

Volumen 6 - Número Especial - Julio/Septiembre 2019

REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Homenaje a

Lancelot Cowie

MIEMBRO DE HONOR COMITÉ INTERNACIONAL

REVISTA INCLUSIONES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

CUERPO DIRECTIVO

Directores

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda

Universidad Católica de Temuco, Chile

Dr. Francisco Ganga Contreras

Universidad de Los Lagos, Chile

Subdirectores

Mg © Carolina Cabezas Cáceres

Universidad de Las Américas, Chile

Dr. Andrea Mutolo

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Editor

Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Brasil

Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva

Universidade da Pernambuco, Brasil

Editor Ruropa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Traductora: Portugués

Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza

Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos

Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera

Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González

Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy

Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz

Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya

Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín

Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio

Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía
Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu
Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez
Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie
Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar
Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto
Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo
Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia
Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar
Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau
Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg
Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia
Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez
Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire
Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera
Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre
Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura
Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros
Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández
Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango
Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut
Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa
Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal

Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el
Deporte, Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Rosario Castro López

Universidad de Córdoba, España

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Per

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

Dr. Stefano Santasilia

Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Jaqueline Vassallo

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Evandro Viera Ouriques

Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez

Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec

Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Editorial Cuadernos de Sofía

Santiago – Chile

Representante Legal

Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción



BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO EN LAS MULTINACIONALES. CASO GRUPO INDITEX
ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS IN MULTINATIONALS. INDITEX GROUP CASE**

Mg. Alba Isabel Maldonado Núñez

Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador
lsamaldonado_n@hotmail.com

Mt. Inés Geovanna Bonilla Gavino

Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador
inebonilla@gmail.com

Mg. José Ignacio Oviedo Esparza

Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador
jjoe_242@hotmail.com

Fecha de Recepción: 02 de mayo de 2019 – **Fecha Revisión:** 08 de mayo de 2019

Fecha de Aceptación: 10 de junio de 2019 – **Fecha de Publicación:** 15 de junio de 2019

Resumen

El artículo pretende identificar la capacidad que tiene el Grupo Empresarial Inditex para la generación de beneficios y hacer frente a sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo, y presentar mecanismos que contribuyan a la generación de valor del Grupo. El análisis se realiza en base a las cuentas anuales del Grupo a partir de la memoria anual 2016 y el plan estratégico Inditex 2014 – 2018. Se realiza un detallado análisis de los estados financieros, análisis vertical y horizontal, análisis por ratios partiendo de la revisión de masas patrimoniales, la posición de solvencia, equilibrio patrimonial, liquidez, disponibilidad, endeudamiento y rentabilidad económica. El efectivo y equivalentes para hacer frente a las operaciones habituales es suficiente y no está expuesto a un riesgo de liquidez, pero en el caso de necesidad de financiación acceden a pólizas crédito, préstamos u otros tipos de instrumentos lo que los mantiene cubiertos de imprevistos.

Palabras Claves

Análisis económico – Estados financieros – Finanzas – Inditex

Abstract

The article aims to identify the capacity of the Inditex Business Group to generate profits and meet its short, medium and long-term obligations, and present mechanisms that contribute to generating value for the Group. The analysis is carried out based on the Group's annual accounts based on the 2016 annual report and the Inditex strategic plan 2014 - 2018. A detailed analysis of the financial statements, vertical and horizontal analysis, analysis by ratios based on the review is carried out of patrimonial masses, the position of solvency, equity balance, liquidity, availability, indebtedness and economic profitability. The cash and equivalents to face the usual operations is sufficient and is not exposed to a liquidity risk, but in the case of financing need access to credit policies, loans or other types of instruments which keeps them covered by contingencies.

Keywords

Economic analysis – Financial statements – Finances – Inditex

Para Citar este Artículo:

Maldonado Núñez, Alba Isabel; Bonilla Gavino, Inés Geovanna y Oviedo Esparza, José Ignacio. Análisis económico y financiero en las multinacionales. Caso grupo Inditex. Revista Inclusiones Vol: 6 num Esp (2019): 152-173.

Introducción

Industrias de Diseño Textil S.A. (Inditex), es la empresa de textiles número uno en el mundo, inició sus actividades en 1963 como GOA en un modesto taller, en el que fabricaban y distribuían vestidos y batas de mujer. En 1985 se crea Inditex como la empresa holding del Grupo. Actualmente agrupa a Zara, Zara home, Massimo Dutti, Breshka, Pull & Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho, Uterqüe, convirtiéndose hoy en día en una de las mayores compañías de moda en el mundo. De acuerdo a la información proporcionada por Inditex en su Memoria Anual 2016, al cierre de sus operaciones contó con 7.292 tiendas en 93 mercados y 41 tiendas online, con un equipo de trabajo conformado por más de 162.000 personas de 99 nacionalidades.

Inditex desarrolla sus actividades enmarcadas dentro los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecido por las Naciones Unidas con la finalidad de terminar con pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático. En este contexto, el Gobierno Corporativo “articula la cultura ética del Grupo como instrumento estratégico para la eficiencia de la empresa, en unión de la acción social o responsabilidad social en sentido estricto, y de la sostenibilidad medioambiental”¹. Así, la presente investigación identificar la capacidad que tiene el Grupo Empresarial Inditex para la generación de beneficios y hacer frente a sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo, y presentar mecanismos que contribuyan a la generación de valor de la empresa.

Aspectos metodológicos

Según Bisquerra² una investigación es de tipo descriptivo, porque se describe el fenómeno de estudio conforme su comportamiento a partir de los datos e información disponible. Así, la investigación asume un enfoque y tipo descriptivo. Contempla la revisión documental de informes financieros y contables de la empresa; por otra parte, revisión documental de datos e información relacionados a los antecedentes, características y financiera de Inditex. El análisis abarca desde el contexto general a lo específico. Los informes de auditoría revelan las cuestiones contables y sus actuaciones en el mercado, lo que se traducen en la interpretación y perspectivas en el ámbito económico. Por otra parte, también se considerara como un estudio de caso, por las características del estudio. Un caso puede ser un objeto, definido por fronteras pre existentes³. En este sentido las fronteras están marcadas por el contexto de la Memoria Anual 2016.

Resultados

Aspectos generales

a) Revisión del informe de auditoría

En cumplimiento a la normativa de Inditex se realizó la auditoría de cuentas por la firma internacional Deloitte. Como antecedente de la empresa se cuenta con la siguiente

¹ Inditex. Memoria anual, A Coruña, España. 2016.

² Rafael Bisquerra, Metodología de la investigación educativa (Madrid: La Muralla, 2004).

³ Charles Ragin y Howard Becker, What is a case?: exploring the foundations of social inquiry (Cambridge university press, 1992).

información: "Deloitte" es la marca bajo la cual miles de profesionales organizados en firmas independientes colaboran para ofrecer servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos y servicios fiscales y legales. Deloitte España es miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y de su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. Deloitte es la mayor firma española de servicios profesionales. La revista Actualidad Económica acaba de publicar el informe que elabora anualmente, donde destaca las 100 mejores empresas para trabajar. En esta XVII edición, Deloitte ha conseguido entrar en el top 3 de las compañías preferidas para trabajar, y ser número uno dentro de su sector⁴.

El Informe de auditoría realizado a las cuentas anuales consolidadas de Industrias de Diseño Textiles S.A. y sociedades dependientes, comprendió el Balance de Situación consolidado al 31 de enero de 2017, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, el estado de resultados global consolidado, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos del efectivo consolidado y la memoria anual correspondientes al ejercicio anual concluido en dicho periodo.

En la opinión emitida en el informe, señala que las cuentas anuales consolidadas expresan en todos los aspectos significativos, la fiel imagen de la empresa, y cumplen con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas en la Unión Europea y demás disposiciones del marco normativo de información financiera de aplicación en España. El informe cumple con lo establecido en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 700 "Formación de la opinión y emisión del informe de auditoría sobre los estados financieros".

b) Entorno o coyuntura económica y financiera de las principales zonas de negocio de la empresa

Inditex trabaja en un entorno internacional, en los últimos años ha tenido un incremento sostenible de sus ventas como se demuestra a continuación.

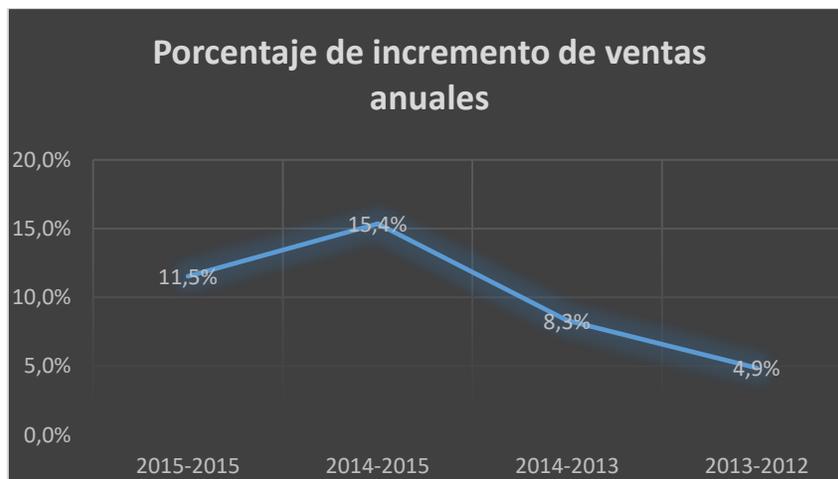


Gráfico 1
 Porcentaje de Incremento de ventas anuales
 Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

⁴ Deloitte, Informes Financiero Deloitte. 2018.

Al cierre del 2016 contaba con presencia comercial en 93 mercados con 7.292 y opera con 41 tiendas online. Y, con una fuerte presencia en Europa.

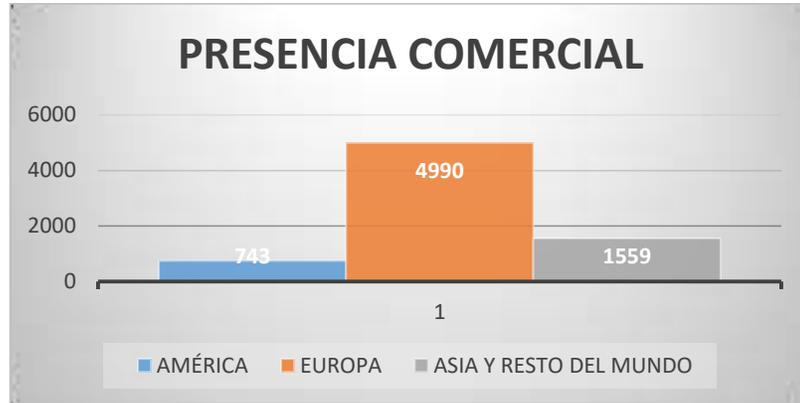


Gráfico 2

Presencia comercial

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Se observa que la mayor parte de tiendas se encuentran en Europa, seguidas por Asia y el resto del mundo y América ubicándose en último lugar. De esta manera podemos identificar que el porcentaje de ventas más alto se encuentra en Europa con el 43,9% del total de las ventas, seguido por Asia y el resto del mundo que le corresponde el 23,9%, en España se comercializa el 16,9% y en América el 15,3%.



Gráfico 3

Porcentaje de ventas por área geográfica

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Algunos autores⁵ afirman que el posicionamiento de marca en el mercado, es la idea generadora de superioridad de una marca frente a otra en la mente de los consumidores. Este posicionamiento convence a los consumidores de las ventajas de un determinado producto en relación a la competencia. En el caso de Inditex, Zara es la marca con mayor número de tiendas en mercados nacionales e internacionales, seguida

⁵ Kevin Keller, Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. 2ª ed. (Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003).

por Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho, Zara Home y por último Uterqüe.



Gráfico 4

Posicionamiento de las marcas de Inditex

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

El número de prendas puestas en el mercado en el año 2016 fue de 1.382.359.590 incrementándose en un 102% en relación al año 2015, demostrando su crecimiento acelerado y ubicándolo en el puesto número uno de la industria textil mundial.

c) Análisis estratégico de la compañía

Jorge Prieto citado en Brume⁶, define la gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva.

Para evaluar el impacto a nivel macroeconómico de las estrategias de Inditex se emplea el análisis PESTEL, que es un instrumento de planificación estratégica que permite definir el contexto de una organización analizando los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Se destaca la importancia de aplicar esta herramienta de diagnóstico PESTEL, se caracteriza porque los gerentes tienen que reunir información relevante sobre el entorno de la empresa. El grupo Inditex por su naturaleza, se encuentra expuesto a los siguientes riesgos financieros: tipo de cambio de divisas, crédito de contraparte, riesgo país de los diferentes mercados. Basándonos en que el euro es la moneda oficial del grupo, y sus actividades las realiza en mercados internacionales, utiliza varios tipos de divisas, generando el riesgo de tipo de cambio. Además, poseen inversiones en el extranjero, por ende, sus activos están expuestos al riesgo de conversión de divisas.

⁶ Mario Javier Brume, "Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia", Revista Espacios, num 30 (2007): 20-35.

En el momento de consolidar sus balances en la moneda oficial se enfrenta al riesgo de tipo de cambio por traslación, por sus entidades que se encuentran fuera de la Unión Europea y el uso de otra moneda. Inditex tiene el riesgo de tipo de cambio de moneda en sus transacciones de flujos de cobros y pagos en moneda distinta al euro, resultante de la adquisición y prestación de bienes y servicios, tanto en operaciones internas y externas de la empresa. La mayoría de los ingresos de Inditex proviene de la venta al por menor donde se cobra en efectivo, a la vista o con tarjeta de crédito, el riesgo de crédito de contraparte se ve reducido. Al riesgo de contraparte que se ve expuesto es al financiero debido a las inversiones de liquidez de la compañía, pólizas de crédito, vehículos de financiación y garantía y los instrumentos de cobertura financiera.

Los riesgos sociales a los que Inditex está expuesto son los constantes cambios de tendencias de moda; venta de nuevos modelos que sintonicen con las expectativas de los clientes. Inditex, enmarcado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ha destinado en el 2016 un 76% de la inversión en programas sociales. Como resultado de las contribuciones fiscales que realiza el grupo Inditex en el mundo cuenta con 5.600 millones de euros.

Inditex está expuesta a riesgos tecnológicos entre los que se encuentran: infraestructura tecnológica, gestión eficaz de la información, redes informáticas y robóticas, redes de comunicación, seguridad física y tecnológica de sistemas, ataques cibernéticos a los sistemas de información. Las industrias textiles están expuestas a causar daños ambientales por el consumo excesivo de agua, contaminación química, escases de agua, legislación medioambiental. Inditex basado en los ODS lleva a cabo una fuerte campaña de protección del medio ambiente, en su memoria anual 2016 señala: “En Inditex aplicamos medidas multidisciplinarias para proteger la biodiversidad y reducir nuestro impacto en el consumo de agua, en el cambio climático y en el uso de recursos productivos y energéticos”.

Inditex al ser una empresa internacional, se enfrenta a una serie de riesgos relativos a las normas fiscales, aduaneras, laborales, comercio y consumo, de propiedad industrial e intelectual, relativa a las restantes legislaciones, riesgos normativos de carácter penal, que determinan o no la responsabilidad penal de la persona jurídica, otros riesgos de incumplimiento normativo. Correspondientes a cada país en los que Inditex realiza sus actividades comerciales. Para prevenir los riesgos legales, penales y de reputación que podrían suscitarse por el incumplimiento de dichas normativas, la Secretaría General se encuentra a cargo de la supervisión y gestión del sistema de cumplimiento normativo, con la finalidad de alcanzar los máximos estándares éticos y prácticas corporativas.

d) Análisis de la fuerza de competitividad

El mundo de la empresa textil es muy amplio y existe innumerables empresas de diseño textil que se enfrentan a una fuerte competencia internacional. Inditex tiene dos grandes competidores Hennes & Mauritz (H&M), grupo textil sueco creado en 1947 y GAP (grupo textil estadounidense creado en 1969). De acuerdo Marimón⁷, en la revista online Expansión, sección empresas, Inditex sigue reforzando su liderazgo en la industria textil, obteniendo en el 2016 un notable incremento de ventas y beneficios frente a H&M y GAP.

⁷ Antonio Marimón, Inditex gana más que sus rivales H&M y GAP juntos al crecer un 10% (Madrid: 2017).

La competitividad de una empresa no depende exclusivamente de su entorno, sino de las decisiones estratégicas que se implementen y es ahí donde se requiere hacer uso de una metodología que a través de iniciativas basadas en clusters proporcionan a los gobiernos, empresas y todos los actores que hacen parte de una cadena de valor; una acertada perspectiva de sus territorios y realidades económicas por medio de una mayor comprensión de las necesidades de la industria y un diálogo directo con ellos⁸

INDITEX FRENTE A SUS COMPETIDORES		
EMPRESAS	BENEFICIOS NETOS (en millones de euros)	APERTURA TIENDAS
	3.157	279
	1.950	427
	626	0

Figura 1

Inditex frente a sus competidores

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Se observa en la figura 1, los beneficios netos obtenidos por las tres empresas textiles más grandes del mundo. La diferencia entre Inditex y H&M traducido a porcentajes del 62% y con GAP del 40%. Pese a que H&M tuvo un gran incremento en la apertura de tiendas que supera a Inditex en 53%, no logró alcanzar el nivel de beneficios netos de esta última. Posicionándose Inditex como la empresa número uno en su sector.

Las ocho marcas de Inditex han logrado su lugar en el mercado por la personalidad, imagen y oferta comercial individualizada para las mismas. Manejan una estrategia que centran toda la atención en el cliente y sus necesidades, están prestos a comentarios, sugerencias e ideas de que contribuyen a obtener modelos que causen gran impacto en la sociedad. Esto lo hace diferente a otros productos, que si bien es cierto los modelos que crean las diferentes marcas de grupo son estándares y producidos en serie, los diferencia las expectativas que generan en sus clientes, al plasmar sus ideas y sugerencias en modelos cautivadores.

El ciclo de vida del producto es una manera útil de explicar cómo cambian las características del producto a medida que transcurre la vida del mismo⁹. En Inditex, el ciclo de vida de los productos es corto debido a las exigencias y constantes cambios de las tendencias de la moda, motivo por el cual renueva sus productos constantemente, sin embargo, no pierde de vista las tendencias que perduran y aquellas que vuelven a aparecer.

⁸ Katherinne Salas; Carlos Acosta; Liliana Sandoval; Gustavo Pacheco y Nohora Mercado, Análisis estratégico de cluster de servicios logísticos. Revista Espacios Vol: 37 (2016): 5-15.

⁹ Juan barajas y Miguel Gonzalez. Estrategia para el diseño y elaboración de un artículo de conveniencia adaptando el ciclo de vida del producto. Red Internacional de Investigadores en Competitividad (Barcelona: 2017).

Todas las prendas están elaboradas siguiendo la filosofía *Right to Wear* (RtW) desde su diseño hasta el fin de vida. RtW requiere el desarrollo y aplicación de rigurosos estándares sociales, de salud, seguridad y medioambiente adaptados a las necesidades de cada etapa del ciclo productivo, permitiendo de esta manera reducir los impactos medioambientales y generar un beneficio a la sociedad¹⁰. La innovación no solo la realizan en las prendas de vestir, calzado y accesorios, sino también en el trato diferenciado que brindan a los clientes, para mejorar su experiencia con la atención recibida. En este sentido, se ha implementado el Sistema de Identificación por Radio Frecuencia (RFID), para agilizar la ubicación de las prendas en las tiendas. Este sistema está implementado en todas las tiendas de Zara.

Inditex considera también las redes sociales como un elemento de importancia para mantener contacto en tiempo real con los clientes, mejorando cada vez más el servicio, manteniendo la idea inalterable de “nuestros clientes están en el centro de todo cuanto hacemos”. Según lo señala memoria anual Inditex 2016, en este año se mantuvo una relación con los clientes a través de las redes sociales de acuerdo al siguiente detalle.

RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES EN 2016										
SEGUIDORES DE LAS CADENAS DEL GRUPO INDITEX EN REDES SOCIALES 2016										
		Zara	Pull&Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho	Zara Home	Uterqüe	TOTAL GRUPO
	Facebook	25.233.087	5.855.332	3.223.544	9.711.718	4.548.412	2.415.414	1.847.988	241.658	53.077.153
	Instagram	15.731.099	2.555.276	848.493	3.806.775	2.868.474	965.858	1.355.834	180.530	28.312.339
	Twitter	1.229.686	337.339	69.400	411.351	216.492	101.316	79.939	17.130	2.462.653
	Weibo (China)	706.323	50.173	37.238	37.853	29.453	24.459	n.d.	n.d.	885.499
	VK (Rusia)	272.808	62.550	16.886	113.873	55.573	30.930	9.418	n.d.	562.038
	Pinterest	330.341	38.217	18.478	48.495	35.018	13.490	62.204	2.113	548.356
	Youtube	33.481	26.435	7.766	19.891	5.496	2.903	n.d.	220	96.192
	Total por cadena	43.536.825	8.925.322	4.221.805	14.149.956	7.758.918	3.554.370	3.355.383	441.651	85.958.068

Tabla 1
Inditex frente a sus competidores
Fuente: Inditex, 2016

Las actividades comerciales de cada uno de los formatos se desarrollan a través de un modelo integrado de tiendas y venta online, las mismas que se encuentran gestionadas directamente por sociedades en las que Inditex tienen el control a través de la propiedad de la totalidad o la mayoría del capital social y de los derechos de voto, con excepción en determinados países donde, por algunas razones, las actividades de ventas al por menor se realiza a través de franquicias¹¹. Por su tamaño, Inditex se beneficia de las economías de escala derivadas del mismo, que le permite tener ventajas en los costos, lo que se refleja en su margen bruto que asciende a 13.278.550 millones de euros.

¹⁰ Inditex, Memoria anual...

¹¹ Inditex, Memoria anual...

El entorno competitivo consta de varios factores particulares relevantes para la estrategia de la empresa¹². Esto incluye los competidores que pueden ser reales o potenciales, a los clientes y a los proveedores. Por otra parte, la labor fundamental de la estrategia es comprender y hacer frente a la competencia¹³. Donde los directivos limitan la competencia, únicamente se centran al análisis de los competidores actuales, mientras que los competidores se enfocan en el futuro; analizan clientes, competidores potenciales, proveedores y productos sustitutos. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, ha sido la herramienta analítica más utilizada para evaluar el entorno competitivo, cada fuerza afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Unidas estas, definen la rentabilidad potencial de un sector determinado¹⁴. Ver siguiente figura:

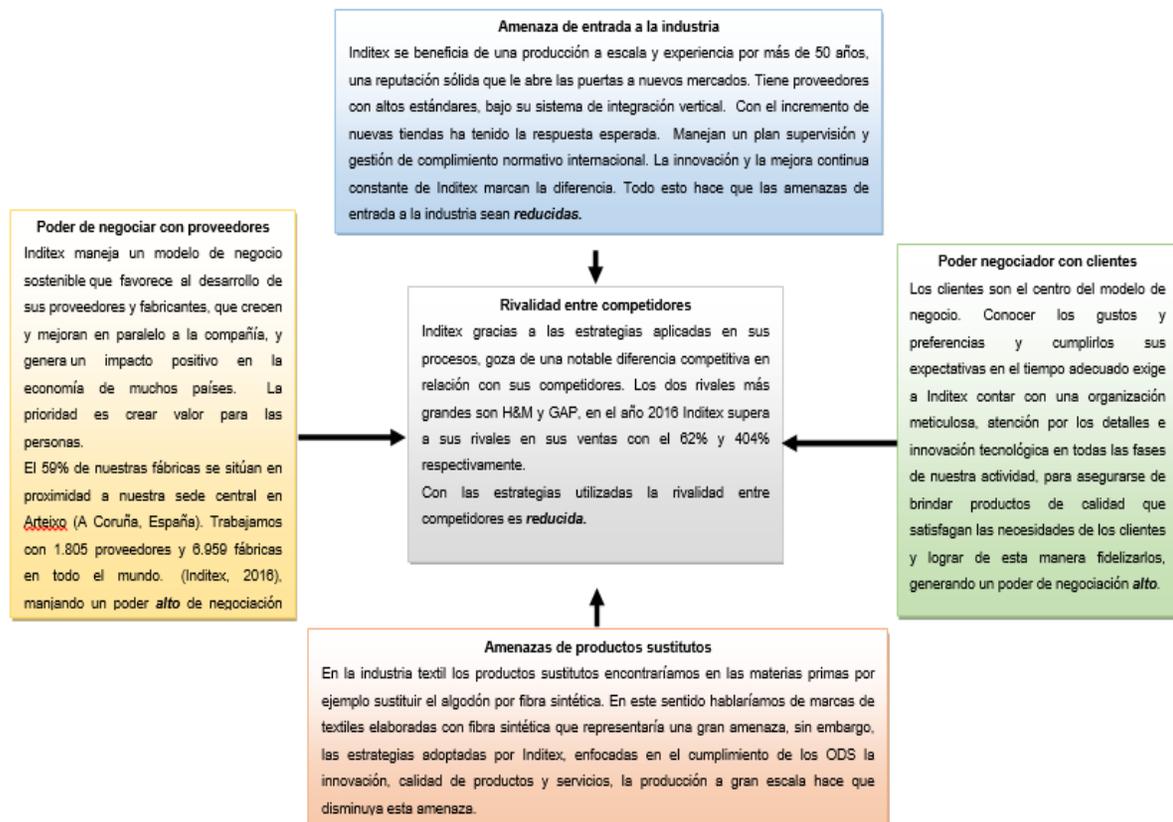


Figura 2
Análisis de la fuerza competitiva: modelo de las cinco fuerzas
Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Aspectos financieros

La empresa mantiene una estructura financiera sustentada en recursos propios, haciendo uso reducido de recursos ajenos. Inditex presenta la siguiente estructura financiera:

¹² José Maria Sainz, El plan estratégico en la práctica (3º ed.) (Madrid: ESIC, 2012).

¹³ Michel Porter, Ser competitivo (9 ed.) (Dsusto: Deusto S. A. Ediciones. 2017).

¹⁴ Santiago Garrido, Dirección Estratégica. 2da Edició (Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 2003).

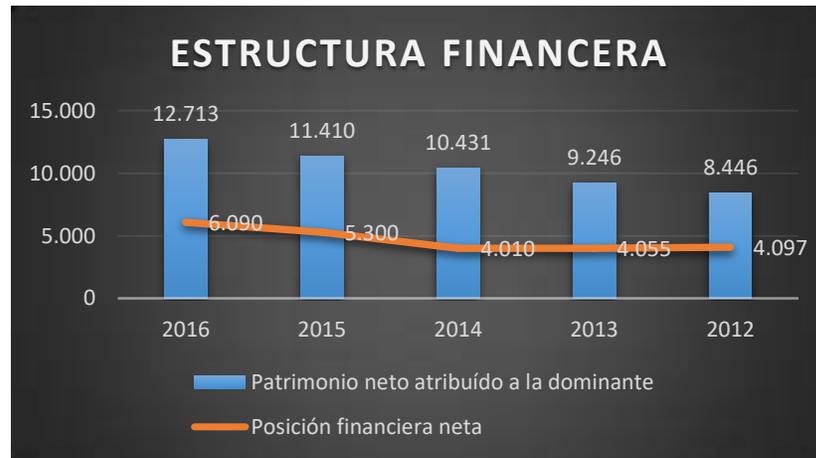


Gráfico 5

Estructura financiera Inditex

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Las dos principales fuentes de financiación que se puede identificar en el grupo Inditex son recursos propios, deuda financiera. La liquidez que posee Inditex en el año 2016, en su cuenta de Efectivo equivale a 4.115.912 euros, que le permite hacer frente a los pagos de dividendos que ascienden a 3.218.188 euros. El grupo Inditex posee una solvencia importante a consecuencia de la aplicación de estrategias adecuadas en cada operación que realiza, demostrando una sólida estructura financiera y descartando problemas de esta índole.

a) Análisis de principales estados financieros

El análisis financiero determina la participación porcentual que tiene cada cuenta de un estado financiero con referencia a su total o a una base determinada¹⁵. Por otro lado, se establece que el análisis de los estados financieros comprende un estudio de las relaciones y tendencias para determinar la situación financiera y los resultados de las operaciones, así como la evolución de la empresa¹⁶. El análisis financiero de Inditex tiene como finalidad conocer la estructura financiera y económica de la sociedad, para identificar la composición de su activo, pasivo y patrimonio.

Los estados financieros que son analizados corresponden a los periodos 2015 y 2016 de los estados financieros como: el Estado de Balance de situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y flujo de caja con el objeto de conocer cuáles son las tendencias y patrones que se presentan dentro de la memoria anual 2016 presentada por Inditex.

Análisis vertical

Este análisis es un método estático que permite conocer cuáles son las tendencias que presenta Inditex dentro de un año específico por esta razón se reconoce como análisis estático el mismo que consiste en relacionar cada uno de sus partes con un total determinado para conocer qué porcentaje de los demás datos coinciden con este total y como se representan; dentro de nuestro análisis tomamos como base en el estado de

¹⁵ Gabriel Rovayo Vera, Finanzas para Directivos (2da. ed.) (Guayaquil: IDE, 2010).

¹⁶ Enrique Zamorano, Análisis Financiero para la toma de decisiones (2da. ed.) (México: IMCP, 2011).

Pérdidas y Ganancias los correspondientes a las Ventas; y dentro del estado financiero de Balance de Situación tomamos como cifra base al Activo Total.

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS				
CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS	2015		2016	
VENTAS	20.900.439,00	100,00%	23.310.532,00	100,00%
COSTE DE VENTAS	8.811.139,00	42,16%	10.031.982,00	43,04%
MARGEN BRUTO	12.089.300,00	57,84%	13.278.550,00	56,96%
GASTOS DE EXPLOTACION	7.391.832,00	35,37%	8.175.581,00	35,07%
OTRAS PERDIDAS Y GANACIAS NETAS	1.691,00	0,01%	19.548,00	0,08%
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	4.699.159,00	22,48%	5.083.421,00	21,81%
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	1.021.717,00	4,89%	1.062.686,00	4,56%
RESULTADO DE EXPLOTACION	3.677.442,00	17,60%	4.020.735,00	17,25%
RESULTADOS FINANCIEROS	10.069,00	0,05%	9.997,00	0,04%
RESULTADOS POR PUESTA EN EQUIVALENCIA	55.607,00	0,27%	47.588,00	0,20%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	3.743.118,00	17,91%	4.078.320,00	17,50%
IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	860.917,00	4,12%	917.214,00	3,93%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	2.882.201,00	13,79%	3.161.106,00	13,56%
RESULTADO ATRIBUIDO A ACCIONISTAS MINORITARIOS	2.874.584,00	13,75%	3.156.958,00	13,54%
BENEFICIO BASICO Y DILUIDO POR ACCION	0,92		1,01	
Número de acciones promedio del mercado	3.113.152,00		3.113.647,00	

Tabla 2

Análisis vertical del Estado de Resultados Consolidados Inditex

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Del total de las ventas registrados durante el 2015 corresponde a 20.900 millones de euros y para 2016 corresponde 23.310 millones de euros del total del consolidado del grupo. El costo de ventas representa un 42% de las ventas para el 2015 y 43% para el año 2016 siendo constante durante los dos años analizados con una diferencia razonable de menos del 1%. Con lo que se obtiene un porcentaje de margen de ventas del 58% y del 57% respectivamente. Los gastos de explotación son constantes durante los dos años y representan el 35% de las ventas una proporción que es más que razonable para el tipo de sociedad y actividad que realiza el grupo Inditex. En base a los gastos se obtiene un resultado operativo de la actividad del 22% haciendo del negocio muy rentable en comparación con rendimientos de otras sociedades. Las amortizaciones y depreciaciones se mantienen en un rango del 5% durante los años de estudio en relación a las ventas obteniendo así un resultado de explotación del 18% para 2015 y 17% para 2016.

Los resultados financieros y puesta en equivalencia no representan ni el 1% en relación a las ventas; sin embargo, se observa un manejo adecuado de los resultados por parte del grupo significa que la sociedad maneja muy bien sus activos y pasivos. Finalmente se obtiene tanto para el 2015 como para el 2016 un beneficio neto del 14 % de las ventas haciendo del grupo una sociedad bastante rentable para sus accionistas: reflejándose un incremento del beneficio por acción de 0,923 a 1,014 en consideración del número de acciones que promedio del mercado.

Análisis horizontal

Este modelo de análisis se basa en los cambios que se producen los resultados financieros en comparación de cada año, por lo que, se les conoce como modelos dinámicos por sus cambios durante los diferentes periodos para lo cual se analizan los cambios porcentuales que se han producido en el 2016 en comparación con el 2015 para los Estados Financieros del Estado de Pérdidas y Ganancias consolidado y el Estado de Balance de Situación consolidado.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS	2015	2016	Variación
VENTAS	20.900.439,00	23.310.532,00	11,53%
COSTE DE VENTAS	8.811.139,00	10.031.982,00	13,86%
MARGEN BRUTO	12.089.300,00	13.278.550,00	9,84%
GASTOS DE EXPLOTACION	7.391.832,00	8.175.581,00	10,60%
OTRAS PERDIDAS Y GANACIAS NETAS	1.691,00	19.548,00	1056,00%
RESULTADO OPERATIVO	4.699.159,00	5.083.421,00	8,18%
EBITDA			
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	1.021.717,00	1.062.686,00	4,01%
RESULTADO DE EXPLOTACION	3.677.442,00	4.020.735,00	9,34%
RESULTADOS FINANCIEROS	10.069,00	9.997,00	-0,72%
RESULTADOS POR PUESTA EN EQUIVALENCIA	55.607,00	47.588,00	-14,42%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	3.743.118,00	4.078.320,00	8,96%
	1.048.073,04	1.019.580,00	-2,72%
IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	860.917,00	917.214,00	6,54%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	2.882.201,00	3.161.106,00	9,68%
	7.617,00	4.148,00	-45,54%
RESULTADO ATRIBUIDO A ACCIONISTAS MINORITARIOS	2.874.584,00	3.156.958,00	9,82%
BENEFICIO BASICO Y DILUIDO POR ACCION	0,92	1,01	9,81%
Número de acciones promedio del mercado	3.113.152,00	3.113.647,00	0,02%

Tabla 3

Análisis horizontal del Estado de Resultados Consolidado de Inditex

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Las ventas han sufrido un incremento del 11,53% en comparación con el año 2015 este porcentaje representa un sólido crecimiento de las ventas y de la sociedad dentro del mercado. El costo de ventas también experimenta un crecimiento del 13,86% respecto del 2015, que se encuentra dentro del rango del crecimiento de las ventas representando un cambio dentro del margen bruto final del 9,84%. Los gastos de explotación se incrementan en un 10,6% por debajo del crecimiento de las ventas. Un dato que resalta, son las ganancias netas que representan un incremento de 1056% aunque no afecta en mucho al resultado operativo. El resultado de explotación final es del 9,34% más que el año anterior. Existe un descenso dentro de los resultados financieros y por la puesta en equivalencia con un -14,42%. Finalmente se observa un crecimiento del 9,82% del resultado neto durante el periodo 2016 en comparación con el 2015; y en igual porcentaje el beneficio básico y diluido por acción.

Análisis por ratios

Los ratios son el resultado de comparar una cuenta con otra, para obtener un ratio significativo se debe comprobar¹⁷ que las cuentas analizadas estén relacionadas entre sí¹⁸. La finalidad del análisis de ratios de la empresa consiste en investigar si las relaciones cuantitativas de las masas patrimoniales activas y pasivas del balance presentan o no posición de equilibrio financiero.

Solvencia General de Inditex				
Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Parte de los capitales permanentes destinados a financiar activo corriente.	FM= Debe ser positivo	4.447.773
Interpretación: La evolución del Fondo de Maniobra del Inditex es positivo, lo que significa que parte del Activo Corriente de la empresa se financia con recursos permanentes.				
Composición del Activo Corriente	Estructura Óptima = Realizable + Disponible = Pasivo Corriente	Además del FM se deber realizar un análisis más profundo del activo corriente.	Realizable + Disponible aproximadamente = Pasivo Corriente	Realizable + Disponible
				6.665.107
				Pasivo Corriente
				5.450.574
Interpretación: Inditex tiene una estructura óptima del AC, lo que indica que la empresa está en la capacidad de hacer frente a los compromisos de pago inmediato, no hay tesorería ociosa puesto que es el realizable el que refleja un mayor saldo.				
Equilibrio Patrimonial				

¹⁷ Pedro Rubio Domínguez, Manual de análisis financiero, Edición electrónica gratuita. Eumed España. 2007.

¹⁸ Gabriel Rovayo Vera, Finanzas para Directivos (2da. ed.) (Guayaquil: IDE, 2010).

EQUILIBRIO PATRIMONIAL	Activo = Patrimonio Neto + Pasivo	Las inversiones se financian con recursos ajenos y otra parte con recursos propios.	19.621.434
ACTIVO CORRIENTE	NO Inmovilizado - Amortización Acumulada	Bienes y derechos de la Empresa largo plazo.	5.534.781
CAPITALES PERMANENTES	Patrimonio neto + Pasivo no corriente	Recursos a largo plazo.	14.170.861
Interpretación: Podemos observar que en Inditex existe Equilibrio Patrimonial puesto que la financiación de los Activos No Corrientes está siendo atendida con capital permanente de la Empresa.			
Situación de liquidez			
Liquidez General	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Peso de las inversiones respecto a las deudas a corto plazo.	igual a 2, >1,5 < 3 1,82
Interpretación: Inditex refleja liquidez transitoria.			
Liquidez Estricta o Acid Test	(Activo Corriente- Existencias) / Pasivo Corriente	Se restan las existencias, por ser los activos que más tardan en convertirse en disponible.	> 0,8 , = o muy próximo a 1 1,35
Interpretación: Estos resultados indican óptima capacidad de pago, la empresa cuenta disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo, en el año 2017 se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro, en todos los años de análisis pudo pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías, posee una buena liquidez pero dispone de un activo corriente elevado, lo cual puede no ser lo más conveniente.			
Disponibilidad			
Tesorería	Disponible/Pasivo Corriente	Compromisos adquiridos a corto plazo que la empresa puede atender de manera inmediata.	0,20 y 0,30 0,76
Interpretación: Es recomendable que este ratio arroje un resultado entre el 20% y 30% de efectivo y otros equivalentes al efectivo respecto a las deudas a corto plazo, como observamos en los resultados en el 2017 es correcto en términos generales, lo que indica que la empresa dispone con dinero en tesorería, puede ser que en Inditex se cumplan con todos sus compromisos de pago, y por supuesto de cobro, y mantener siempre un saldo próximo a cero, es decir no mantener saldos ociosos, que generan poca rentabilidad, pero sucede que con saldos cero en caja no podrían hacer frente a un pago imprevisto, ya que el dinero se concentra en clientes los cuales se cobran a la vista.			
Disponible + Realizable/ Activo corriente			0,50
Interpretación: Efectivo y clientes representan en todos los años y en el 2017 de provisión es aproximadamente 50% del total del activo corriente.			
Disponible + Realizable/ Total Activo			0,25
Interpretación: Efectivo y clientes representan en todos los años y en el 2017 de provisión es aproximadamente 25% del total del activo.			
Fondo de Maniobra/Activo corriente			0,45

Interpretación: Fondo de maniobra en todos los años y en el 2017 es aproximadamente 45% del total del activo corriente.				
Solvencia de Inditex				
Solvencia	Total Activo/Pasivo no corriente + corriente	Número de veces que los activos podrían atender las deudas exigibles.		2,86
Interpretación: Los resultados en todos los años incluyendo el 2017 de la provisión, podrían atender alrededor de 3 veces las deudas exigibles, se podría deducir que tiene solvencia suficiente y capacidad de pago.				
Endeudamiento				
Endeudamiento General	Total Pasivo/Patrimonio neto	Proporción de la financiación ajena, respecto al patrimonio neto.	igual a la 1	0,54
Interpretación: La calidad de la deuda total en el año 2016 no represento más del 54% del patrimonio neto de la empresa, esto otorga solvencia.				
Endeudamiento largo plazo	a Pasivo no corriente /Patrimonio neto	Proporción de la deuda a largo plazo, respecto al patrimonio neto.		0,11
Interpretación: La financiación a largo plazo no supera el 11% en el 2016, es mínimo respecto en todos los años respecto al patrimonio neto de la empresa, lo que indica que la mayor parte de la deuda se cubre con recursos permanentes, por ende mayor será el margen de la empresa.				
Endeudamiento corto plazo	a Pasivo corriente /Patrimonio neto	Proporción de la deuda a corto plazo, respecto al patrimonio neto.	< 0,5	0,43
Interpretación: En ninguno de los años el coeficiente obtenido supera el 50%, indica que las deudas a corto plazo tienen un porcentaje bajo respecto al patrimonio de la empresa, se entiende que esas deudas a corto plazo no asfixian a la empresa.				
Rentabilidad Económica				
ROI	BAll/Total activo	Rendimiento económico de las inversiones de la empresa.		0,20
Interpretación: Durante los últimos años y tomando en cuenta la provisión que se espera en Inditex para el año 2016 se observa la eficacia operativa de la empresa y la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Por cada euro invertido en el 2016 la sociedad recupero 0,20 euros.				
Rentabilidad Financiera				
ROE	BDI/Fondos propios	Rendimiento financiero que obtienen los socios de la empresa.		0,25

Cuadro 1

Análisis de ratios

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

Cuadro de mando integral, perspectiva financiera

El cuadro de mando se define como una metodología, que ayuda a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados¹⁹. El cuadro de mando integral le permite a Inditex implantar, gestionar y medir con éxito su actuación estratégica. La confección del cuadro de mando integral requiere conocer cuál es la visión de la empresa, en este caso ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas. Es importante estar al tanto además de sus metas estratégicas, de los indicadores estratégicos, y de un plan de actuación que se comunique a los empleados para que cada uno de ellos conozca cual debe ser su contribución²⁰. Para transformar la misión de Inditex en la que se manifiesta “Mantenerse líder en el sector textil, adelantarse a la moda y crear diseños nuevos, mediante una estrategia de integración vertical. Así como ofrecer productos a un precio acorde con la calidad” y la estrategia de la empresa en un conjunto de medidas e indicadores que permita guiar el logro de los objetivos estratégicos²¹. La estrategia sostenible de Inditex tiene como objetivo ofrecer productos de moda que cumplan los más exigentes estándares medioambientales, de salud y seguridad. Todo ello sobre la base del respeto y la promoción a los Derechos Humanos, la transparencia y el diálogo continuo con los grupos de interés. El ciclo de vida de Inditex es de crecimiento, las ventas de los últimos años han ido en alza, en el año 2016 fueron de 23.311 millones de euros, por cuanto su principal objetivo debería ser captar clientes y dar a conocer sus productos.

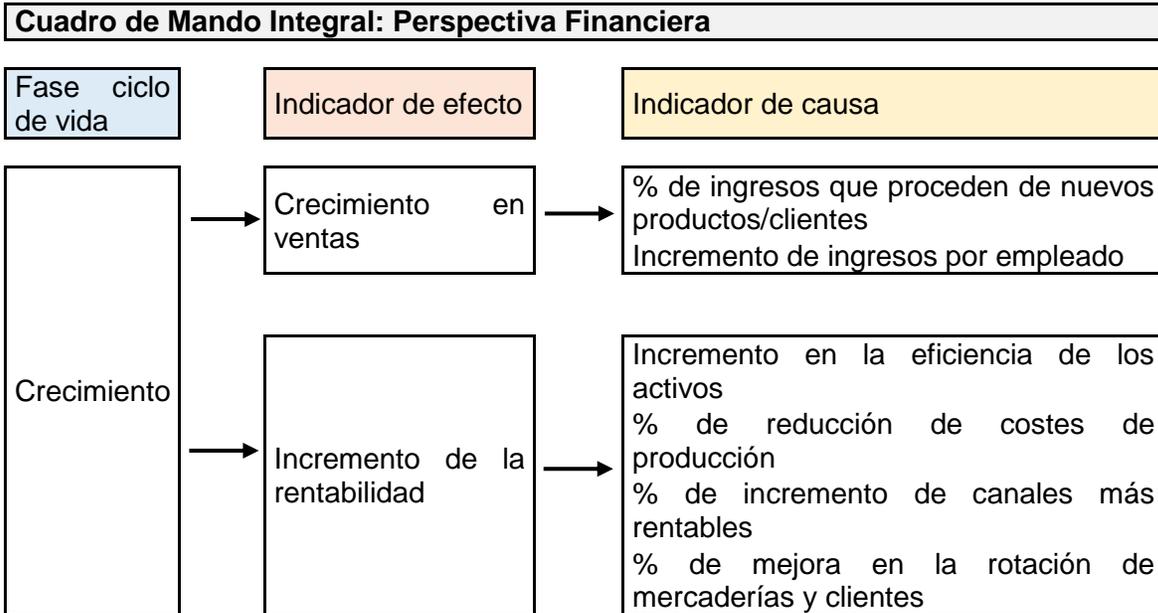


Figura 3

Cuadro de mando integral: perspectiva financiera

Fuente: Elaboración a partir de los datos extraídos de Kaplan y Norton (2009)

¹⁹ Francisco Baraybar, El Cuadro de Mando Integral (Madrid ESIC, 2010) y Santiago Garrido, Dirección Estratégica. 2da Edición (Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 2003).

²⁰ Michel Porter, Ser competitivo...

²¹ Inditex, Memoria anual...

Se plantea para Inditex el crecimiento en ventas e incremento de la rentabilidad como indicadores de efecto, estos son los resultados claves que se deben alcanzar y como indicadores de causa: porcentaje de ingresos que proceden de nuevos productos/clientes, que responde a las prioridades de Inditex ofreciendo productos de última tendencia, Incremento de ingresos por empleado, teniendo en cuenta la motivación que el trabajador necesita, Incremento de la eficacia de los activos y porcentaje de reducción de costos de producción, promoviendo prácticas para mejorar la eficiencia de las fábricas, reducción de costos de producción (Reducción en el consumo energético y agua), porcentaje de incremento de canales más rentables, buscando canales de venta que faciliten a los clientes acceder a todas las propuestas de moda de forma rápida y eficiente, tanto en las tiendas físicas como en las plataformas de comercio electrónico, porcentaje de mejora en la rotación de mercadería y clientes, reduciendo el periodo medio de almacenamiento y el período medio de cobro, mediante la implementación de nuevas formas de pago (pago con móvil, compra online y pago en tienda, cajas de pago rápido o sistemas de caja móvil, entre otras).

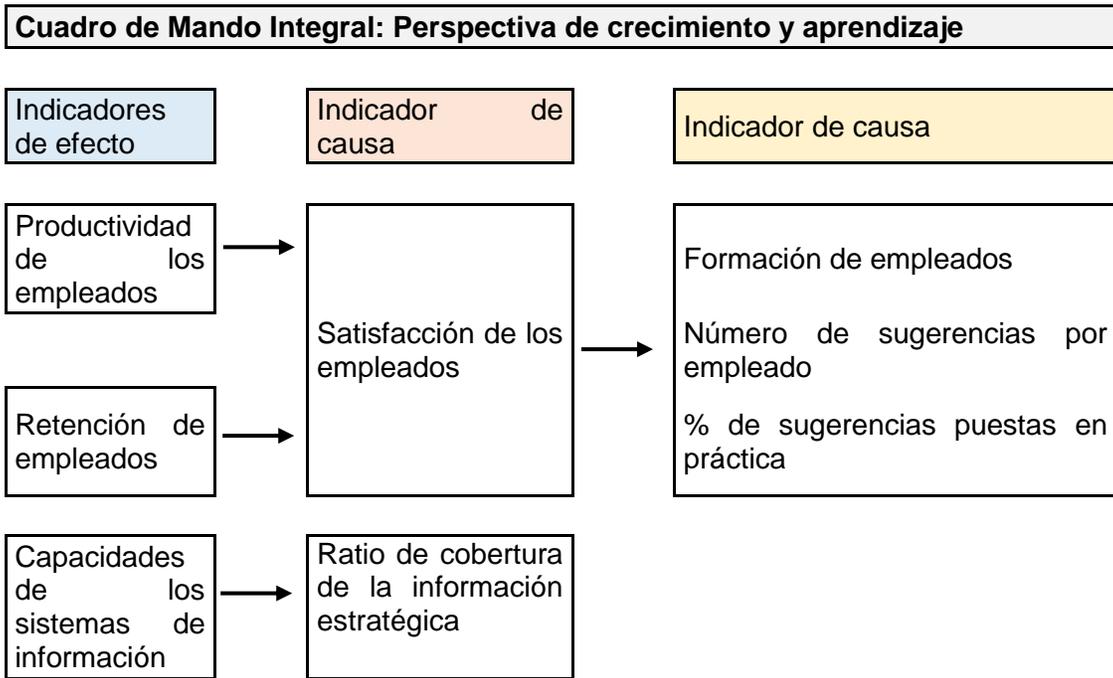


Figura 4

Cuadro de mando integral: perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Kaplan y Norton (2009)

Partiendo del compromiso de Inditex, de garantizar los entornos laborables seguros y saludables donde la igualdad de oportunidades y la consolidación sean una realidad para con sus personas, los indicadores de efecto son: Productividad de los empleados directamente relacionado con los ingresos por empleado; retención de empleados, poniendo en práctica programas de desarrollo profesional; capacidades de los sistemas de información, centralizando de manera eficiente la información, con herramientas como Intalent, y como indicadores de causa: satisfacción de los empleados, medido mediante, la mejora continua en la calidad del empleo; ratio de cobertura de la información estratégica, a más de requerir empleados capacitados y motivados, se necesitan sistemas de información que proporcionen información relativa a clientes, proveedores, procesos internos. Es importante la participación de todo el personal de la

organización para lograr un cuadro de mando integral, pero es vital el compromiso de la dirección en alcanzarlo y ponerlo en práctica²², ya que la implantación eficaz de esta herramienta requiere de acciones complementarias de gestión del cambio, con el fin de conseguir modificar comportamientos y alinearlos con la nueva estrategia.

Estado previsional de balance de situación.

En el balance de situación previsional se estima un crecimiento del 14% para el año 2017 y para los años 2018 y 2019 del 12%. Ver tabla 4.

BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL (en miles de euros)	2017	Variación porcentual	2018	2019	Variación porcentual
ACTIVOS					
ACTIVO NO CORRIENTE	10.733.665,04		11.813.888,77	13.010.043,32	
Derechos sobre locales arrendados	507.571,23	0,50%	510.109,09	512.659,63	0,50%
Otros activos intangibles	231.552,20	10,00%	254.707,42	280.178,16	10,00%
Fondo de comercio	197.856,74	1,10%	200.033,17	202.233,53	1,10%
Inmovilizado material	8.048.187,94	10,50%	8.893.247,67	9.827.038,68	10,50%
Propiedades de inversión	21.186,50		21.203,75	21.195,13	
Inversiones financieras	265.740,06	1,00%	297.628,87	333.344,34	1,00%
Otros activos no corrientes	637.776,16	2,40%	714.309,29	800.026,41	2,40%
Activos por impuestos diferidos	823.794,20	3,10%	922.649,50	1.033.367,45	3,10%
ACTIVOS CORRIENTES	11.442.873,49		13.113.647,18	15.020.629,18	
Existencias	2.971.080,22	25,41%	3.327.609,85	3.726.923,03	25,41%
Deudores	983.238,24	3,70%	1.101.226,83	1.233.374,05	3,70%
Activos por Impuestos sobre beneficios corrientes	122.240,43	0,46%	136.909,28	153.338,40	0,46%
Otros activos corrientes	162.101,44	0,61%	181.553,61	203.340,05	0,61%
Otros activos financieros	98.323,82	0,37%	110.122,68	123.337,40	0,37%
Inversiones Financieras temporales	2.322.568,17	8,74%	2.601.276,35	2.913.429,51	8,74%
Efectivo y equivalentes	4.783.321,17	18,00%	5.654.948,58	6.666.886,75	20,00%
TOTAL ACTIVO	22.176.538,52		24.927.535,95	28.030.672,50	
PASIVO Y PATRIMONIO NETO					
PATRIMONIO NETO	14.522.694,54		16.116.603,45	18.050.595,86	
Patrimonio neto atribuido a la dominante	14.482.833,53	54,50%	16.071.959,12	18.000.594,21	54,00%
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios	39.861,01	0,15%	44.644,33	50.001,65	0,15%
PASIVO NO CORRIENTE	1.355.794,33		1.816.286,12	2.034.240,46	
Provisiones	265.740,06	1,00%	297.628,87	333.344,34	1,00%
Otros pasivos a largo plazo	1.062.960,26	4,00%	1.190.515,49	1.333.377,35	4,00%
Deuda financiera	520,00		750,00	840,00	
Pasivos por impuestos diferidos	292.314,07	1,10%	327.391,76	366.678,77	1,10%
PASIVOS CORRIENTES	6.298.050,31		6.994.646,86	7.945.835,73	
Deuda financiera	114.279,00	0,26%	68.823,00	188.913,00	0,26%
Otros pasivos financieros	71.749,82	0,27%	80.359,80	90.002,97	0,27%
Pasivos por impuestos sobre Beneficios corrientes	265.740,06	1,00%	297.628,87	333.344,34	1,00%
Acreeedores	5.846.281,43	22,00%	6.547.835,20	7.333.575,42	22,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	22.176.539,18		24.927.536,44	28.030.672,05	

Tabla 4

Análisis vertical del Balance. Situación Previsional

Fuente: Elaboración propia con base a datos Inditex (2016)

²² Mercedes Ortiz y Eddy Cortez, Cuadro de mando integral automatizado como modelo en la medición y el control de las estrategias formuladas por la empresa "Transporte Aeva, C.A." EspaciosVol: 34 num 3 (2013): 12-21.

Para la elaboración del presente estado previsional de Balance de Situación se ha tomado en consideración los siguientes criterios: El inmovilizado material tiene un crecimiento del 10,5% durante el último periodo por lo cual tomamos ese porcentaje para realizar nuestra proyección; el fondo de comercio representa el 1,1% de las ventas totales con lo cual se proyecta según el valor de las ventas totales, de igual manera los derechos sobre locales arrendados del 0,5%, otros activos intangibles en un 10%, y las inversiones financieras en un 1%; las propiedades de inversión se han tomado en cuenta sacando un promedio entre el valor del 2015 y el valor del 2016 y así en consecutivo para los demás años de proyección; otros activos no corrientes y Activos por impuestos diferidos representan de igual manera un 2,4% y un 3,1% sobre el total de las ventas; las existencias se ha tomado en consideración que representan un 25,41% del costo de ventas, porcentaje que lo tomamos para realizar la proyección de los siguientes años.

Los deudores representan un 3,7% del total de las ventas; y las inversiones financieras en un 8,74%; el efectivo y sus equivalentes representa en total un 18% de las ventas, en consideración se presume que se mantendrá durante el 2017, y se incrementará en un 1% tanto para el año 2018, como para el 2019; el patrimonio representa un 54,5% del total de las ventas y se prevé que para el próximo año se mantendrá en cambio para los siguientes dos años representará un 54%; las provisiones se han proyectado en un 1% del total de ventas al igual que otros pasivos a largo plazo en un 4%.

Conclusiones

El grupo Inditex basa sus inversiones del grupo en activos líquidos a corto plazo con un total del 33,44% (Inversiones Financieras temporales/Total de Efectivo y Equivalente) del total de la posición financiera neta lo que representa un tercio del total de caja que destina para realizar inversiones de corto plazo principalmente con bancos o fondos de inversión temporales utilizando diferentes medios para controlar los riesgos como lo son la contratación de derivados para dichas inversiones.

Las políticas de producción del grupo Inditex se basa en el sistema de fabricación y aprovisionamiento flexible, que permite dar respuestas inmediatas a las variaciones de los clientes, mediante el contacto permanente entre las tiendas con el equipo de diseñadores. Adicionalmente la integración vertical de las operaciones acorta los plazos de fabricación reduciendo los volúmenes de inventarios reduciendo así los gastos operacionales.

El Grupo Inditex basa su política financiera en que la mayoría de sus ingresos provienen de las ventas que se realizan con cobro a la vista, bien sea en efectivo o por tarjeta de crédito, y la colocación de excedentes en activos financieros de corto plazo; así también por las políticas de cobro y pago que realiza con un periodo medio de pago a proveedores, de 35,56 días.

La Política de financiación del grupo Inditex se basa en el equilibrio de las masas patrimoniales y la financiación la realizan principalmente con recursos propios de la compañía siendo muy pequeño la financiación a largo plazo con un 7,2% del total del activo lo que significa que puede hacer frente a los compromisos de largo plazo con las entidades financieras al igual que lo hace con el activo corriente que representa un 27,8% del total del activo. Adicionalmente posee un fondo de maniobra elevado que se observa que la tendencia es creciente en un 17,69% para el último año de análisis.

El efectivo y equivalentes para hacer frente a las operaciones habituales es el suficiente por ende el Grupo no está expuesto significativamente a un riesgo de liquidez, pero en el caso de necesidad de financiación acceden a pólizas crédito, préstamos u otros tipos de instrumentos lo que los mantiene cubiertos de imprevistos. Existe un riesgo reducido, ya que existe un sistema de fabricación y aprovisionamiento que asegura variaciones en la demanda de los clientes, estar en constante acercamiento con los clientes para captar gustos y preferencias mediante las redes sociales, integración vertical de operaciones por lo que se identifica eficacia en la gestión logística para mitigar el riesgo operativo, además de la protección a través de pólizas de seguro que cubren daños que podrían sufrir las instalaciones y las existencias.

Además, el Grupo emplea instrumentos financieros no derivados como herramienta de cobertura, entre ellos se encuentran los depósitos mantenidos en monedas distintas al euro, registrados como inversiones financieras temporales, con el fin de rentabilizar fondos ociosos.

Bibliografía

Barajas, Juan y Gonzalez, Miguel. Estrategia para el diseño y elaboración de un artículo de convenciencia adaptando el ciclo de vida del producto. Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Barcelona. 2017.

Baraybar, Francisco. El Cuadro de Mando Integral. Madrid: ESIC. 2010.

Bisquerra, Rafael. Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla. 2004.

Brume, Mario Javier. “Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia”. Revista Espacios, num 30 (2007): 20-35.

Deloitte. Informes Financiero Deloitte. 2018. Recuperado el 01 de 11 de 2018, de https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html?icid=bottom_about-deloitte.

Garrido, Santiago. Dirección Estratégica. 2da Edición. McGraw-Hill / Interamericana de España. 2003.

Inditex. Memoria anual. A Coruña, España. 2016.

Keller, Kevin. Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. 2ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. 2003.

Marimón, Antonio. Inditex gana más que sus rivales H&M y GAP juntos al crecer un 10%. Madrid: 2017.

Ortiz, Mercedes y Cortéz, Eddy. “Cuadro de mando integral automatizado como modelo en la medición y el control de las estrategias formuladas por la empresa Transporte Avea, C.A.” Revista Espacios. Vol: 34 num 3 (2013): 12-21.

Porter, Michel. Ser competitivo. (9 ed.). Deusto: Deusto S. A. Ediciones. 2017.

Ragin, Charles y Becker, Howard. What is a case?: exploring the foundations of social inquiry. Cambridge university press. 1992.

Rovayo Vera, Gabriel. Finanzas para Directivos. (2da. ed.). Guayaquil: IDE. 2010.

Rubio Domínguez, Pedro. Manual de análisis financiero, Edición electrónica gratuita. Madrid: Eumed. 2007.

Sainz, José Maria. El plan estratégico en la práctica. (3° ed.). Madrid: ESIC. 2012.

Salas, Katherine; Acosta, Carlos; Sandoval, Liliana; Pacheco, Gustavo y Mercado, Nohora. “Análisis estratégico de cluster de servicios logísticos”. Revista Espacios. num 37: (2016): 5-15.

Zamorano, Enrique. Análisis Financiero para la toma de decisiones (2da. ed.). México: IMCP. 2011.

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.