

Primark: el poder de las gangas

Una de las consecuencias de la crisis es que el ahorro pesa más que la percepción de calidad. En Reino Unido este fenómeno se conoce como "efecto Primark", en referencia al distribuidor minorista de ropa barata. Un caso de Julián Villanueva, José Luis Nueno y Julie Ziskind analiza cómo Primark ha cambiado la actitud de los consumidores hacia las marcas y los retos que la cadena tiene por delante.



15 de septiembre de 2011

Los hábitos de los consumidores han cambiado mucho desde el estallido de la crisis financiera en 2007. Los precios bajos prevalecen sobre las actitudes elitistas respecto a las marcas. Este fenómeno se ha denominado "efecto Primark" en honor de la empresa que se ha convertido en sinónimo de las compras baratas en Reino Unido. [Julián Villanueva](#), [José Luis Nueno](#) y Julie Ziskind, del IESE, examinan en un caso de negocio los secretos del éxito de Primark.

Este distribuidor británico de ropa a precios de ganga ha llevado un paso más allá el modelo de "moda rápida" del que fueron pioneras Zara y H&M. Así, en Primark se pueden encontrar pantalones vaqueros a tres libras (3,5 euros) o chancletas a una libra (1,2 euros) gracias a un modelo de negocio "sin florituras" apoyado en tres elementos esenciales.

1. Cadena de suministro eficiente, rotación rápida

Al igual que la estrategia de muchos de sus competidores, la de Primark se basa en la venta de marcas propias.

Pero así como el foco de Zara es el estilo y el de H&M los precios asequibles, el nicho de Primark son sus precios de ganga. Los costes de la cadena son bajos gracias a sus artículos, hechos con materiales artificiales, y sus procesos de producción, muy baratos.

También opera con pedidos limitados, es decir, una vez agotadas las existencias no se repone el producto. Esta estrategia tiene como resultado un aumento de las visitas de los clientes, ya que la rotación media de los productos en las tiendas es de seis semanas.

2. Costes operativos bajos

Como el principal atractivo de Primark es el precio, la empresa prescinde casi totalmente de la publicidad y transmite su mensaje mediante "grandes bolsas de compra y grandes ahorros". Además, colocan sus artículos más baratos en la parte delantera de las tiendas, para atraer a los transeúntes y fomentar el boca-oreja.

Primark también reduce costes al ubicar sus tiendas en galerías comerciales alejadas del centro de las ciudades, ya que sus alquileres son más bajos.

Por último, el servicio ofrecido por su personal se centra en la gestión de las cajas y del inventario expuesto. Puede que la calidad del servicio sea menor, pero los precios bajos bastan para satisfacer a un determinado tipo de consumidor.

3. Grandes tiendas

Desde que en 2001 inaugurara una tienda de 30.000 metros cuadrados en Manchester, Primark ha apostado por las grandes superficies para estimular las compras por volumen. La cadena ha triplicado su superficie en la última década, lo que ha propiciado una mayor densidad de ventas.

En cuanto a la organización de estas tiendas tan grandes, Primark ha contratado a diseñadores de interiores, que las dotan de una distribución del espacio y una paleta de colores innovadores con el fin de facilitar la compra a los clientes

Retos de futuro

Para consolidar y aumentar su presencia en el mercado, Primark ha de abordar tres retos importantes.

1. **Expansión internacional.** El impacto de Primark en el mercado británico de la distribución de ropa es innegable. Pero su estrategia de expansión fuera de Reino Unido e Irlanda ha sido sorprendentemente cauta, aunque es cierto que los distribuidores europeos han tenido problemas cuando han salido de sus mercados nacionales, sobre todo debido a las sutiles diferencias culturales y de comportamiento de los consumidores. De todas formas, Primark cuenta con 20 tiendas en España y una creciente presencia en Alemania, cuyo mercado podría permitir la apertura de hasta 110 tiendas, según datos de un informe.
2. **Modificación del modelo.** El impacto de la crisis financiera y el cambio de estatus de las compras, que ahora son vistas como ocio, podrían empujar a Primark a modificar su estrategia. Una opción por la que podría apostar sería la de abrir tiendas más pequeñas en el centro de las ciudades, dirigidas a los compradores impulsivos. La empresa también debería contemplar su salto al comercio online, ya que la prevalencia de esta opción entre sus rivales puede amenazar su rentabilidad en el futuro.
3. **Responsabilidad social corporativa.** La cadena de suministro de Primark está bajo escrutinio desde que un grupo de activistas británicos revelara que los proveedores de la empresa ubicados en Bangladesh no respetaban la legislación sobre el trabajo infantil. Aunque Primark pidió disculpas inmediatamente y rompió con esos proveedores, no evitó las críticas por las prácticas de su cadena de suministro. Los analistas señalan que la agresiva política de precios se sustenta

sobre todo en los bajos márgenes de Primark y no tanto en los proveedores. Pero, aun así, la empresa sigue siendo de vez en cuando objeto de críticas.

www.iese.edu/es/insight