de noviembre de 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/1039266/numero-de-trabajadores-en-la-marca-primark-en-el-mundo/>

Tobar, S (2020) *El dilema de Primark tras el Covid: vender 'online' o acabar con el modelo 'low cost'*. Recuperado el 16 de diciembre de 2021. [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200705/dilema-primark-covid-vender-online-acabar-modelo/501701192\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200705/dilema-primark-covid-vender-online-acabar-modelo/501701192_0.html)

Tobar, S (2020) *Primark elige a XPO para gestionar su cadena de suministro desde un nuevo centro en Guadalajara*. Recuperado el 16 de diciembre de 2021. [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20201008/primark-xpo-gestionar-cadena-suministro-centro-guadalajara/526697845\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20201008/primark-xpo-gestionar-cadena-suministro-centro-guadalajara/526697845_0.html)



TRANSPORTE3. (2021). Primark utilizará una flota de camiones IVECO de gas natural. Recuperado el 07 de mayo de 2022, <https://www.transporte3.com/noticia/16450/primark-utilizara-una-flota-de-camiones-iveco-de-gas-natural>

Osorio, V. (2019). Inditex: ¿dónde fabrica el gigante textil? La expansión. Recuperado el 20 de septiembre de 2021. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/29/5baf99b0e2704e3a9e8b457d.html>

Pérez, A. (2021). *Etapas del proceso de producción: conoce el proceso de principio a fin*. Recuperado el 01 de mayo de 2022, <https://www.obsbusiness.school/blog/etapas-del-proceso-de-produccion-conoce-el-proceso-de-principio-fin>

Primark. (2021). *Nuestros hitos principales*. Recuperado el 21 de septiembre de 2021. <https://www.primark.com/es/aboutus>

Primark. (2022). *Nuestro mapa de aprovisionamiento global*. Recuperado el 07 de mayo de 2022. <https://www.primark.com/es/primark-cares/personas-y-produccion/nuestro-mapa-de-aprovisionamiento-global/a/40a3a66d-b40e-4995-b1a4-a4ab11373dc4>

ReasonWhy (2015) *Las 10 claves del éxito de Primark, explicadas por expertos*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/empresa/las-10-claves-del-exito-de-primark-explicadas-por-expertos-2015-10-29>

Tendam. (2021). *Tendam en el mundo*. Recuperado el 18 de junio de 2021, <https://www.tendam.es/quienes-somos/tendam-en-el-mundo/>

Ucha, F. (2013) Definición textil. DefiniciónABC, Recuperado el 20 de junio de 2021, <https://www.definicionabc.com/economia/textil.php>

Valdés, V. (2016) De vender galletas a conquistar EEUU: cómo Primark nos hizo adictos a las compras. Recuperado el 11 de noviembre de 2021. <https://www.revistavanityfair.es/lujo/articulos/historia-de-primark-como-funciona-por-que-la-ropa-es-barata-tiendas-espana/21718>



Vargas, R (2020) *Primark no tiene tienda online y tampoco la necesita.*  
Recuperado el 10 de diciembre de 2021.  
<https://www.larazon.es/economia/20200823/4o45kbr7u5autopia7g3y5aaky.html>