



INDITEX (UN VALOR ESPAÑOL DE PROYECCIÓN INTERNACIONAL; SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS FUTURAS).

María Nieves Modesto Collado

Curso: 2016/2017

Directora: M^a Camino Ramón Llorens

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
Graduado en Administración y Dirección de Empresas

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. EL SECTOR TEXTIL.....	2
3. HISTORIA DE INDITEX.....	3
4. ANÁLISIS INTERNO DE INDITEX.....	5
4.1. Cadena de valor.....	5
4.2. Ventaja competitiva.....	15
4.3. Las 5 fuerzas de Porter.....	18
4.4. Análisis DAFO.....	21
5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	24
5.1. ANÁLISIS PATRIMONIAL	24
5.1.1. Porcentajes verticales	24
5.1.2. Porcentajes horizontales.....	30
5.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	33
5.2.1. Análisis financiero: corto plazo.....	33
5.2.2. Análisis financiero: largo plazo.....	37
5.3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	43
Rentabilidad económica o del activo.....	43
5.3.1. Rentabilidad financiera o de los propietarios	46
6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE INDITEX	48
7. COMPETENCIA DE INDITEX.....	51
8. PERSPECTIVAS DE FUTURO.....	52
9. CONCLUSIONES	53
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

1. INTRODUCCIÓN

Inditex es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil que, ocupando un puesto líder, ha llegado a convertirse en un referente mundial, con una visión empresarial diferente al resto de empresas del sector, siendo un gran ejemplo para muchas de ellas. El objetivo de este trabajo consiste en la realización de un análisis general del Grupo Inditex S.A. (acrónimo de Industria de Diseño Industrial, Sociedad Anónima).

Para realizar dicho análisis se parte de la información disponible en las cuentas anuales obtenidas en su página web en el periodo de 2008 a 2016, además de información y bibliografía sobre este grupo y sobre teoría del análisis contable y financiero. Además, se ha realizado un análisis patrimonial en el que se analiza la evolución de las principales partidas del balance de situación basado en el estudio de los porcentajes verticales y horizontales, un análisis de la situación financiera a corto y largo plazo y un análisis de la rentabilidad económica y financiera mediante el cálculo y la interpretación de una serie de ratios. Asimismo, en el trabajo se destaca la presencia internacional de Inditex, así como sus estrategias de internacionalización, su competencia y, por último, sus perspectivas de futuro.

Con esta finalidad, el trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, hemos realizado un breve resumen sobre la situación del sector textil, a continuación, la presentación de este grupo, en el que se ha elaborado un resumen de su historia. Posteriormente, en el apartado cuatro comenzamos con el análisis interno y externo, en el cual estudiamos su cadena de valor, ventaja competitiva, las cinco fuerzas de Porter y, por último, el análisis DAFO.

2. EL SECTOR TEXTIL.

El sector textil y confección aparece en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) ubicado en las divisiones 13 “Industria Textil” y 14 “Confección de prendas de vestir”.

El informe elaborado en España por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo en abril del año 2016 nos muestra el peso del sector sobre el total de la industria, siendo el número de empresas del sector textil y confección un 8.4% en España y un 9.2% en la Unión Europea, en el año 2014.

Por otro lado, podemos consultar el mapa de la moda realizado en 2016 por el portal moda.es en el que aparecen los quince mayores grupos de negocio de la moda en España:



Fuente: moda.es

Este mapa profundiza en las principales empresas de negocio de la gran distribución de moda en el mundo, y si lo analizamos detenidamente, podemos observar que en los puestos líderes del sector se sitúan el grupo Inditex, Mango y, en una tercera posición, el Grupo Cortefiel.

Por tanto, según esta misma fuente, el primer puesto de la lista lo ha ocupado Inditex desde hace años y, además, es el número uno mundial en la distribución de moda.

3. HISTORIA DE INDITEX

El objeto de este proyecto es el análisis del grupo Inditex, líder en ventas tanto a nivel nacional como internacional.

El grupo Inditex funda su primera empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir en el año 1963, su fundador fue Amancio Ortega. Tras doce años en la industria textil, abre su primera tienda de Zara en La Coruña, en el año 1975. La moda de Zara fue bien recibida por el público y alcanzó un gran éxito, lo que dio lugar a una expansión situando nuevas tiendas en las principales ciudades españolas.

Las primeras fábricas de Zara se instalaron en Arteixo en el año 1977 y fue la primera oficina central de la compañía.

En 1985, Inditex se fundó como la empresa holding del grupo, centrando toda su producción en Zara y creando un sistema de distribución basado en el cumplimiento de las necesidades del mercado a un ritmo muy rápido.

Durante los siguientes años se producen sus primeras salidas fuera de las fronteras españolas, abriendo una primera tienda en Oporto (1988), en Nueva York (1989) y, al año siguiente, en París.

Tras este breve repaso a sus orígenes, podemos ver el objeto social de este grupo y la descripción de las empresas que lo forman.

1. El **objeto social** de Inditex es:

- ❖ La fabricación, comercialización en cualquiera de las fases, importación, exportación y venta al por mayor de materias primas (textiles, hilados, tejidos, telas, etc.) y productos acabados tanto de vestir como del hogar en los que se incluyen los de cosmética y marroquinería.
- ❖ Participar en el capital de sociedades o entidades, civiles o mercantiles, a título oneroso o gratuito, acciones de sociedades anónimas o participaciones en sociedades de responsabilidad limitada, bien sean de nacionalidad española o extranjera.
- ❖ La administración, gestión y explotación de dichas acciones, participaciones sociales o cuotas de participación propias o ajenas, así como la enajenación, venta, permuta o realización de cualquier otro acto jurídico que implique el ejercicio de los derechos incorporados a dichas partes o cuotas sociales.

- ❖ La prestación de servicios relacionados con la administración, gestión y explotación de empresas, como la formación de clientes, llevanza de contabilidad, elaboración de nóminas, facturación, confección de recibos de todas clases y el resto de asuntos similares a los mencionados.
- ❖ La elaboración y ejecución de estudios y proyectos, la creación de diseños industriales y comerciales, así como la dirección, transferencia tecnológica y de comercialización, asistencia técnica, inspección, control y administración de dichas actividades.
- ❖ La titularidad, la cesión de diseños y de propiedad industrial.
- ❖ La adquisición y enajenación de títulos de bienes muebles e inmuebles, derechos, títulos valores, participaciones, acciones o cuotas de participación en otras sociedades, incluso la intervención en la constitución de éstas, cuando los bienes y derechos sirvan al tráfico que compone su objeto.

2. El grupo Inditex está formado por **8 empresas:**

- ❖ **Zara:** es la cadena principal del grupo Inditex, fue creada en el año 1975. Está presente en aproximadamente 30 países y en los lugares más privilegiados de las ciudades. Su moda está destinada a mujeres, hombres y niños con diferentes estilos, desde ropa más informal a otra más seria o formal.
- ❖ **Zara kids:** ropa de zara destinada a niños de 0 a 14 años.
- ❖ **Zara home:** dedicada a artículos para el hogar como decoración, utensilios de cocina y Zara Home Kids (dirigido a los niños).
- ❖ **Massimo Dutti:** Inditex adquirió el 65% de Massimo Dutti en 1991 y hasta 1996 no obtuvo su totalidad. Este sello comercial va destinado a hombres, mujeres e incluso niños de clase media-alta. Es una moda de mayor calidad, con diseños más elegantes y estudiados, por lo que los precios son más elevados.
- ❖ **Pull & Bear:** Nació en 1991 con la idea de competir con el sello comercial Springfield, perteneciente al grupo Cortefiel. Al principio sólo se dedicaba a moda masculina, pero en la actualidad también cuenta con una línea femenina. Presenta una moda juvenil y desenfadada, para una edad comprendida entre los 14 y los 30 años, con estilo muy urbano.
- ❖ **Bershka:** comenzó a funcionar en el año 1998, principalmente se dirigía a un público femenino, pero en la actualidad también se dirige a un público masculino, aunque en una proporción inferior. Es una tienda para adolescentes y se trata de una moda más

provocadora. En el mercado compite con Blanco, que también ha sacado una línea de ropa masculina.

- ❖ **Stradivarius:** Inditex compró Stradivarius en el año 1999. Era muy similar a Bershka, pero cambió su estilo centrándose en ropa medio hippy-medio disco para mujeres de una edad entre los 20-30 años.
- ❖ **Oysho:** Es la empresa del grupo dedicada a lencería y ropa interior femenina. Nació en el año 2001 con el objetivo de introducir al sector de la lencería la filosofía del Grupo Inditex ofreciendo una moda de calidad a un buen precio. También nació para competir con Women Secret, de Cortefiel.
- ❖ **Uterqüe:** Es la última firma del grupo Inditex, fue creada en el año 2008. Se dedica exclusivamente a complementos de moda (bolsos, calzado, bisutería, etc.). Destaca la estética de sus tiendas en madera, inspirada en los clubes ingleses, alcanzando a su vez un ambiente moderno.

4. ANÁLISIS INTERNO DE INDITEX.

4.1. Cadena de valor

El objetivo de un análisis interno consiste en conocer los recursos y capacidades de una empresa e identificar sus fortalezas y debilidades (www.crecenegocios.com, 2014).

Cada una de las ocho marcas de Inditex tiene una personalidad, imagen y oferta independiente. Sin embargo, comparten un modelo de negocio único, siendo siempre el cliente el centro de todas sus decisiones. Todas ellas han evolucionado en un compromiso que el grupo tiene de contar con una cadena de valor más sostenible, cuidando su calidad y servicio al cliente. A continuación, se va a analizar su cadena de valor ya que como define Porter, se trata de uno de los instrumentos más populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa. A continuación, se desagregan las actividades que la empresa lleva a cabo para vender sus productos.

- **Actividades primarias.**

- **Logística interna o de entrada de factores:** los envíos a todas las tiendas de Inditex en el mundo se gestionan desde centros logísticos situados en España, cerca de las sedes de cada una de las cadenas. Su estructura está compuesta por nueve centros logísticos, encontrándose estos ubicados en Galicia, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Aragón, Comunidad de Madrid, Guadalajara, Comunidad Valenciana y Cataluña.

En A Coruña existen dos centros logísticos, uno situado en Arteixo dedicado exclusivamente a la logística de Zara (siendo este el principal centro logístico) y otros situados en Narón y Cabanillas del Campo, dedicados a la logística de Pull&Bear.

Otros centros que se dedican a la logística de Zara los podemos encontrar en Onzonilla (León), en Zaragoza y Meco (Madrid).

Por otro lado, Inditex cuenta con tres centros logísticos dedicados a la logística de Massimo Dutti, Oysho y Uterqüe en Tordera, otro en Palafolls, exclusivo para Bershka y en Sallent, exclusivo para Stradivarius.

Por último, Tempe, filial dedicada al suministro de calzado de todas las cadenas del grupo, con un centro logístico en Elche (Alicante).

Todos estos centros cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental certificado conforme a la norma ISO 14001 y todos sus empleados han recibido una formación medioambiental. Además, con el fin de conseguir la certificación LEED Oro, han introducido desde el año 2007 mejoras en sus centros logísticos como sistemas de aislamiento adecuados, sistemas de iluminación eficiente, control de climatización o uso de vehículos o bicicletas para el desplazamiento de los empleados en el interior, así como utilización de energías renovables y trigeneración de alta eficiencia.

- **Operaciones:** Inditex tiene siempre presente a sus clientes y realiza acciones anticipadas y de revisión en todas sus fases de producción: diseño, elección de materias primas, sistemas de confección, tintado, estampación y acabado, controles de fabricación e innovación permanente en todos los procesos.

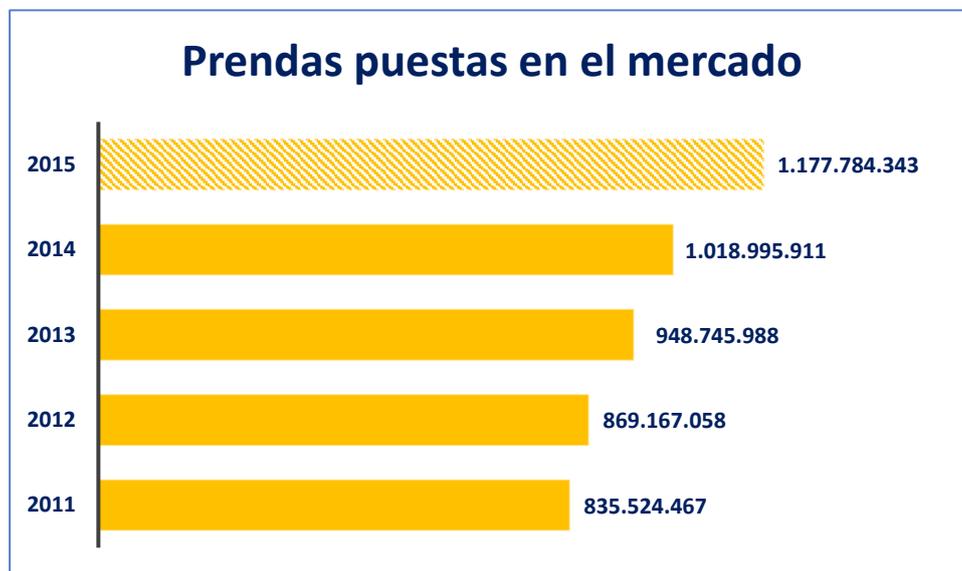
Desde el año 2014, ha implantado un modelo denominado Green to Wear con el objetivo de conseguir una cadena de suministro más sostenible y menos intensiva en el consumo de recursos, avanzando de esta forma en la identificación de mejores técnicas

disponibles en procesos húmedos que contienen la tintura, estampación, lavado, curtición y acabado de sus productos.

En el año 2015, más de 200 proveedores directos y 404 fábricas de procesos húmedos participaron en este proyecto y se logró una gran mejora gracias a la aplicación de medidas en la gestión sostenible y eficiente de las fábricas de procesos húmedos en áreas de materias primas, agua, tecnología y procesos, productos químicos, aguas residuales, residuos y energía.

La siguiente gráfica nos muestra de forma cuantitativa la eficiencia de sus actividades en el año 2015:

Gráfico 1: Prendas puestas en el mercado.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Memoria Anual de 2015.

- **Logística externa:** El proceso logístico de Inditex tiene pocos pasos, pero es complejo. Como hemos mencionado anteriormente, Inditex cuenta con diez centros logísticos situados en España, los cuales reciben prendas procedentes de las fábricas. Estas prendas se dividen en prendas colgadas y prendas dobladas (llegan en cajas). A continuación, las prendas dobladas son almacenadas por parámetros de modelo, talla y color en unos silos enormes que contiene cada centro logístico (stock de prenda doblada), mientras que con las prendas colgadas realizan el picking, le colocan unas etiquetas que indican la ruta que estas deben seguir y las envían a los clasificadores (stock de prenda colgada).

Posteriormente, las prendas dobladas son transportadas desde el silo a un acumulador con una cinta mecánica y ahí, a través de unos elevadores ascienden a los puntos de inducción. Los operarios sustentan el carrusel con las unidades necesarias de cada artículo (reparto de prenda doblada: el carrusel). Por otro lado, a través de un sistema de preclasificación automático alcanzan repartir 32.000 prendas colgadas por hora. Los bloques de prendas llegan a las barras de expedición situadas sobre los muelles, correspondiendo cada barra a una tienda.

Este proceso se realiza dos veces a la semana, suministrando todas las tiendas del mundo en un máximo de 48 horas. De esta forma, se asegura una renovación constante de la oferta y la posibilidad de cada tienda de reponer las prendas que más vende en muy poco tiempo.

Representación del proceso logístico de Inditex:



Fuente: Noticiero textil y economía digitalizada.

- Marketing y ventas: Inditex a diferencia del resto de empresas no emplea ningún tipo de publicidad. Todos conocemos que “Inditex no hace Publicidad porque no la necesita”.

Sin embargo, desde que ¹*Pablo Isla* se colocó al frente de la compañía, en el año 2010, se han efectuado algunos cambios estratégicos en Inditex. Aunque la empresa no emplea estrategias clásicas de Marketing, se ha adentrado en los medios de comunicación a través de:

-Contacto con *influencers*: estos suelen ser gente conocida o con cierta notoriedad que consumen o exponen públicamente su opinión sobre los productos. De esta forma, logran que el producto sea conocido por un mayor número de personas e incitan a su compra ya que dan opiniones positivas sobre ellos.

-Presencia en redes sociales: Algunas de las marcas más activas en las redes sociales como Instagram han sido Zara, Stradivarius, Pull&Bear y Oysho.

-Embajadores: los buenos comentarios sobre una empresa son una fuente de beneficios para la misma, por tanto, es importante localizar a aquellas personas que deciden compartir sus experiencias positivas con la empresa, de forma voluntaria y además defenderla en caso de críticas. Un ejemplo, ha sido el fichaje de ²*Rafa Medina* para el departamento de trajes a medida de Massimo Dutti, el cual, no ha sido seleccionado por su imagen sino por los conocimientos que posee en materia textil gracias a la experiencia que adquirió al fundar su propia marca de ropa (Scalpers).

A pesar de todo lo anterior, Inditex conserva la estrategia de Amancio Ortega de no invertir grandes cantidades en publicidad como prensa, radio, televisión o internet. El verdadero marketing se encuentra en el diseño de sus escaparates llamativos y originales que captan la atención del viandante, la decoración y ubicación de sus tiendas o con el simple hecho de llevar su bolsa por la calle le proporcionamos publicidad de forma gratuita.

- Servicio post-venta: El servicio post-venta es una de las mejores formas de crear lealtad hacia la marca y fidelidad en los clientes, ya que un cliente satisfecho es la mejor publicidad que una empresa puede tener.

Inditex cuenta con un buen servicio post-venta. Si se realiza una compra por Internet y, posteriormente, se desea realizar un cambio o una devolución, se dispone de un mes desde la confirmación del envío del producto.

¹ Pablo Isla es el actual presidente del Grupo Inditex.

² Rafael de Medina Abascal es el vigésimo duque de Feria y decimoséptimo marqués de Villalba. Pertenece a una de las familias aristocráticas más importantes de España.

En el caso de una devolución, las prendas deberán estar en perfecto estado y con sus correspondientes etiquetas. Por otro lado, el importe de la devolución se recibirá mediante la misma forma de pago utilizada en la compra en un periodo de 10-14 días, dependiendo de la entidad bancaria.

➤ **Actividades de apoyo.**

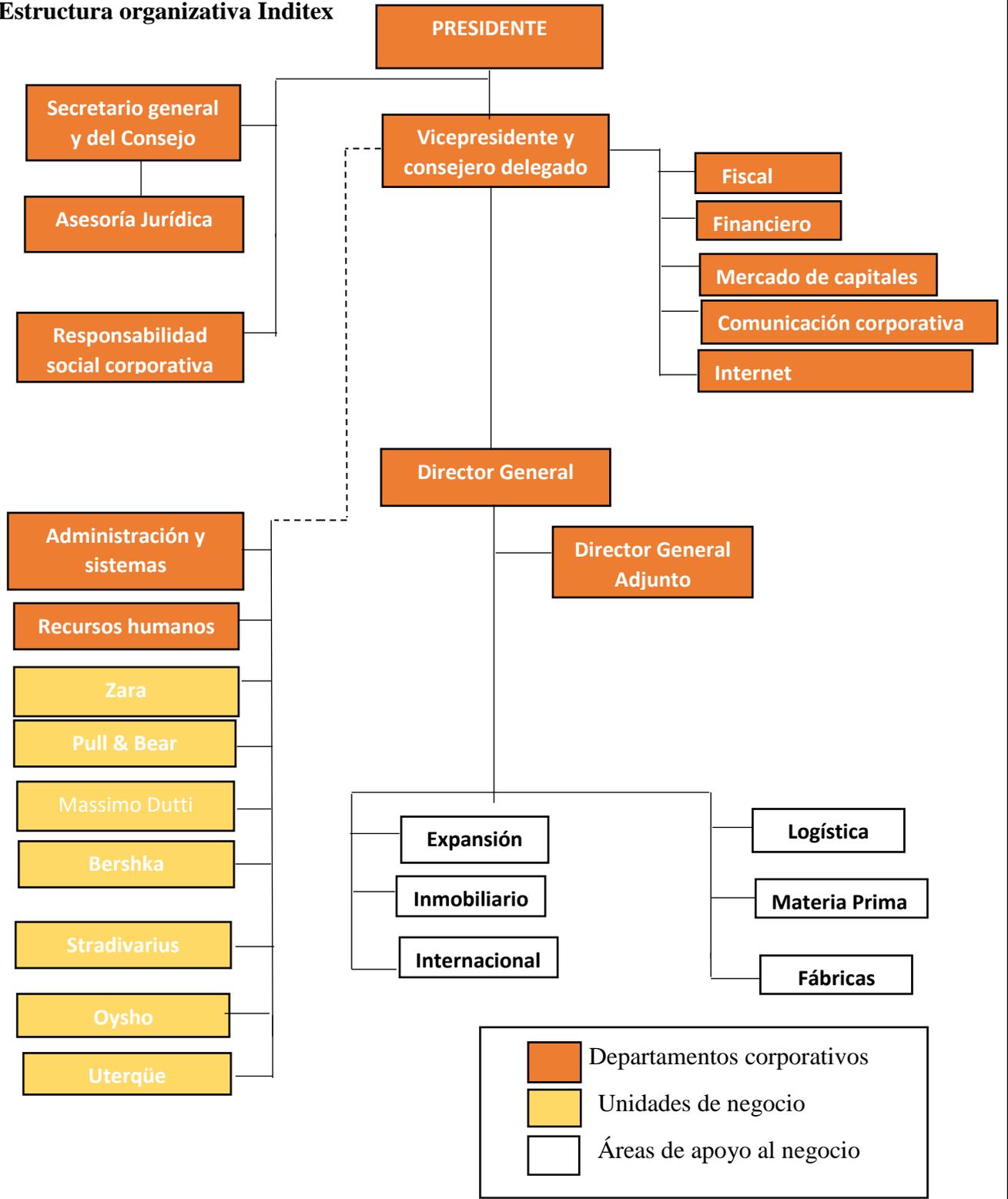
- **Infraestructura de la empresa:** la estructura organizativa de Inditex está compuesta por varios departamentos corporativos de servicios centrales, por ocho unidades de negocio y un conjunto de áreas de apoyo o funciones compartidas por todas las unidades de negocio.

Entre los departamentos corporativos se encuentra la dirección estratégica, la asesoría fiscal y jurídica, la política financiera, el mercado de capitales y la comunicación empresarial. Todos se hacen cargo de funciones de carácter estratégico.

Las unidades de negocio tienen sedes y equipos directivos independientes de los de Inditex, actividades diferentes y autonomía en la gestión del negocio.

Por último, en las áreas de apoyo (departamentos de recursos humanos, distribución y logística, expansión, inmobiliario, materias primas, internacional, fábricas), destaca el departamento de inmuebles pues se encarga de la negociación y localización de los locales más adecuados para la ubicación de sus puntos de venta y el de logística que se ocupa de la recepción, almacenaje y distribución de las prendas producidas.

Estructura organizativa Inditex



Fuente: Elaboración propia

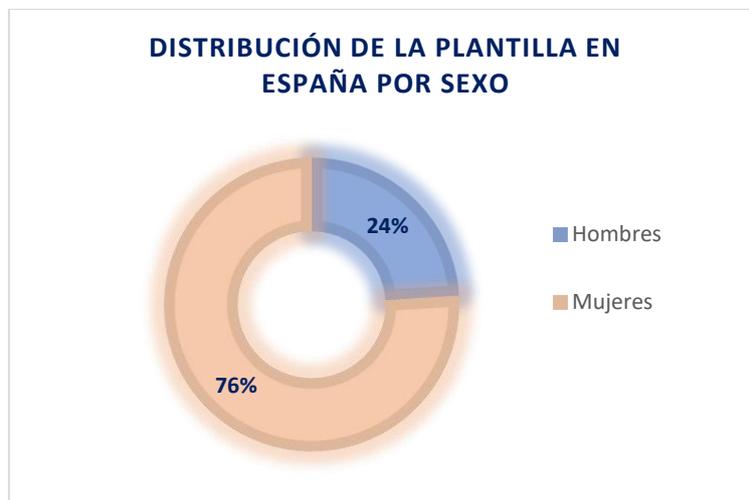
La figura anterior presenta el organigrama del Grupo Inditex. Esta estructura permite introducir al mercado nuevos productos cada semana y su proceso desde el diseño hasta su venta varía entre veinte y treinta días.

Por otro lado, las áreas de apoyo al negocio (expansión, inmobiliario, logística...) impiden la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos, siendo uno de los inconvenientes típicos de las estructuras divisionales. Para concluir, el grupo Inditex ha sabido entender el comportamiento de la demanda en su sector y aplicarlo a la toma de decisiones empresariales apoyándose en una estructura organizativa adecuada para llevarlo a cabo.

- Administración de recursos humanos:

Inditex cuenta con más de 150.000 profesionales de 90 nacionalidades diferentes. En España, como muestra el siguiente gráfico el 76% de la plantilla está formada mujeres.

Gráfico 2: Distribución de la plantilla por sexo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Memoria Anual 2015.

Además, está compuesta por personas jóvenes con una edad media de 28 años.

Inditex está en un continuo crecimiento y esto da lugar a un aumento del capital humano. En 2015, alrededor de 15.800 personas se unieron al grupo.

Todos los empleados comparten una misma orientación al cliente y la cultura corporativa de Inditex está basada en un trabajo en equipo y una comunicación abierta además de un alto nivel de exigencia.

En este gráfico podemos ver la distribución de la plantilla en España por actividad:

Gráfico 3: Distribución de la plantilla por actividad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Memoria Anual 2015.

Para el Grupo Inditex la calidad del empleo es una de sus prioridades, por tanto, uno de sus objetivos es la continua mejora de dicha calidad, buscando maximizar las oportunidades de trabajo estable. En España, el porcentaje de trabajo indefinido es superior al 73% y los contratos a jornada completa sobrepasan el 42% del total.

Por último, indicar que Inditex cuenta con programas de empleo como:

- *Talento & Co*: dirigido a jóvenes diseñadores.
- *Intalent*: herramienta que permite reunir información curricular de los empleados de tienda consiguiendo de esta forma identificar potencial.
- *For&From*: para la integración laboral de personas con discapacidad.
- Desarrollo de tecnología: para Inditex la atención al cliente es clave en su modelo de negocio. Por tanto, conocer las demandas y deseos de sus clientes y que estén disponibles en el menor tiempo posible, dan lugar a que la innovación sea un desafío constante para Inditex.

Todo esto motivó en 2015 la fijación del sistema de identificación por radiofrecuencia (RFID) o los proyectos de cajas rápidas de pago y de probadores interactivos.

Tecnología RFID

Inditex invirtió en los últimos cuatro años más de 1.000 millones de euros en la tecnología RFID, la cual permite la localización de artículos de forma más rápida y precisa, es decir, cuando un cliente busca una prenda en concreto el personal puede solicitar la disponibilidad de ese producto en ese u otro establecimiento cercano o en zara.com, facilitando el proceso de compra. Este sistema arranca con la codificación de alarma de las prendas en los centros logísticos garantizando un proceso sostenible puesto que las alarmas son 100% reciclables. Con este sistema también pueden elaborar el inventario de forma más eficiente y rápida ya que permite saber que prendas deben reponerse y cuál es su ubicación reduciendo la mitad del tiempo asignado a esta tarea.

Cajas rápidas de pago y probadores interactivos

Se han instalado cajas rápidas de pago cerca de los probadores para poder realizar el pago de forma autónoma, sin necesidad de pasar por caja y de esta forma poder acelerar el proceso de compra en tienda. Una vez que se realiza el pago se retiran las alarmas de los productos que son identificados por el sistema RFID y posteriormente, son introducidos en las bolsas.

Por otro lado, los sistemas de probadores interactivos permiten entregar de forma más rápida a los clientes otras tallas, colores y modelos sin necesidad de salir ellos mismos del probador a buscarlo.

Se comunican con el mostrador de acceso a través de unas pantallas situadas en cada uno de los probadores.

- Aprovisionamiento: La cadena de suministro de Inditex estaba formada en 2015 por 1.725 proveedores y 6.298 fábricas situadas en más de 50 países.

Los proveedores realizan el 60% de la producción en áreas próximas a las sedes y centros logísticos en España.

Los proveedores deben cumplir con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, respetando los valores responsabilidad social y medioambiental que definen a Inditex. Por tanto, son sometidos frecuentemente a auditorías sociales que los

equipos locales de sostenibilidad de Inditex o los auditores externos realizan para evaluar su grado de cumplimiento y a su vez, implantan medidas para corregir incumplimientos detectados y prevenir su repetición en el futuro.

4.2. Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas de Inditex proceden de la forma en que el grupo organiza y ejecuta las actividades de sus diferentes marcas. Por tanto, el análisis interno realizado en el apartado anterior nos va a servir de base para analizar los puntos que ponen de manifiesto la ventaja competitiva de Inditex.

Michael Porter en términos generales, dice que la ventaja competitiva de una empresa crece cuanto mayor es el valor que es capaz de crear. El valor es una representación de lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el aumento de este valor se debe a la capacidad de la empresa de ofrecer unos precios más bajos que la competencia por beneficios semejantes o proporcionar unos beneficios únicos en el mercado que compensen los precios más elevados.

Una empresa va a ser considerada rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costes ocasionados por la creación del producto.

³Antonio Alcocer resumió los puntos principales de una conferencia dada por Pablo Isla en marzo de 2015, en la cual mencionaba los puntos clave de la ventaja competitiva de Inditex, siendo los siguientes:

-Estrategia basada en formatos comerciales diferentes y política comercial: cada una de las ocho marcas de este grupo es independiente al 100% e incluso hay cierta competencia entre ellos ya que lo consideran algo muy positivo.

-Su modelo de negocio se basa en un sistema de supply chain management (SCM) de “pull” frente al tradicional de “push”, lo que le otorga una gran flexibilidad y capacidad de reacción, siendo la verdadera ventaja competitiva del grupo Inditex.

El sistema de “pull” consiste en escuchar lo que quiere el cliente (tendencias, demanda, líderes de opinión, etc.) a través de la captación de su red de tiendas o de los que marcan tendencia para posteriormente, pasar al modelo de diseño y fabricación de las

³ Antonio Alcocer es el autor de una página web en la que se publican artículos relacionados con estrategia, gestión empresarial, finanzas, valoración de empresas y análisis de inversiones, asesoramiento financiero, marketing, etc.

colecciones; frente al modelo tradicional de diseñar una colección y venderla a los clientes sin tener la demanda creada para ese producto produciendo stocks y obsoletos.

-**Inditex no franquicia**, la explotación de sus tiendas es en gestión propia.

-**Ataca los mercados donde se encuentren los mejores**, factor fundamental en su política de expansión a nivel internacional, quiere situarse en los mercados donde se encuentren los tres mejores para posicionarse como empresa líder.

-**Apuesta por la diversificación internacional**, con un mix en ventas centrándose en Asia, Europa del Este y lanzar su negocio a nivel mundial de ventas por Internet con el foco con USA y Japón, su política de precios a nivel on-line es la misma que en tienda.

-**Apuesta por la inversión**, evitando cuellos de botella en el proceso de distribución. En el periodo 2006-2010 invirtió en activos fijos por valor de 4.000 millones de euros.

-**Hace hincapié en lo referente a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, cuyo objetivo no es sólo maximizar el valor de los accionistas o *Shareholders*, sino también el de los empleados, clientes, proveedores. Por tanto, su proceso de fabricación sigue un programa “Right to Wear”. Este programa se divide en:

- *Clear & Safe to Wear*: protocolos que garantizan que todos los productos que comercializamos cumplen los estándares de salud y seguridad avanzados.
- *Teams to Wear*: Filosofía y cultura empresarial que persigue la ética en el trabajo, el respeto a los demás y su diversidad, la honradez en todos sus actos, la transparencia y profesionalidad.
- *Tested to Wear*: Metodología de auditoría social que asegura que todos sus productos han sido fabricados cumpliendo con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex.
- *Social to Wear*: Acciones de inversión en programas sociales con las que fortalecen los lazos con las comunidades en las que están presentes.

-**Política medioambiental**, sigue una estrategia denominada “Green to Wear” (incluida también en el programa Right to Wear) que vela por una fabricación y comercialización de productos respetuosa con el medioambiente.

-**El peso del negocio lo lleva la parte comercial**. El resto de departamentos, en concreto, la Dirección General, Desarrollo Corporativo y el resto de departamentos

marcan las directrices de abajo a arriba, es decir, desde el cliente final al proceso de fabricación.

-Sus valores y cultura empresarial se basan en la libertad de maniobra, lo cual consiste en un alto nivel de exigencia en todo lo que se hace, adquisición de responsabilidad, promover la ambición con humildad, emprender y autocrítica. Los aspectos fundamentales junto a la diversidad de culturas y nacionalidades son la promoción interna y formación en tienda.

- **No hace publicidad tradicional**, como hemos dicho anteriormente, da más importancia a sus tiendas y puntos de venta, en concreto a la ubicación y arquitectura de la misma.

-La crisis actual la están evadiendo gracias a la diversificación internacional de las ventas.

-Aprender de los fracasos, manteniendo el espíritu de autocrítica permanente.

-A nivel de movilidad del personal, mantiene estructuras estables formadas por gente del país, con apoyo de equipos de trabajo y expatriación de directivos.

-Diversidad cultural, teniendo distintos puntos de vista y variedad cultural enriqueciendo los procesos de toma de decisiones.

-Oportunidades para nuevos mercados, Pablo Isla considera el mercado chino y Latinoamérica como grandes oportunidades ya que a estos mercados les gusta mucho la moda.

-En cuanto a la forma de financiar Inditex su crecimiento, crece autofinanciando por el ⁴*flujo de caja operativo* que genera el negocio, destinándolo a inversión y pago de dividendos.

Para concluir, Pablo Isla resume que la verdadera ventaja competitiva de Inditex es su apuesta por la tecnología con un modelo de negocio basado en un sistema excelente (SCM) y el foco en la parte comercial.

⁴ Flujo de caja operativo: Cantidad de dinero en efectivo generado por una empresa a través de sus operaciones y el ejercicio de su actividad.

4.3. Las 5 fuerzas de Porter

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que establecen las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento incluido en este. Es una de las herramientas de marketing más usadas y están pensadas para dar apoyo a los negocios y las empresas que quieran sacar máximo rendimiento durante un determinado tiempo.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
3. Tener la capacidad para negociar con los proveedores constantes y de las personas que lo van a consumir una sola vez.
4. Amenaza de ingresos por productos secundarios.
5. La rivalidad entre los competidores.

Por tanto, la empresa va a valorar sus recursos y objetivos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

En Inditex, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es el siguiente:

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores: La entrada de nuevos competidores normalmente está condicionada por barreras de entrada como economías de escala, patentes, políticas gubernamentales, etc.

En este caso de distribución minorista de ropa, existen muchas barreras que dificultan la entrada de competidores. Además, los nombres y la imagen de marca tienen un papel importante en este sector, por lo que las nuevas marcas tienen dificultades para alcanzar éxito rápido en el mercado y con esto, podemos concluir que la amenaza ante nuevos competidores en el mercado sigue siendo baja.

2. El poder de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que Inditex tiene una integración vertical y la mayor parte de su proceso de producción se realiza en sus propias fábricas, subcontratando sólo la fase de confección, por lo que los proveedores no tienen apenas poder de negociación.

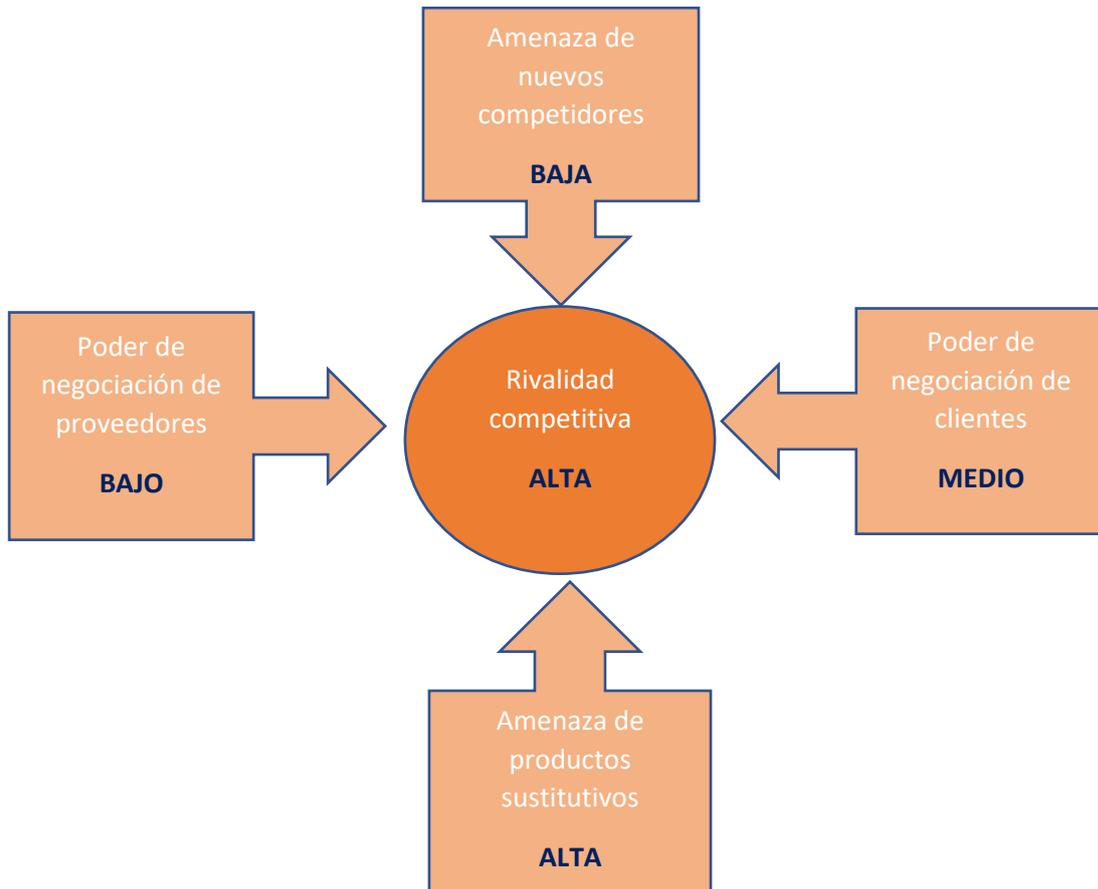
3. El poder de los clientes: Los clientes pueden tener poder de negociación cuando actúan de forma conjunta o compran grandes cantidades de un producto o servicio prestado por la empresa. Los consumidores, en este sector, normalmente realizan las compras de forma individual, sin asociarse a ningún grupo, así que el poder de los clientes no tiene un peso significativo.

4. Amenaza de productos sustitutivos: En este sector aparecen constantemente empresas y marcas que compiten cada vez más en mejorar la calidad-precio de sus productos debido a la externalización de sus procesos de producción a países low-cost. También, tienen productos con ciclos de vida cortos, para seguir las tendencias que cambian rápidamente. Por último, los márgenes comerciales de este sector pueden ser bastante significativos, sobre todo si la marca es fuerte.

Por tanto, la amenaza de sustitución es bastante alta y no se debe descuidar.

5. Rivalidad competitiva: En este sector de distribución textil, la competencia es muy alta. Las diferentes empresas compiten en precios, calidad, diseño, innovación o marketing. Por lo que, Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, Benetton...), cadenas nacionales que también maniobran fuera de España (Adolfo Domínguez, Mango, Cortefiel,) y pequeñas tiendas locales.

Representación gráfica de las cinco fuerzas de Porter:



Fuente: Elaboración propia.

Con este análisis podemos ver que la gran competencia del mercado podría ser el mayor inconveniente de Inditex. Sin embargo, es el líder del sector ya que las marcas que forman el grupo Inditex están asentadas y sus imágenes de marca, además de su relación calidad-precio, siguen teniendo clientes fieles que le prefieren frente a la competencia.

4.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO o FODA es una herramienta de gestión que nos facilita el proceso de planeación estratégica ya que proporciona la información necesaria para implementar acciones y medidas correctivas, y para desarrollar proyectos. El nombre DAFO, está compuesto por los cuatro elementos que se desarrollan en el análisis: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Díaz y Matamoros, 2011).

Las debilidades y fortalezas corresponden al ámbito interno de la organización y las amenazas y oportunidades al externo. Por tanto, a través de la correcta identificación de estos factores permite a la empresa anticiparse y efectuar la rectificación de las desviaciones de los objetivos de la misma.

1. Análisis externo

1.1. Oportunidades:

- Continuos avances tecnológicos: Inditex tiene que liderar la aplicación de la última tecnología a sus procesos de fabricación, distribución y venta para seguir manteniendo su liderazgo.
- Crecimiento de municipios: debido al mayor coste de las viviendas en las ciudades, la población se desplaza a otros municipios periféricos que van creciendo poco a poco, en los cuales se pueden instalar nuevas tiendas.
- Envejecimiento de la población: podría abrir una línea específica para ellos.
- Ropa para animales: las mascotas son consideradas muchas veces como uno más de la familia y podrían incorporar complementos textiles para animales.
- Materias primas y productos ecológicos: Seguir ampliando su colección de prendas ecológicas e investigar sobre más materiales que permitan el reciclaje de productos.
- Mundo globalizado: facilita la creación de filiales a lo largo de todo el mundo.
- Creciente interés por la imagen personal y la moda: sectores que en el pasado estaban poco interesados como los niños, los hombres e incluso las embarazadas cada vez tienen mayor interés en la moda y, por tanto, consumen más.

1.2. Amenazas:

- Aumento de la competencia del sector: En los últimos años la moda ha dejado de ser para las clases más altas.

- Crisis económica: la gente gasta menos dinero en cosas innecesarias como la moda. Aunque Inditex es una empresa líder en este sector y puede salir incluso beneficiada porque pueden caer posibles competidores y aumentar así su cuota de mercado.
- Creación de tiendas online: permite a la gente comprar desde cualquier parte del mundo sin necesidad de desplazarse y pudiendo acceder a todas las modas.
- Prohibición de entrada a los desfiles de moda: prohíben la entrada a los observadores de Inditex ya que ven los diseños para las próximas temporadas y los llevan a la calle con mayor rapidez.
- Clientes exigentes: Los clientes quieren vestir bien y algunos de ellos diferenciarse de los demás.
- Leyes diferentes en los distintos mercados que Inditex participa: En el País Vasco los empleados tienen que saber euskera para atender a los clientes, por tanto, necesitan una mayor formación.
- Diversidad climática: cada país y región tiene diferentes climas y las empresas tienen que adaptarse a ellas.
- Inquietud por el medio ambiente: el cambio climático es un problema serio y la población está muy concienciada. Por ello, obliga a las empresas a aplicar políticas ecológicas que suponen un gran gasto.

2. Análisis interno

2.1. Fortalezas:

- Calidad y diseño: moda con los últimos diseños y de calidad a un precio razonable.
- Mini colecciones: a lo largo del año presenta gran variedad de modelos, adaptados a los gustos de sus clientes y al clima del momento.
- Cultura de compra instantánea: los clientes saben que si algo les gusta tienen que comprarlo al instante, favoreciendo el consumismo.
- Oferta segmentada: Inditex cubre con sus ocho marcas todos los segmentos de la población.
- Grupo homogéneo: todas las marcas de este grupo poseen la misma política y estrategia. Se crea una imagen única y su éxito se traslada de unas a otras, fortaleciendo la marca, ahorrando dinero y generando reconocimiento de marca.
- Integración vertical: integra los procesos más relevantes y subcontrata los menos.

- Just in time: producción y rápida distribución de las prendas a las tiendas gracias a un gran sistema de logística. Permite no tener stocks gracias a la alta rotación de los productos.
- Nuevas tecnologías: Inditex conoce la gran importancia de las nuevas tecnologías y hace años que utiliza programas informáticos avanzados y PDA's que le permite introducir el patrón de la prenda a la hora del corte de las telas, darse a conocer mediante las páginas web, blogs, campañas en redes sociales y aplicaciones de móvil.
- Cuidado del medio ambiente: sigue una política de responsabilidad social corporativa que le otorga un mayor prestigio y reputación de cara al público.
- Fuerte sistema financiero: es una empresa sólida y rentable. Las ventas y el margen bruto han aumentado y sus acciones están bien apreciadas.
- Marcas prestigiosas: La reputación de las marcas de Inditex facilita la entrada a nuevos mercados, la contratación de grandes profesionales y el incremento de sus ventas.
- Fuerte presencia internacional: Inditex tiene presencia en más de 70 países y sigue aumentando en mercados que no están saturados.
- Tiendas: sus tiendas están situadas en las mejores ubicaciones de las ciudades. Sus locales son clave de la estrategia del grupo, son amplios y ordenados permitiendo a los clientes disfrutar mirando, tocando y probándose las prendas.
- Escaparates: sus escaparates llaman la atención y provocan en los clientes el interés de entrar a comprar.
- Publicidad: su publicidad se basa en los escaparates, las bolsas, las noticias en medios de comunicación, en el boca a boca. Solamente se anuncia cuando se produce la apertura de una nueva tienda y en rebajas.
- Sistema post-venta: plazo amplio de devolución y un servicio de arreglo de las prendas.

2.2. Debilidades:

- Mucha rotación y poca motivación del personal: los empleados de tienda deberían ser el principal objetivo de mejora del departamento de RRHH del grupo ya que son el punto de comunicación de la marca con el cliente, diseñando un plan de motivación y vinculación de las empleadas con la empresa.
- Saturación del mercado: sus productos los posee todo el mundo porque tienen buena calidad y se pueden obtener a un buen precio, de forma que no existe diferenciación ni estatus.

- Canibalismo entre marcas: las ocho marcas se hacen competencia entre ellas mismas.
- Distribución centralizada en España: esto da lugar a una desventaja por ser más lenta y costosa la distribución del producto hacia el exterior. Debería de plantearse la construcción de centros logísticos en la región asiática o árabe para facilitar la distribución y fabricación de productos a estos mercados.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Según Valentín Azofra Palenzuela (1995), el análisis económico-financiero consiste en un proceso metodológico que interpreta la información económica, contable financiera y jurídica, referente a una empresa o grupo de empresas, con el objetivo de exponer un diagnóstico sobre la evolución pasada, presenta y futura de la empresa.

En conformidad con Lev (1978), el análisis de estados financieros forma parte de un sistema de información cuya misión es la de aportar datos para la toma de decisiones.

Este análisis suele realizarse sobre tres bloques de variables (Maroto, 1989):

- a) Variables referidas a la situación patrimonial.
- b) Variables que reflejan flujos de renta.
- c) Variables relativas a flujos financieros.

5.1. ANÁLISIS PATRIMONIAL

El análisis patrimonial o análisis de la estructura del Balance tiene como finalidad el estudio de los elementos integrantes en el Activo (estructura económica) y Pasivo (estructura financiera) y la determinación del equilibrio o desequilibrio del patrimonio.

Para este análisis se van a emplear dos tipos de ratios **conocidos como porcentajes**, tanto en su visión vertical (o de posición) como en la horizontal (o de tendencia).

5.1.1. Porcentajes verticales

Acorde con Archel, Lizárraga, Sánchez y Cano (2015), los porcentajes verticales nos permiten comprobar el peso relativo que una partida, epígrafe o masa patrimonial tiene respecto a otra de nivel superior al que pertenece dentro de un determinado estado contable.

De esta forma, **se recibe evidencia** tanto de la importancia de cada elemento en el conjunto total como de sus cambios estructurales. Estos porcentajes son obtenidos a

través de la división de cada una de las partidas o masas patrimoniales entre el total de activo o pasivo, según el estudio que estemos realizando.

En la siguiente tabla se han obtenido los porcentajes verticales del balance de situación sobre el total de activo:

Tabla 1: Porcentajes verticales sobre el total del activo de Inditex.

GRUPO INDITEX	31/01/2011		31/01/2012		31/01/2013		31/01/2014		31/01/2015		31/01/2016	
	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%
ACTIVO NO CORRIENTE	4.623.568	47,05%	5.521.889	50,39%	6.198.166	48,08%	6.991.299	50,82%	8.271.047	53,79%	8.907.913	51,32%
Derechos sobre locales arrendados	526.306	5,36%	499.960	4,56%	487.474	3,78%	508.919	3,70%	531.115	3,45%	504.447	2,91%
Otros activos intangibles	29.444	0,30%	114.148	1,04%	125.326	0,97%	133.363	0,97%	152.995	0,99%	190.324	1,10%
Fondo de comercio	131.685	1,34%	218.094	1,99%	207.089	1,61%	203.458	1,48%	197.901	1,29%	193.488	1,11%
Inmovilizado material	3.397.083	34,57%	4.063.066	37,07%	4.662.407	36,17%	5.137.581	37,35%	6.040.573	39,28%	6.597.467	38,01%
Propiedades de inversión	17.354	0,18%	19.807	0,18%	82.567	0,64%	82.809	0,60%	81.490	0,53%	21.152	0,12%
Inversiones financieras	8.921	0,09%	9.501	0,09%	3.992	0,03%	20.634	0,15%	151.253	0,98%	183.804	1,06%
Otros activos no corrientes	213.425	2,17%	240.941	2,20%	246.757	1,91%	374.871	2,73%	472.146	3,07%	523.802	3,02%
Activos por impuestos diferidos	299.350	3,05%	356.372	3,25%	382.554	2,97%	529.664	3,85%	643.574	4,19%	693.429	4,00%
ACTIVO CORRIENTE	5.202.512	52,95%	5.437.289	49,61%	6.692.150	51,92%	6.764.961	49,18%	7.105.954	46,21%	8.449.235	48,68%
Existencias	1.214.623	12,36%	1.277.009	11,65%	1.581.297	12,27%	1.676.879	12,19%	1.859.516	12,09%	2.195.015	12,65%
Deudores	481.844	4,90%	531.048	4,85%	847.608	6,58%	815.227	5,93%	861.811	5,60%	668.807	3,85%
Activos por impuestos s/beneficios	16.958	0,17%	17.235	0,16%	58.936	0,46%	95.637	0,70%	68.284	0,44%	89.086	0,51%
Otros activos corrientes	55.554	0,57%	94.561	0,86%	92.928	0,72%	104.580	0,76%	127.207	0,83%	139.401	0,80%
Otros activos financieros	81	0,00%	50.684	0,46%	7.831	0,06%	13.022	0,09%	168.947	1,10%	45.751	0,26%
Inversiones financieras temporales	0	0,00%	0	0,00%	260.632	2,02%	212.890	1,55%	222.259	1,45%	1.085.648	6,25%
Efectivo y equivalentes	3.433.452	34,94%	3.466.752	31,63%	3.842.918	29,81%	3.846.726	27,96%	3.797.930	24,70%	4.225.527	24,34%
TOTAL ACTIVO	9.826.080	100%	10.959.178	100%	12.890.316	100%	13.756.260	100%	15.377.001	100%	17.357.148	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Si observamos el cuadro anterior, vemos que el activo no corriente y el activo corriente de Inditex en cada uno de los años analizados se encuentran en torno al 50%. El mayor peso de activo no corriente sobre el total de activo se alcanza al 31 de enero de 2015, esto se debe al valor alcanzado en el Inmovilizado material por la adquisición de instalaciones técnicas y equipos de procesos de información y elementos de transporte (otro inmovilizado material).

Por otro lado, el activo corriente ha ido aumentando a lo largo de los años, pasando de 5.202.512€ en el año 2011 a 8.449.235€ en 2016. Tiene una gran importancia el importe de las existencias ya que su actividad principal es la distribución de artículos de moda, esencialmente calzado, ropa, complementos y productos textiles para el hogar. También, es el elemento más relevante del activo corriente ya que es el que alcanza unos mayores valores.

Efectivo y equivalentes es otra de las partidas que alcanza unos importes relevantes dentro del activo corriente. Dichos importes comprenden tanto la caja como los depósitos a la vista de este grupo, además de sus inversiones a corto plazo de gran liquidez.

Por último, otra partida notable es la de deudores ya que algunos años se ha visto duplicada. Si observamos, el 31 de enero de 2011 tenía un valor de 481.844€ y el 31 de enero de 2013 alcanzaba los 847.608€ por el aumento de saldos por cobro con tarjetas de crédito, deudores por ventas a franquicias que se realizan con unos plazos de cobro acordados, importes de IVA, impuestos y tasas generados por cada una de las sociedades del Grupo en cada uno de los países que opera y por último, importes pendientes de recibir de promotores de centros comerciales (incentivos de alquiler) e anticipos de acreedores comerciales.

En conclusión, después de analizar los elementos más importantes del activo no corriente y corriente podemos decir que el activo total ha ido aumentando a lo largo de los años que hemos analizado.

A continuación, vamos a hacer lo mismo, pero sobre el total del pasivo de Inditex.

Tabla 2: Porcentajes verticales sobre el total del pasivo de Inditex.

GRUPO INDITEX	31/01/2011		31/01/2012		31/01/2013		31/01/2014		31/01/2015		31/01/2016	
	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%
PATRIMONIO NETO	6.423.167	65,37%	7.455.577	68,03%	8.481.861	65,80%	9.278.363	67,45%	10.468.701	68,08%	11.450.793	65,97%
Patrimonio Neto atribuido a la dominante	6.386.183	64,99%	7.414.806	67,66%	8.445.936	65,52%	9.246.244	67,21%	10.430.655	67,83%	11.410.197	65,74%
Patrimonio Neto atribuido a los minoritarios	36.984	0,38%	40.771	0,37%	35.925	0,28%	32.119	0,23%	38.046	0,25%	40.596	0,23%
PASIVOS NO CORRIENTES	728.005	7,41%	800.827	7,31%	923.391	7,16%	1.015.606	7,38%	1.159.472	7,54%	1.236.249	7,12%
Provisiones	156.610	1,59%	147.318	1,34%	144.331	1,12%	147.768	1,07%	200.611	1,30%	145.294	0,84%
Otros pasivos a largo plazo	394.575	4,02%	469.434	4,28%	583.100	4,52%	648.414	4,71%	715.771	4,65%	804.966	4,64%
Deuda financiera	4.172	0,04%	1.544	0,01%	4.306	0,03%	2.133	0,02%	2.265	0,01%	794	0,00%
Pasivos por impuestos diferidos	172.648	1,76%	182.531	1,67%	191.654	1,49%	217.291	1,58%	240.825	1,57%	285.195	1,64%
PASIVOS CORRIENTES	2.674.907	27,22%	2.702.774	24,66%	3.485.064	27,04%	3.462.292	25,17%	3.748.828	24,38%	4.670.151	26,91%
Deuda financiera	2.682	0,03%	686	0,01%	2.437	0,02%	2.521	0,02%	7.823	0,05%	10.254	0,06%
Otros pasivos financieros	39.274	0,40%	22.880	0,21%	73.918	0,57%	38.339	0,28%	83.222	0,54%	68.536	0,39%
Pasivos por Impuestos sobre Beneficios	213.368	2,17%	204.068	1,86%	165.428	1,28%	88.981	0,65%	149.905	0,97%	77.095	0,44%
Acreeedores	2.419.583	24,62%	2.475.140	22,59%	3.243.281	25,16%	3.332.451	24,22%	3.507.878	22,81%	4.514.266	26,01%
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO NETO	9.826.079	100%	10.959.178	100%	12.890.316	100%	13.756.261	100%	15.377.001	100%	17.357.193	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

En el cuadro anterior, hemos sumado el total de pasivo y patrimonio y tomando como referencia este valor hemos obtenido la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio.

Primeramente, observamos que los pasivos corrientes son mucho más inferiores que los activos corrientes obtenidos en la primera tabla, de lo contrario el Capital de Trabajo de este grupo se vería comprometido.

Por otro lado, el pasivo corriente ha sido superior al pasivo no corriente en cada uno de los años analizados, dicho de otra manera, este grupo para financiarse ha contraído más deudas y obligaciones a corto plazo que a largo plazo.

Otra de las partidas más importantes del balance es el patrimonio neto ya que representa el mayor porcentaje en la estructura financiera, lo cual significa que la empresa tiene suficiente capacidad de pago.

5.1.2. Porcentajes horizontales

Otras veces, esta información contable se analiza de forma horizontal comparando el valor de cada uno de los elementos con otro valor que se ha tomado como referencia y que corresponde a otro año distinto. En esta ocasión, el importe de cada uno de los elementos se transforma en un índice de valor 100 en el año base que va a ir aumentando o disminuyendo a lo largo de la serie de años que se ha tenido en cuenta en función de los importes que adquieran cada uno de los correspondientes elementos.

Esta serie de índices se pueden construir de la siguiente forma:

1. Tomando como referencia el primer año de la serie.
2. Permitiendo realizar comparaciones entre dos años consecutivos.

$$\text{Variación} = \text{Valor año actual} - \text{Valor año anterior}$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{\text{Variación}}{\text{Valor año anterior}} \times 100$$

La siguiente tabla muestra la evolución horizontal de las partidas del activo total de Inditex, tomando como año base el inmediato anterior.

Tabla 3: Porcentajes horizontales sobre el total del activo de Inditex.

INDITEX	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
ACTIVO NO CORRIENTE	420,47%	285,64%	526,97%	712,82%	-12,77%
Derechos sobre locales arrendados	-5,01%	-2,50%	4,40%	4,36%	-5,02%
Otros activos intangibles	287,68%	9,79%	6,41%	14,72%	24,40%
Fondo de comercio	65,62%	-5,05%	-1,75%	-2,73%	-2,23%
Inmovilizado material	19,60%	14,75%	10,19%	17,58%	9,22%
Propiedades de inversión	14,14%	316,86%	0,46%	-1,59%	-74,04%
Inversiones financieras	6,50%	-57,98%	416,88%	633,03%	21,52%
Otros activos no corrientes	12,89%	2,41%	51,92%	25,95%	10,94%
Activos por impuestos diferidos	19,05%	7,35%	38,45%	21,51%	7,75%
ACTIVO CORRIENTE	62561,01%	249,97%	125,10%	1212,72%	362,50%
Existencias	5,14%	23,83%	6,04%	10,89%	18,04%
Deudores	10,21%	59,61%	-3,82%	5,71%	-22,40%
Activos por impuestos sobre beneficios	1,63%	241,96%	62,27%	-28,60%	30,46%
Otros activos corrientes	70,21%	-1,73%	12,54%	21,64%	9,59%
Otros activos financieros	62472,84%	-84,55%	66,29%	1197,40%	-72,92%
Inversiones Financieras Temporales	0,00%	0,00%	-18,32%	4,40%	388,46%
Efectivo y equivalentes	0,97%	10,85%	0,10%	1,28%	11,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Los datos obtenidos anteriormente nos permiten identificar cuáles han sido las variaciones de cada una de las partidas del activo.

Si observamos el activo no corriente podemos ver que destaca el aumento de 712.82% producido en el año 2014 en relación con el 2013. Este aumento se debe en mayor medida al aumento de las inversiones financieras, en concreto, por el aumento producido en préstamos y otros créditos.

También, destaca la disminución de 12.77% en el año 2015 respecto al año 2014. Uno de los motivos principales es la disminución de las propiedades de inversión, las cuales han sufrido un aumento de traspasos correspondientes a inmuebles que se encontraban arrendados a terceros y han pasado a ser utilizados por el grupo.

Por último, se puede ver el gran importe que tiene el activo corriente en el año 2011 en relación con el año 2010. Este gran aumento es generado por el gran aumento producido en otros activos financieros siendo este de 62472,84%.

Tabla 4: Porcentajes horizontales sobre el total del pasivo de Inditex.

INDITEX	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015
PATRIMONIO NETO	26,35%	2,02%	-1,12%	31,26%	16,09%
Patrimonio neto atribuido a la dominante	16,11%	13,91%	9,48%	12,81%	9,39%
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios	10,24%	-11,89%	-10,59%	18,45%	6,70%
PASIVOS NO CORRIENTES	-44,23%	206,07%	-17,33%	63,17%	-63,62%
Provisiones	-5,93%	-2,03%	2,38%	35,76%	-27,57%
Otros pasivos a largo plazo	18,97%	24,21%	17,38%	10,39%	12,46%
Deuda financiera	-62,99%	178,89%	-50,46%	6,19%	-66,93%
Pasivos por impuestos diferidos	5,72%	5,00%	13,38%	10,83%	18,42%
PASIVOS CORRIENTES	-118,23%	490,42%	-88,15%	401,11%	-63,62%
Deuda financiera	-74,42%	255,25%	3,45%	210,31%	31,08%
Otros pasivos financieros	-41,74%	223,07%	-48,13%	117,07%	-17,65%
Pasivos por impuestos sobre beneficios	-4,36%	-18,93%	-46,21%	68,47%	-48,57%
Acreedores	2,30%	31,03%	2,75%	5,26%	28,69%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales.

En este caso, podemos ver las variaciones de cada una de las partidas del pasivo. Si nos fijamos en el patrimonio neto vemos que ha ido aumentando excepto en el año 2013 respecto a 2012 que su variación tiene un porcentaje de -1.12%, esta disminución se debe a la gran disminución del patrimonio neto atribuido a los minoristas.

Por otro lado, si observamos los porcentajes de pasivo no corriente, destaca el cambio producido en el año 2012 en relación con el 2011 del 206.07%, se debe a un aumento de la financiación a largo plazo.

Por su parte, el pasivo corriente se ve disminuido en 2011 en relación con 2010.

5.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Con este tipo de análisis podemos conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones. Vamos a realizar este análisis tanto a corto plazo como a largo plazo, empleando una serie de ratios.

5.2.1. Análisis financiero: corto plazo

El equilibrio financiero a corto plazo viene definido por la liquidez de la empresa (solvencia), es decir, su capacidad para hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo, para lo cual se compara el activo corriente con el pasivo corriente.

Ratio de liquidez

Podemos definir la liquidez como la capacidad de la empresa para transformar sus inversiones en medios de pago totalmente líquidos. De esta forma, podemos saber si los pagos de las deudas están asegurados de forma rápida (vencimiento igual o inferior a un año). Cuanto más líquido sea un activo, más fácil se podrá convertir en dinero para solventar las deudas.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez es ideal si es superior a 1. Cuanto mayor sea este valor, mayor será la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas.

Tabla 5: Ratio de Liquidez.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de Liquidez	1,21	1,37	1,71	1,94	2,01	1,92	1,95	1,90	1,81
Activo Corriente	2.981.595	3.264.041	3.943.795	5.202.512	5.437.289	6.692.150	6.764.961	7.105.953	8.449.235
Pasivo Corriente	2.458.067	2.390.848	2.304.960	2.674.907	2.702.774	3.485.064	3.462.293	3.748.828	4.670.151

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Podemos observar que los importes de las ratios de liquidez del Grupo Inditex son superiores a 1, es decir, dispone de más activos corrientes que pasivos corrientes en cada uno de los años analizados.

El mayor importe se alcanza en 2016. Por lo que, este análisis nos demuestra que el grupo Inditex dispone de muchos bienes y recursos, además de la facilidad para convertirlos en efectivo para hacer frente a sus deudas a corto plazo, sobre todo en el ejercicio de 2016.

Ratio de prueba ácida

Esta ratio, al igual que el anterior, nos relaciona los activos corrientes con los pasivos corrientes, la única diferencia es que en este no se incluyen los inventarios ya que son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Esta ratio es óptima si es superior a 1. Como se centra en activos más líquidos nos proporciona datos más correctos.

Tabla 6: Ratio de prueba ácida.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de prueba ácida	0,80	0,92	1,28	1,49	1,54	1,47	1,47	1,40	1,34
Activo Corriente	2.981.595	3.264.041	3.943.795	5.202.512	5.437.289	6.692.150	6.764.961	7.105.953	8.449.235
Inventario	1.007.213	1.054.840	992.570	1.214.623	1.277.009	1.581.297	1.676.879	1.859.516	2.195.015
Pasivo Corriente	2.458.067	2.390.848	2.304.960	2.674.907	2.702.774	3.485.064	3.462.293	3.748.828	4.670.151

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Las existencias tienen un peso importante en la empresa, por ello, hay una gran diferencia entre la ratio anterior y este.

Esta diferencia que se observa expresa que los activos más líquidos (fácilmente realizables) a corto plazo son menores a los que creía la empresa que disponía cuando realizó el análisis de la ratio de liquidez. Por tanto, como esta ratio tiene una capacidad de proporcionar una medida más exigente de la capacidad de pago a corto plazo, podemos decir que el grupo Inditex puede realizar el pago de sus deudas a corto plazo con sus activos líquidos pero que dicha capacidad es inferior porque como hemos mencionado anteriormente sus activos líquidos son menores.

5.2.2. Análisis financiero: largo plazo

Analiza la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a largo plazo, es decir, la solvencia a largo plazo o futura.

Utilizamos tres ratios:

Ratio de solvencia a largo plazo

Esta ratio presenta la capacidad de la empresa para hacer frente de todas sus deudas con los activos que posee. Por tanto, nos indica el volumen de activos que dispone y a su vez, es una garantía de pago para los acreedores.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo exigible total}}$$

Lo mejor es que esta ratio sea mayor que 1.5, por el contrario, estaríamos en una situación de quiebra técnica debido a que el activo se enfrenta a todas las deudas y éstos no pueden ser superiores.

Si nos fijamos, podemos ver que la ratio de solvencia del grupo Inditex supera ampliamente el valor de 1.5, por tanto, cuenta con una cantidad de capitales propios suficientes para hacer frente a su endeudamiento y sin necesidad de vender ningún activo.

Tabla 7: Ratio de Solvencia.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de solvencia	2,46	2,57	2,81	2,89	3,13	2,92	3,07	3,13	2,94
Activo total	7.105.602	7.776.646	8.335.437	9.826.079	10.959.178	12.890.316	13.756.261	15.377.000	17.357.148
Pasivo exigible total	2.888.551	3.028.046	2.964.891	3.402.912	3.503.601	4.408.455	4.477.898	4.908.299	5.906.355

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Ratio de Autonomía financiera

Mide el nivel de independencia financiera según el origen de sus recursos financieros. Nos indica cuantos recursos propios emplea la empresa por cada unidad monetaria de recursos ajenos. Por lo que, cuanto mayor sea el valor de esta ratio menor dependencia tendrá la empresa de la financiación ajena.

$$\text{Ratio de Autonomía Financiera} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo Exigible Total}}$$

Observamos que esta ratio ha disminuido en el año 2016 pero sigue teniendo un valor positivo y no se acerca a cero, es decir, sigue teniendo un valor alto lo cual nos indica que la financiación ajena tiene poco peso y los acreedores poca influencia para el grupo Inditex.

Tabla 8: Ratio de Autonomía Financiera.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de Autonomía Financiera	1,46	1,57	1,81	1,89	2,13	2,10	1,89	2,13	1,94
Patrimonio Neto	4.217.051	4.748.600	5.370.546	6.423.167	7.455.577	9.278.363	8.481.861	10.468.701	11.450.793
Pasivo exigible total	2.888.551	3.028.046	2.964.891	3.402.912	3.503.601	4.408.455	4.477.898	4.908.299	5.906.355

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Ratio de apalancamiento o endeudamiento total

Esta ratio es la relación inversa a la ratio de autonomía financiera. Nos indica, cuántos recursos ajenos utiliza la empresa por cada unidad monetaria de recursos propios. Mide el riesgo financiero de la empresa, cuanto menor es el endeudamiento mejor es su situación financiera.

$$\text{Ratio de Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Exigible Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Hemos obtenido valores bajos en cada uno de los años estudiados, los más altos se obtuvieron en 2008 y 2009, estos resultados pueden deberse a las consecuencias del inicio de la crisis económica, aun así, siguen siendo unos valores bajos, lo que nos indica que su riesgo financiero no es elevado.

Tabla 9: Ratio de apalancamiento.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de apalancamiento	0,68	0,64	0,55	0,53	0,47	0,48	0,53	0,47	0,52
Pasivo exigible total	2.888.551	3.028.046	2.964.891	3.402.912	3.503.601	4.408.455	4.477.898	4.908.299	5.906.355
Patrimonio neto	4.217.051	4.748.600	5.370.546	6.423.167	7.455.577	9.278.363	8.481.861	10.468.701	11.450.793

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

5.3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Una vez realizado el análisis de la situación patrimonial y financiera a través del balance de situación del Grupo Inditex, por último, vamos a analizar su rentabilidad.

Como dice Sánchez Ballesta (2002), la rentabilidad es una noción aplicada a toda operación económica en la que se movilizan unos medios materiales, humanos y financieros con el objetivo de alcanzar unos resultados.

En términos generales, es denominada como la medida del rendimiento que producen los capitales utilizados durante un periodo de tiempo. Esto da lugar a la comparación entre la renta obtenida y los medios utilizados para obtenerla con el objeto de permitir la elección entre alternativas o calificar la eficacia de las acciones realizadas, según el análisis haya sido realizado a priori o a posteriori.

Las empresas se enfrentan a una multiplicidad de objetivos, pero en todo análisis la cuestión suele situarse en la diferencia entre rentabilidad y seguridad o solvencia, ya que son las variables esenciales de toda actividad económica.

Estos objetivos, normalmente son contrapuestos, la inversión más segura no suele ser la más rentable. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está ligado con el de rentabilidad, pues la rentabilidad es un factor determinante de la solvencia, pues es necesario obtener rentabilidad para la continuidad de la empresa.

Este análisis lo podemos realizar en dos niveles:

1. Rentabilidad económica o del activo: en este nivel se relaciona el resultado antes de intereses con la totalidad de capitales económicos empleados en su obtención. No se tiene en cuenta su financiación u origen, por tanto, desde una perspectiva económica, representa el rendimiento de la inversión de la empresa.
2. Rentabilidad financiera o de los propietarios: aquí se relaciona el resultado después de intereses con los fondos propios de la empresa, representando el rendimiento que correspondiente a los mismos.

Rentabilidad económica o del activo

La rentabilidad económica (ROA) como ya hemos dicho expresa el rendimiento obtenido por una empresa por cada unidad monetaria invertida en la actividad sin tener en cuenta su financiación. La podemos calcular de la siguiente forma:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Resultado antes de interes e impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

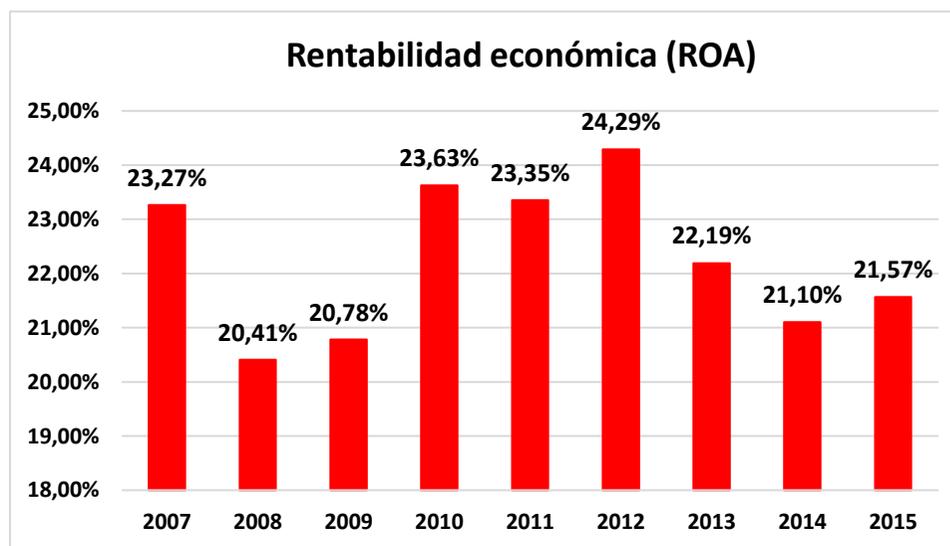
En esta tabla he obtenido la rentabilidad económica del Grupo Inditex desde el año 2007 al 2015, pudiendo ver cómo ha evolucionado a lo largo de los años.

Tabla 10: Rentabilidad económica.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilidad económica (ROA)	23,27%	20,41%	20,78%	23,63%	23,35%	24,29%	22,19%	21,10%	21,57%
Resultado antes de intereses e impuestos	1.653.144	1.586.937	1.732.170	2.321.585	2.559.012	3.130.969	3.052.698	3.244.794	3.743.118
Activo total	7.105.602	7.776.646	8.335.437	9.826.079	10.959.178	12.890.316	13.756.261	15.377.000	17.357.148

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Gráfico 4: Rentabilidad Económica.



Si nos fijamos en los datos obtenidos en la tabla y en su correspondiente gráfico, podemos ver que la rentabilidad ha variado entre el 20% y el 24%, siendo su mayor valor 24.29% logrado en 2012.

Por otro lado, los valores más bajos se alcanzan en 2008 y 2009, coincidiendo estos años con los inicios de la crisis económica española, dichos valores fueron casi tres veces más bajos que los obtenidos en el año anterior y posterior.

5.3.1. Rentabilidad financiera o de los propietarios

La rentabilidad financiera (ROE) es una medida del rendimiento obtenido por los capitales propios durante un determinado periodo de tiempo, con independencia de la distribución del resultado. Se considera una medida de rentabilidad más cercana a los propietarios o accionistas. Se puede obtener a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

Si nos fijamos en la siguiente tabla, vemos que esta ratio ha variado entre el 30% y el 40%, alcanzándose el mayor valor en el año 2007. Esto significa que por cada 100 euros invertidos en el capital de la empresa en 2007 los propietarios obtienen un beneficio neto de 39.20€.

Al calcular la rentabilidad económica y financiera de este grupo podemos conocer mejor su situación económica pudiendo llegar a la conclusión de que, aunque su rentabilidad económica en 2015 fue de 21.57%, uno de los valores más bajos no se sale de la normalidad de sus parámetros (20%-25%), siempre con el propósito de aumentar dicha rentabilidad. Por otro lado, la rentabilidad financiera se sitúa en el 32.69% al igual que la rentabilidad económica se sitúa entre los valores más bajos, pero dentro de la normalidad de sus parámetros (30%-40%), si su valor fuera inferior al 30% los accionistas perderían beneficios.

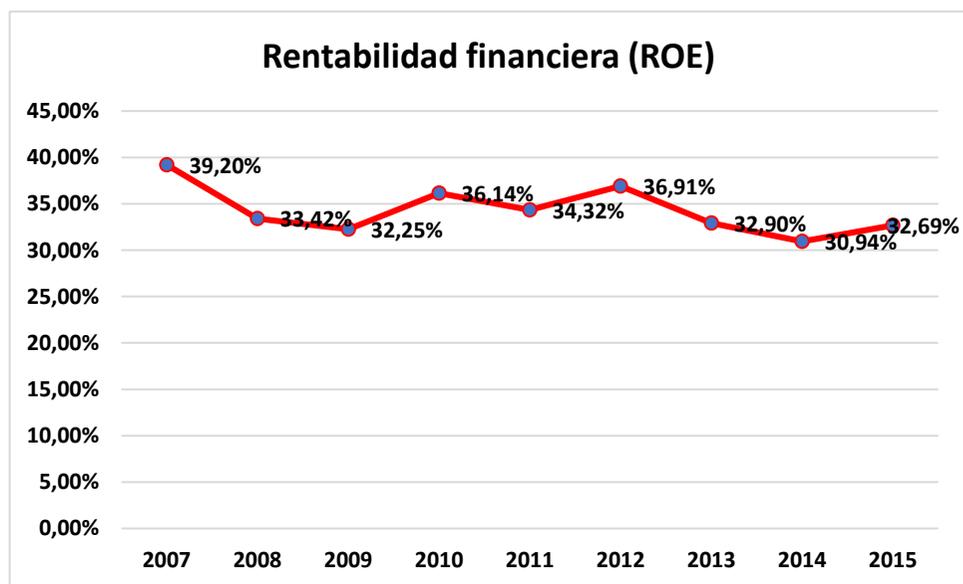
En la siguiente tabla podemos ver cómo ha evolucionado la rentabilidad financiera desde el año 2007.

Tabla 11: Rentabilidad financiera.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilidad financiera (ROE)	39,20%	33,42%	32,25%	36,14%	34,32%	36,91%	32,90%	30,94%	32,69%
Resultado neto	1.653.144	1.586.937	1.732.170	2.321.585	2.559.012	3.130.969	3.052.698	3.244.794	3.743.118
Fondos propios	4.217.051	4.748.600	5.370.546	6.423.167	7.455.577	8.481.861	9.278.363	10.486.701	11.450.793

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas anuales de Inditex.

Gráfico 5: Rentabilidad financiera.



6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE INDITEX

Inditex tiene una gran presencia internacional, su modelo de gestión basado en la innovación, flexibilidad y su forma de entender la moda con creatividad y diseño de calidad unido a una respuesta rápida a las exigencias del mercado, le permitieron una rápida expansión internacional. En la actualidad, maneja más de 7.000 tiendas en los cinco continentes.

La sociedad Inditex, inició su proceso de internacionalización en 1988 realizando su primera apertura en la ciudad portuguesa de Oporto. Más tarde, en 1989 y 1990 respectivamente, se llevaron a cabo las aperturas en Nueva York y París, situando a Zara en dos de las capitales mundiales de la moda.

A lo largo de la década de los noventa Zara continúa implementándose en un gran número de países y, además, se produce la incorporación de nuevas cadenas al grupo (Massimo Dutti y Pull&Bear en 1991, Bershka en 1998, Stradivarius en 1999 y Oysho en 2001), con unos planes de internacionalización propios elevando el número de países en los que este grupo está presente hoy hasta los 93.

En el siguiente cuadro podemos ver el año de entrada de Inditex en sus diferentes mercados.

Tabla 12: Año de entrada de Inditex en cada uno de sus mercados.

AÑO	PAÍS
1.975	ESPAÑA
1.988	PORTUGAL
1.989	ESTADOS UNIDOS
1.990	FRANCIA
1.992	MÉXICO
1.993	GRECIA
1.994	BÉLGICA Y SUECIA
1.995	MALTA
1.996	CHIPRE
1.997	NORUEGA E ISRAEL
1.998	REINO UNIDO, TURQUÍA, ARGENTINA, VENEZUELA, EMIRATOS ÁRABES, JAPÓN, KUWAIT Y LÍBANO
1.999	PAÍSES BAJOS, ALEMANIA, POLONIA, ARABIA SAUDÍ, BAHREÍN, CANADÁ, BRASIL, CHILE Y URUGUAY
2.000	ANDORRA, AUSTRIA, QATAR Y DINAMARCA
2.001	IRLANDA, ISLANDIA, ITALIA, LUXEMBURGO, REPÚBLICA CHECA, PUERTO RICO Y JORDANIA
2.002	FINLANDIA, SUIZA, EL SALVADOR, REPÚBLICA DOMINICANA Y SINGAPUR
2.003	ESLOVENIA, ESLOVAQUIA, RUSIA Y MALASIA
2.004	MARRUECOS, ESTONIA, LETONIA, RUMANÍA, HUNGRÍA, LITUANIA Y PANAMÁ
2.005	MONTECARLO, INDONESIA, TAILANDIA, FILIPINAS Y COSTA RICA
2.006	SERBIA, CHINA CONTINENTAL Y TÚNEZ
2.007	CROACIA, COLOMBIA, GUATEMALA Y OMÁN
2.008	COREA, UCRANIA, EGIPTO, MONTENEGRO, HONDURAS
2.010	BULGARÍA, INDIA, KAZAJISTÁN
2.011	TAIWÁN, AZERBAIYÁN, AUSTRALIA, SUDÁFRICA Y PERÚ
2.012	ARMENIA, MACEDONIA, BOSNIA, ECUADOR Y GEORGIA
2.013	ARGELIA
2.014	ALBANIA

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Inditex.com.

Estrategias de internacionalización

Según José María Castellano⁵, Inditex afronta el desarrollo de sus formatos comerciales en un nuevo mercado con tres estrategias principales: implantación propia, el mantenimiento *joint ventures* y la concesión de franquicias.

1. Implantación propia: su modelo vertical está lo suficientemente desarrollado para llevar a cabo la gestión de las tiendas por el grupo. Este sistema es el más utilizado, se emplean otros modelos en los mercados donde las exigencias legales, o de otra índole, del país o sus características recomiendan aplicar otro sistema diferente de gestión.
2. Joint Venture: en esta estrategia se combinan el *Know how* y las instalaciones de la empresa con su experiencia en el mercado exterior, sobre todo en los mercados más importantes donde existen barreras de entrada directa que le dificulta la obtención de un espacio en los centros comerciales más importantes (flagships)⁶, que están en manos de sus socios locales.

En el año 1999, realizó una Joint Venture en Alemania con la empresa alemana de venta por correo Otto Versand y se benefició de la experiencia de esa empresa y del conocimiento de uno de los mayores mercados de Europa. La participación de Zara aumentó hasta un 78%.

Zara se unió en Italia al Gruppo Percassi en el año 2.001, una empresa con éxito en el sector inmobiliario. Esta unión se produjo por las barreras administrativas y los recursos necesarios para la transferencia de control. Su participación aumento desde el 51% hasta el 80%.

En Japón, el Grupo Bigi animó para firmar un acuerdo y aceptó porque tenía una gran experiencia en el sector de la confección y gran conocimiento en el mercado inmobiliario. En el año 1998 abrió su primera tienda en Japón y su participación hoy es del 100% en todos esos mercados.

3. Concesión de franquicias: Esta estrategia es utilizada cuando el nivel de riesgo es muy elevado como en los países con culturas muy diferentes, mercados pequeños o baja previsión de venta como Arabia Saudí, Kuwait, Andorra o Malasia. Los franquiciados

⁵ José María Castellano: empresario y economista español. Comenzó a trabajar en el grupo Inditex en 1984, llegando a ser vicepresidente y consejero delegado desde 1997 hasta 2005.

⁶ Flagship: Son tiendas de gran superficie, situadas en zonas céntricas o estratégicas de las grandes ciudades. Su arquitectura y decoración tiene como objetivo comunicar la esencia de la marca.

de Zara actúan de la misma forma que con las filiales propias en lo relacionado con los productos, el diseño de las tiendas, los recursos humanos, etcétera, pero son más responsables con las inversiones en activos fijos y con la contratación de personal.

Después de elegir la estrategia de entrada sigue un modelo de expansión en la adquisición de (flagship), con el objetivo de obtener información sobre el mercado y adquirir más conocimientos.

7. COMPETENCIA DE INDITEX.

Inditex es líder en la industria textil, propulsado por su aumento de ventas y beneficio que cada vez pone más distancia frente a H&M y GAP, sus máximos rivales, que han sufrido una disminución en sus ganancias.

Hace cinco años Inditex superó a H&M, primero como la empresa textil que más facturaba y después como la que más ganaba. Esta empresa ha registrado récord de resultados desde el inicio.

En 2016, Inditex aumentó sus ventas un 12% por el buen funcionamiento de sus tiendas y sus ingresos obtenidos en la venta online, que aumentaron más de un 20% según estimaciones obtenidas por analistas. Sin embargo, H&M solo aumento un 6% debido a la revalorización del dólar que encareció sus compras y la debilidad de mercados clave como el estadounidense y el alemán.

Por su parte, las ventas de GAP continúan estancadas a pesar del ajuste que realizo hace dos años cerrando las tiendas poco rentables situadas en Estados Unidos.

Cambio de estrategia

Inditex sigue una estrategia de renovar constantemente sus colecciones revolucionando el sector textil y provocando que sus rivales cambien sus modelos de negocio.

Como destacó el consejero delegado de H&M Karl-Johan Persson “Para hacer frente a los rápidos cambios que ocurren en la industria de la moda, tenemos que ser aún más rápidos en nuestros procesos de compra y distribución del producto”. Para ello, ha decidido acercar sus proveedores a Europa para ser más rápidos al entregar la ropa en las tiendas y adaptarse antes a los gustos de los consumidores.

Inditex produce desde hace años en Turquía, España, Portugal y Marruecos dos tercios de sus prendas con el objeto de renovar sus tiendas de forma continua. El resto de ropa se produce en Asia.

H&M ha dado más importancia a la reducción de costes que a la rapidez de suministro por el atosigamiento de Primark, por tanto, produce un 80% de su ropa en países asiáticos, conquistando algunos mercados como España con productos muy baratos.

Tiendas

Inditex también es líder en tiendas, cuenta con 7.292 locales en 93 mercados, aunque H&M está apostando por abrir más. El pasado ejercicio la firma sueca abrió 427 nuevos locales mientras Inditex cerró el año con 279 más.

Este año, H&M quiere entrar en cinco nuevos países y realizar la apertura de 430 establecimientos restando el cierre de locales. Inditex, por su parte, se centra en grandes tiendas situadas en los mejores puntos comerciales cerrando las más pequeñas. Este año aumentará en 300 locales su red mundial.

Esta batalla entre los dos grupos se ha trasladado al mercado online. Inditex se sitúa como el número uno ya que vende en 43 mercados y tiene pensando ampliar sus ventas a 3 nuevos países este año. H&M está actualmente en 35 mercados y ampliará a seis más este año.

8. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Pablo Isla aseguró en el congreso anual de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) que el crecimiento futuro de Inditex no tiene límites, tanto en tiendas físicas como en la venta online.

En su visión del futuro considera clave el hecho de contar con ocho formatos comerciales distintos con una fuerte vocación internacional y una gran capacidad de crecimiento en mercados de todo el mundo, de forma que al diseñar los planes de desarrollo de esta compañía apuesta por una visión “global”.

Por otro lado, destaca que este grupo cuenta con unos 140.000 trabajadores, los cuales son los responsables de la buena evolución de la empresa y, además, anima a las empresas que quieren ser las mejores de su sector a competir con los mejores, al igual que Inditex a finales de los años 80 llevo a cabo la apertura de sus tiendas en París o Nueva York.

Otro papel clave son las tiendas que deben transmitir lo que quiere el cliente, por lo que no quieren perder ese toque humano y que el director de la tienda se sienta dueño del producto que tiene.

Cada vez que se abre un punto de distribución online funciona igual que en el resto de las tiendas, realizando dos envíos por semana en función de sus necesidades, de esta forma se ha ido produciendo una ampliación de Inditex en el mundo hasta el punto de que es imposible verle el límite a su potencial.

La empresa no tiene deuda y su prioridad es la inversión, destinada a tiendas, aperturas y reformas, y además a logística, centrada en tecnología.

Por último, no olvidar los diversos programas destinados a convertir cada una de las tiendas en “eco-eficientes” en 2020.

9. CONCLUSIONES

Los objetivos de este proyecto consisten en analizar al Grupo Inditex generalmente, es decir, un análisis que nos permita conocer su situación actual, así como sus perspectivas de futuro. Para ello, hemos realizado un análisis interno y externo, empleando modelos teóricos como la cadena de valor que nos ha permitido conocer como este grupo desarrolla cada una de sus actividades generando valor al cliente final. Dichas actividades, también nos han permitido identificar las competencias distintivas que posee este grupo que le han generado una ventaja competitiva diferenciándolo del resto de empresas dedicadas al sector textil.

Por otro lado, con el análisis de las 5 fuerzas de Porter y DAFO hemos conocido, entre otros, sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas llegando a la conclusión de que uno de sus inconvenientes es el gran nivel de competencia a pesar de ser líder en este sector y contar con clientes fieles que le prefieren frente a la competencia.

Posteriormente, hemos realizado un análisis económico-financiero para conocer un poco más su situación económica, financiera y jurídica llegando a las siguientes conclusiones:

-En el análisis patrimonial hemos empleado dos ratios denominados ratios verticales y horizontales. Con los porcentajes verticales hemos podido observar que los activos totales han ido aumentando a lo largo de los años estudiados y a su vez, son superiores a los pasivos corrientes de forma que la empresa dispone de recursos suficientes para operar. Por otro lado, los pasivos corrientes son superiores a los pasivos no corrientes lo cual nos indica que este grupo para financiarse ha contraído más deudas a corto plazo que a largo plazo. Por su parte, el patrimonio neto presenta grandes porcentajes mostrando que tiene suficiente capacidad de pago.

-En el análisis de la situación financiera a corto plazo para el periodo 2008-2016 hemos obtenido resultados positivos en las ratios de liquidez y de prueba ácida, de modo que, este grupo dispone de bienes y recursos suficientes para hacer frente a sus deudas a corto plazo. En el análisis de la situación financiera a largo plazo también hemos obtenido valores positivos llegando a la conclusión de que tiene la suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas a largo plazo y que no tiene un alto riesgo financiero.

-Respecto a la rentabilidad económica se han obtenido también porcentajes altos entre el 20%-24% y aunque su rentabilidad ha sido más baja en los años 2008 y 2009 por el inicio de la crisis económica, se encontraban dentro de los parámetros.

Lo mismo ocurre con la rentabilidad financiera, varía entre un 30%-40% y en los años de inicio de la crisis económica se ve una disminución de sus valores, pero como se encuentran dentro de los parámetros normales, los beneficios de los accionistas no se ven afectados.

Con los resultados obtenidos en este análisis y la información obtenida en otros apartados de este proyecto podemos decir que Inditex es líder en la industria textil y las claves del éxito se encuentran en su velocidad y logística. Muchas empresas competidoras han intentado imitar su modelo empresarial, pero hasta el momento ninguna empresa ha logrado alcanzar dicho éxito.

Por último, hemos percibido que cada uno de sus formatos comerciales tienen una gran tendencia internacional y la habilidad de crecer en cada uno de los mercados del mundo, por tanto, podemos decir que su crecimiento no tiene límites.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHEL DOMENCH, PABLO, LIZARRAGA DALLO, FERMÍN, SÁNCHEZ ALEGRÍA SANTIAGO, CANO RODRÍGUEZ, MANUEL (2015). Estados contables: Elaboración, análisis e interpretación. Madrid: Edición Pirámide.
- AZOFRA PALENZUELA, VALENTÍN (1995). Sobre el análisis financiero y su nueva orientación.
- BARRAL, MANUEL. “El crecimiento futuro de Inditex no tiene límites”. *Faro de Vigo*[Galicia] 6 octubre 2015.
- CASTELLANO RÍOS, J. M (2002). El proceso de internacionalización de Inditex. Madrid: Edición Ministerio de Economía y competitividad.
- DÍAZ OLIVERA, A.P Y MATAMOROS HERNÁNDEZ, I.B (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo 2011.
- GUERRAS MARTÍN, L.A, NAVAS LÓPEZ, J.E, RIMBAU GILABERT, EVA (2009). Dirección estratégica: análisis interno y análisis externo. Barcelona: Edición Eureka Media, S.L.
- MARIMÓN, A “Inditex gana más que sus rivales H&M y GAP juntos al crecer un 10%”. *Expansión* [Madrid] 14 abril 2017.
- SÁNCHEZ BALLESTA, J.P (2002). Análisis de la Rentabilidad de la empresa. Murcia.
- SOSA MACHIN, DAVID. Análisis de la situación financiera.

Páginas web consultadas:

CASO ESTRATEGIA EMPRESARIAL: INDITEX: <https://modarapida.wordpress.com>
(consultada el 9 mayo 2017).

NOTICIERO TEXTIL Y ECONOMÍA DIGITALIZADA:
<http://www.noticierotextil.net> (consultada el 7 abril 2017).

INDITEX: <http://www.inditex.com/es/home> (consultada el 30 marzo 2017).

PORTAL DE TENDENCIAS: <http://www.moda.es/blog/> (consultada el 5 abril 2017).

CRECE NEGOCIOS: <http://www.crecenegocios.com/> (consultada el 23 mayo 2017).