



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Autora

Pilar Medrano Oria

Directora

Olga Urbina Pérez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo / 2016

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. EL SECTOR TEXTIL.....	6
2.1 Situación del Sector textil Español	6
2.1.1 Análisis D.A.F.O del Sector textil Español.....	9
3. LA EMPRESA: INDITEX.....	11
3.1 Presentación de la empresa	11
4. ANÁLISIS INTERNO	14
4.1 Introducción y características	14
4.2 Aplicación práctica: Inditex y su cadena de valor	18
5. LA VENTAJA COMPETITIVA	30
5.1 Concepto teórico y características de la ventaja competitiva de Inditex	30
6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	35
6.1 Evolución de los ratios de solvencia, liquidez y rentabilidad.....	35
6.1.1 Ratios financieros	36
6.1.2 Ratios Económicos.....	42
6.2 Comparación con sus principales competidores	46
7. CONCLUSIONES	51
8. BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS:

Tabla 1. Empresas líderes en el sector textil en España (2014).....	3
Gráfico 1. Porcentajes de Ocupados respecto al total de la industria.....	6
Tabla 2. Macromagnitudes del sector textil español. 1997-2014.....	8
Tabla 3. D.AF.O del Sector textil español.....	9
Tabla 4. Relación de las tiendas de Inditex según su volumen de ventas (m€)	12
Figura 1. Clasificación de los recursos.....	15
Figura 2. Cadena de valor.....	16
Figura 3. Organigrama y estructura de Inditex.....	19
Figura 4. Distribución de la plantilla de Inditex en España por sexo.....	20
Tabla 5. Número de proveedores y fábricas activas en 2014.....	23
Figura 5. Prendas puestas en el mercado. Años 2010 – 2014.....	26
Tabla 6. Áreas del programa “Right to Wear”.....	31
Tabla 7. Auditorías de producción realizadas en 2014.....	32
Tabla 8. Evolución del Ratio de Liquidez.....	37
Gráfico 2. Evolución del Ratio de Liquidez.....	37
Tabla 9. Evolución del Ratio de Acidez.....	39
Gráfico 3. Evolución del Ratio de Acidez.....	39
Tabla 10. Evolución del Ratio de Endeudamiento.....	41
Gráfico 4. Evolución del Ratio de Endeudamiento.....	41
Tabla 11. Evolución de la Rentabilidad Económica.....	43
Gráfico 5. Evolución de la Rentabilidad Económica.....	43
Tabla 12. Evolución de la Rentabilidad Financiera.....	45
Gráfico 6. Evolución de la Rentabilidad Financiera.....	45
Tabla 13. Evolución de la Rentabilidad Económica de H&M.....	48
Gráfico 7. Comparativa Rentabilidad Económica de Inditex y H&M.....	48




1. INTRODUCCIÓN

En este Trabajo Fin de Grado (TFG), se ha decidido analizar una empresa, de las más importantes a nivel nacional e internacional, Inditex. Mi motivación a la hora de centrarme en esta empresa, y no en otra, es debido a que su influencia traspasa fronteras, ninguna otra empresa en España ha llegado donde está Inditex actualmente y quería analizar con más profundidad cuál es el secreto del éxito de esta gran empresa.

No hay que olvidar que según la revista Forbes, su fundador Don Amancio Ortega es el cuarto hombre más rico del mundo y el primero a nivel nacional.

Como vemos en la tabla 1, Inditex es líder en el sector textil en España, eso sí, le sigue muy de cerca H&M, que será su gran competidor junto con Primark, que desde 2006, cuando abrió su primera tienda en España, está creciendo a un ritmo vertiginoso.¹

Tabla 1. Empresas líderes en el sector textil en España (2014)

EMPRESAS LIDERES EN EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA (2014)				
	VENTAS (EN M€)	Nº EMPLEADOS EN TOTAL	Nº DE TIENDAS EN TOTAL	Nº MERCADOS CON PRESENCIA COMERCIAL
	18.117	137.054	6.683	88
	16.382	132.000	3.511	43
	5.094	52.000	257	8

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las memorias de las empresas.

¹ Información recogida de la página web oficial de Primark y H&M

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Este éxito tiene un porqué, y en este trabajo se van a desarrollar una serie de apartados que van a ir dando muestra de la estrategia que siguen para alcanzarlo. Inditex se ha sabido labrar un hueco entre las mejores empresas textiles y he querido investigar y conocer cuáles son las capacidades en las que se basa su ventaja competitiva. La que la ha convertido en un referente para el sector.

El objetivo general del trabajo es identificar y valorar el triunfo de Inditex a través del estudio del proceso estratégico de la empresa, el cual nos permite identificar cuáles son sus puntos fuertes, comprender como crean esa ventaja competitiva, y finalmente analizar cuál ha sido la evolución económica-financiera de la empresa en el periodo de los años 2005 a 2014. A la hora de seleccionar el material de estudio para realizar el trabajo, se ha realizado una revisión bibliográfica, para la cual se ha utilizado diversas fuentes: manuales de la carrera, libros de varios autores, artículos de revistas de publicación online, diversas páginas web consultadas a lo largo del trabajo, la memoria de Inditex del año 2014, su página web oficial, la base de datos SABI, y las memorias de H&M, del periodo de tiempo analizado. Esto me ha permitido realizar un análisis de esta empresa fundamentado y riguroso.

Para que se pueda entender la ventaja competitiva de Inditex en su globalidad realizaremos un doble análisis:

- Un análisis estratégico: donde se recoge un análisis externo; del sector textil español, y un análisis interno de la empresa; con el propósito de valorar su estrategia e identificar sus capacidades distintivas. Se ha elegido la cadena de valor como instrumento de guía para dar coherencia a todo el apartado, ya que utilizando esta herramienta obtendremos un análisis interno más preciso.

- Un análisis económico-financiero que nos permitirá comprobar el éxito de la estrategia de Inditex, gracias al cálculo de varias de las ratios más importantes y explicar su evolución, desde un punto de vista económico.

La estructura de este TFG queda dividida, en esta introducción, como primer apartado, cinco apartados principales, y finalmente las conclusiones que se han ido extrayendo a lo largo del desarrollo del trabajo y que serán la síntesis del mismo.

El segundo de los apartados consiste en una contextualización del sector textil en España, conocer la evolución de este sector nos va a permitir poner en contexto a la empresa que nos ocupa. Para llevar a cabo el análisis de la situación del sector textil utilizaremos el análisis DAFO.

El tercer apartado trata de presentar la empresa a grandes rasgos, breve historia de la misma y presentación de sus diferentes conceptos de moda.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

El apartado cuarto, estará dedicado íntegramente a explicar el análisis interno de Inditex, partiremos de la teoría de recursos y capacidades para terminar con la presentación de la cadena de valor de Porter.

En el apartado cinco se analiza la ventaja competitiva de Inditex.

En el apartado seis abordaremos el estudio económico financiero de los ratios más importantes para conocer la evolución de Inditex desde el año 2005 a 2014, ya que sus cuentas se encuentran consolidadas para este periodo y además lo compararemos con sus principales competidores.

Una vez analizado todos estos bloques, se presentarán las principales conclusiones extraídas del trabajo.

2. EL SECTOR TEXTIL

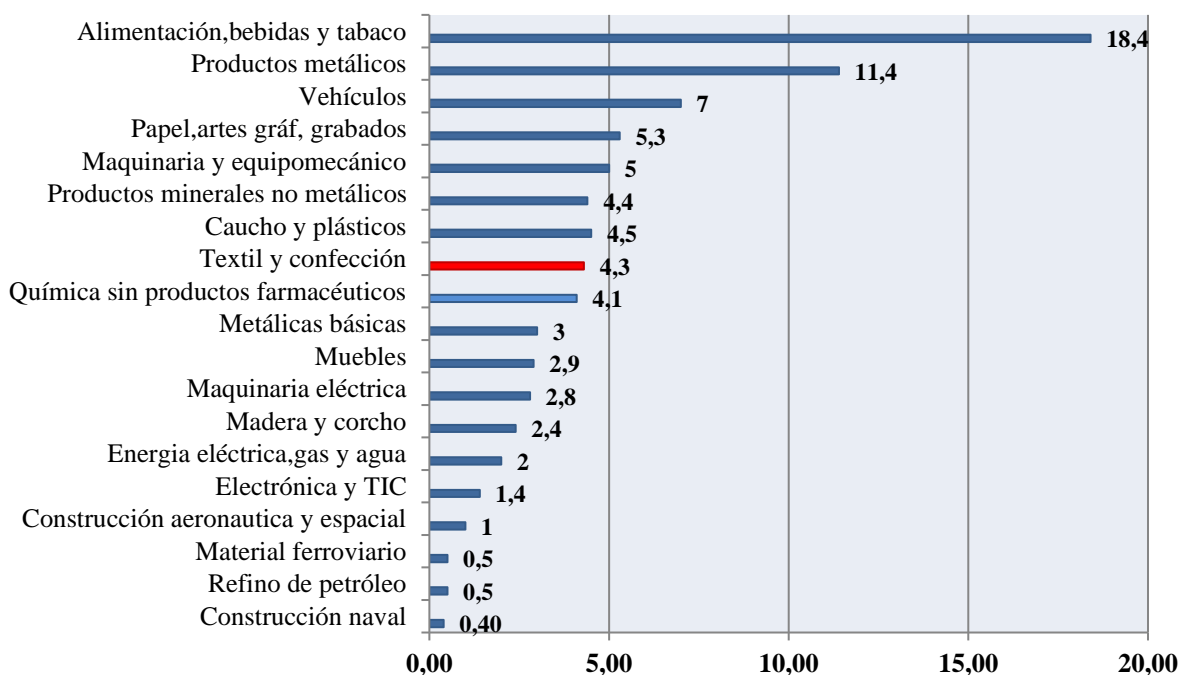
2.1 Situación del Sector textil Español

El sector textil y confección de prendas de vestir ocupa según la Clasificación Nacional de Actividades o CNAE, la actividad C, división 13 y 14, y dentro de esa división hay diversas ramificaciones, y no tiene un solo grupo. El sector Textil y confección de España comprende los siguientes subsectores o grupos:

- Preparación e hilado de fibras textiles (Grupo 13.1, CNAE-2009)
- Fabricación de tejidos textiles (Grupo 13.2, CNAE-2009)
- Acabado de textiles (Grupo 13.3, CNAE-2009)
- Fabricación de otros productos de textiles (Grupo 13.9, CNAE-2009)
- Confección de prendas de vestir (Grupo 14.1, CNAE-2009)
- Fabricación de artículos de peletería (Grupo 14.2, CNAE-2009)
- Confección de prendas de vestir de punto (Grupo 14.3, CNAE-2009)

En España ha existido una tradición empresarial en el sector de la confección y textil, que han proporcionado durante considerables años trabajo a multitud de personas y actualmente lo sigue haciendo. Según los datos del estudio realizado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, el 4,3 % de los ocupados en nuestro país, se encuentran trabajando en la industria textil como muestra el Gráfico 1.

Gráfico 1. Porcentajes de Ocupados respecto al total de la industria.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos SG Estudios, Análisis y Planes de Actuación, a partir de datos de Encuesta Industrial de Empresas 2014 (INE)

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Este porcentaje de 4,3 es un valor importante ya que corresponde a 121.162 personas ocupadas de media anual en España, y dentro de la industria manufacturera es uno de los cuatro sectores que más personal ocupado tienen junto con alimentación, fabricación de productos metálicos, vehículos de motor y papel y artes gráficas.

El proceso de cambio social y económico que ha surgido a lo largo de los años en España, afectó al sector textil y de la confección ya que se produjo una ruptura con el modelo tradicional de trabajo. La globalización de la economía, la evolución de los mercados, junto con un ritmo de cambio tecnológico vertiginoso, han provocado que en los últimos años, como muestra la Tabla 2, el conjunto de empresas y grupos que forma el sector se haya enfrentado a un significativo proceso de metamorfosis. Desde 2007 al 2010 el número de empresas ha crecido y decrecido a un ritmo desigual.

Estudiando la evolución del sector textil español, se debe nombrar algo muy importante, la firma en el año 1994, del Acuerdo sobre Textiles y Confección desde ahora (ATC), permitió una gran reforma de los mercados textiles, se considera el 2005 como el año en el que se produciría la liberalización absoluta del sector y la globalización de los mercados, cuyas características serían las siguientes²:

- La desaparición total de las cuotas de importación.
- Modificación de las condiciones de competencia internacional en el sector.
- Desarrollo económico producido en algunos países del sudeste asiático y su posterior incorporación a la Organización Mundial del Comercio (OMC)
- Aparición de nuevas potencias mundiales en el sector.

Una vez que las empresas asumieron que al entrar en ese mundo global y en red tenían que adaptarse a las nuevas condiciones exigidas por el mercado internacional, como adaptar el producto a nuevos mercados e incluso al e-commerce³, han modernizado su sistema tradicional y han iniciado un proceso de renovación con el que persiguen, esencialmente, optimizar la competitividad de sus productos, así como obtener una mayor proyección de cara al exterior.

Como se muestra en la Tabla 2, se ha constatado una cierta recuperación, posterior al año 2005, en el que se produce la liberalización de los intercambios comerciales de textil, pero a consecuencia de la

² Boletín económico del Banco de España (2005)

³ Nos referimos al comercio electrónico o cualquier tipo de negocio online.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

crisis económica desde el año 2008 y hasta el 2010 las exportaciones e importaciones descendieron, para, desde ese último año empezar a crecer.

Tabla 2. Macromagnitudes del sector textil español. 1997-2014⁴

MACROMAGNITUDES DEL SECTOR TEXTIL ESPAÑOL				
	Nº EMPRESAS	Nº PUESTOS DE TRABAJO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1997	7.857	273.475	654	934
1998	7.657	275.752	752	1.011
1999	7.650	275.700	795	1.091
2000	7.657	278.200	878	1.282
2001	7.590	277.900	5.991	8.230
2002	7.470	268.200	6.170	8.520
2003	7.200	268.900	6.821	9.244
2004	6.850	243.300	6.522	9.972
2005*	6.350	223.200	6.676	9.471
2006	6.100	206.000	7.302	11.102
2007	14.062	196.500	7.775	13.420
2008	13.036	182.300	8.020	13.682
2009	11.853	163.400	7.821	11.795
2010	10.415	153.300	8.544	13.305
2011	9.389	146.100	9.566	14.666
2012	8.878	136.000	10.423	13.518
2013	8.471	129.000	11.706	14.213
2014	8.005	128.000	12.621	16.137

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del CITYC, INE y Ministerio de Industria, Energía y Turismo

No hay que dejar a un lado la tendencia actual hacia la deslocalización de aquellas fases más manuales de la producción. A su vez, la logística y el diseño han ido adquiriendo mayor relevancia.

⁴ Nota: Las unidades monetarias están en miles de millones de pesetas entre 1997 y 2000 y en millones de euros a partir del cambio de moneda, excepto el número de puestos de trabajo y el número de empresas.

*Tomo de referencia el año 2005 por ser el año del Acuerdo textil.

2.1.1 Análisis D.A.F.O del Sector textil Español

Para organizar mejor las ideas antes comentadas y algunas otras que interesa señalar, se utilizará el análisis DAFO ya que permite identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades generales y propias del sector. Analizaremos las debilidades y fortalezas que se dan en el ámbito interno y las amenazas y oportunidades del ámbito externo.

Tabla 3. D.AF.O del Sector textil español

D.A.F.O DEL SECTOR TEXTIL ESPAÑOL	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas con un marcado perfil familiar. - Destacan el número de empresas de 0 a 9 asalariados. - Elevado empleo sumergido. - Las pequeñas empresas no invierten en innovación → Están obsoletas. - La contratación eventual es la más utilizada. - Tienen a desaparecer oficios como los de artesanos/as, sastres, modistos/as, costureros/as, cortadores/as de tejidos, etc. - Organización empresarial mal definida. - Trabajadores semicualificados/as. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad y variedad de diseños - Proporciona trabajo a un 4,4 % de la población, en su mayoría mujeres y mayores de 45 años. - Las grandes empresas invierten en la tecnología más avanzada. - Debido principalmente a la demanda de mercado exterior, hay un incremento de las exportaciones del sector textil y de la confección. - Sector con una larga tradición. - El textil español es sinónimo de calidad. - Supo adaptarse a las crisis económicas.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Amenaza de la industria textil asiática. - No es un sector llamativo para los trabajadores jóvenes. - Países emergentes con costes de producción más baratos. - Edad de los trabajadores es alta. - El ATC de 2005 origina más competencia a nivel mundial → sube el número de competidores. - Deslocalización hacia terceros países. - Surgimiento de grandes empresas textiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - El ATC permitió la liberalización del sector y por lo tanto la oportunidad de expansión de muchas empresas. - El e-commerce o comercio electrónico permite vender online sin necesidad de tener tiendas físicas. - Reclamo en el comercio exterior de la calidad del sector textil español. - Las estadísticas prevén un crecimiento a lo largo del 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los informes del Observatorio Industrial del sector textil y de la confección (2011) e Informe sectorial de la economía española: sector textil (2015)

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

El análisis D.A.F.O. del sector textil español pone de relieve las características más importantes del mismo. Esto nos muestra que hay que consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades, y eliminar o reducir las amenazas.

Para poder competir a una escala superior han de ajustarse a las condiciones del mercado internacional, si es que quieren entrar en él.

Las grandes empresas textiles ya han comprobado que para crecer hay que invertir en tecnología, en mayor medida en el área de logística, para poder ampliar su distribución y en el área del comercio electrónico.

Ésta área en concreto es una gran oportunidad para esas pequeñas empresas del sector textil que por su volumen de ventas, no pueden considerar la idea de abrir una tienda. Pero que con la ayuda de internet y del marketing online, pueden abrir una página web.

Como también se observa tenemos muchas debilidades pero que se pueden convertir en fortalezas si se saben promocionar, como por ejemplo la calidad y el diseño español, garantía de saber hacer. Del mismo modo las amenazas se pueden volver oportunidades, trabajando en ellas.

Según el Informe sectorial de la economía española (2016) las previsiones para el sector textil son favorables para el aumento del consumo interno y de las exportaciones, lo que permite esperar un incremento en el valor de la producción de la industria.

Podemos concluir que el sector textil Español, como hemos explicado, tiene muchos puntos fuertes a los que agarrarse para seguir manteniéndose en la industria manufacturera.

3. LA EMPRESA: INDITEX

3.1 Presentación de la empresa

Cuando hablamos de Inditex hay que echar la vista atrás y recordar sus principios.

Zara se creó en 1963 por Don Amancio Ortega y su principal actividad era fabricar prendas de vestir. En 1975 cuando llevaban 12 años dentro de la industria textil, abren su primera tienda de Zara en Coruña, que a día de hoy es un icono para la firma.⁵

Dado que ésta tuvo gran acogida entre el público, se instalaron en 1984 las primeras fábricas de Zara en Arteixo, una localidad gallega muy cercana a Coruña.

Y en 1985 se funda Inditex como la empresa holding del Grupo. Son ellos los que centran las bases de un sistema de distribución que cumpla con las expectativas del mercado, es decir que sea rápido y flexible.

En los siguientes años, Inditex se centró en su estrategia de internacionalización por el mundo abriendo nuevas tiendas de Zara, y creando otros conceptos de moda especializados en cada segmento de clientes.

Hoy en día es uno de los mayores grupos de distribución de moda en el mundo.

Actualmente, Inditex cuenta con 6.683 tiendas repartidas por todo el mundo, 4.740 tiendas en Europa, 1329 tiendas en Asia y en América 614.

Además ha ampliado su mercado con la venta online desde las páginas webs de sus tiendas.

Inditex genera valor desde 8 conceptos diferentes de tiendas. En la Tabla 4, que a continuación comentaremos, se presenta la información más relevante de las mismas, para poder observar a simple vista las características de todas ellas.

⁵ http://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2015/05/15/primer-zara-cumple-40-anos-ortega-tercer-hombre-rico/0003_201505G15P31991.htm

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Tabla 4. Relación de las tiendas de Inditex según su volumen de ventas (m€)

RELACIÓN DE LAS TIENDAS DE INDITEX				
NOMBRE DE LA TIENDA	AÑO DE CREACIÓN	VENTAS EN MILLONES DE EUROS	Nº DE TIENDAS REPARTIDAS POR EL MUNDO*	TIPO DE PRODUCTO Y CLIENTE
ZARA	1975	11.594	2.085	Ropa juvenil dirigida a mujeres, hombres, niños
BERSHKA	1998	1.664	1.006	Ropa para chic@s adolescentes
MASSIMO DUTTI	1991	1.413	706	Ropa elegante y cosmopolita para hombre y mujer
PULL & BEAR	1991	1.284	898	Ropa casual y desenfadada a la última moda para chic@s
STRADIVARIUS	1994	1.130	910	Ropa moderna y joven para mujeres de hoy
ZARA HOME	2003	548	437	Viste la casa, dirigida a todo tipo de clientes
OYSHO	2001	416	575	Ropa interior y lencería para la mujer actual
UTERQÛE	2008	68	66	Ropa muy elegante y funcional para mujeres

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Memoria de Inditex 2014

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

En la Tabla 4 no se incluye a TEMPE, ya que no es una tienda de ropa como las demás. TEMPE es la empresa del Grupo Inditex, que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de sus cadenas comerciales, que son todas las comentadas anteriormente. Actualmente envían más de 50 millones de pares de zapatos al año a los más diversos destinos del mundo.

Todas sus tiendas e incluso sus centros logísticos de los que hablaremos más adelante tienen una ubicación privilegiada.

Debido al gran volumen de tiendas que vemos en la Tabla 4, distribuidas por las más céntricas calles de todo el mundo, consiguen que sean visitadas por aproximadamente unos ocho millones de personas todos los días. Esas personas se pueden convertir en clientes potenciales si les gusta lo que ven y por sus cifras de ventas parece que lo consiguen.

Todo esto no sería posible sin los 137.000 empleados que forman parte del Grupo.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 Introducción y características

El análisis interno investiga sobre las fortalezas y debilidades que posee una empresa.

Inditex se diferencia por un modelo de negocio único en el sector de la moda, donde integra a todas las actividades primordiales de la cadena de valor, incluyendo el esbozo de los modelos, la elaboración de las prendas, la logística de entrada y salida, así como las ventas en tiendas propias.

En el análisis interno de Inditex cabe destacar el control que ejercen en toda la cadena de valor. Esto no es algo dejado al azar, sino que está muy pensado para no dejar nada a la improvisación. Además el Grupo conoce muy bien sus recursos.

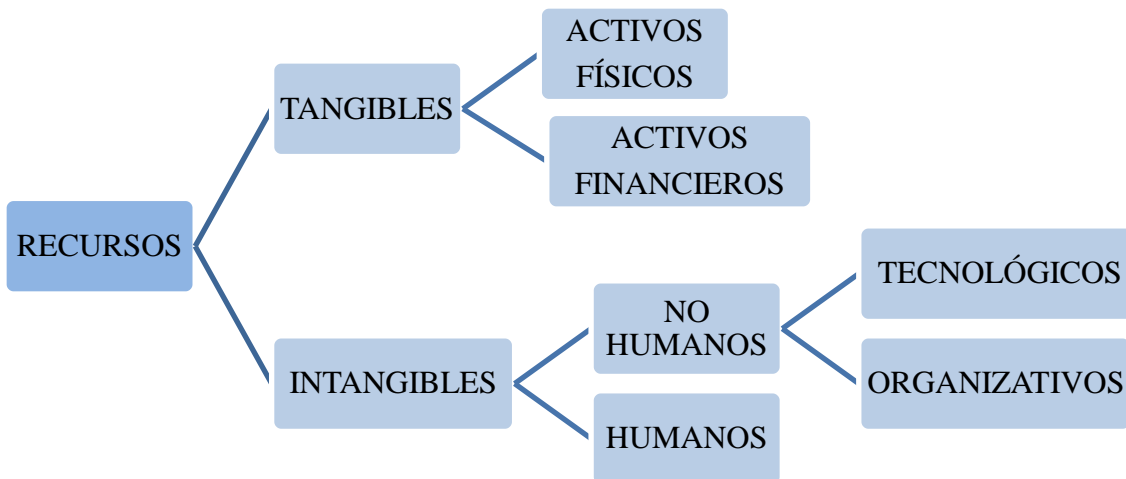
Los recursos para Grant (2004) son la unidad básica de análisis en la empresa: bienes de equipo, recursos humanos, capital intelectual, etc. Pero en la mayoría de los casos estos por si solos no crean valor, tienen que trabajar juntos con el fin de obtener capacidades organizativas.

La posición competitiva en los mercados puede deberse a los recursos que se posean, como así lo explican Huerta, Navas y Almodóvar (2004) en la Teoría de Recursos y capacidades. Esta teoría trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

El objetivo de esta teoría según Navas y Guerras (2012) es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que pueda acceder.

La clasificación que han realizado de estos recursos se dividen en dos tipos: tangibles e intangibles, tal como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Clasificación de los recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

Los recursos tangibles son los más fáciles de medir ya que se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa. Dentro de los recursos tangibles podemos diferenciar entre los activos físicos (edificios, maquinaria, mobiliario, etc.) y activos financieros (disponibilidades, endeudamiento, etc.)

Los recursos intangibles son aquellos que suelen permanecer invisibles a la información contable, por lo que su medición es bastante más complicada. Estos recursos están formados por activos humanos (conocimientos, habilidades, motivación) y por activos no humanos (tecnológicos y organizativos).

Como hemos comentado anteriormente, puede haber empresas que posean los mismos recursos pero que en cuanto a rentabilidad estén por debajo de sus competidores, eso es porque tener los mejores recursos en tu empresa no es suficiente. Para profundizar en el análisis interno de Inditex utilizaremos la cadena de valor que es un instrumento de análisis y diagnóstico interno de la empresa propuesto por Porter (1999). Él mismo la define como la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio, y crear valor.

La cadena de valor forma parte de un todo más grande, que va construyendo esos aspectos que contribuyen a generar las ventajas competitivas de las que hablaremos en el apartado 5 de este trabajo.

Estudiar la cadena de valor permite conocer todas las actividades que se deben tener en la empresa y conocer cuáles nos están dando los beneficios esperados y cuáles debemos mejorar.

Según Porter (1999) las actividades pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo, como se puede ver en la Figura 2.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Figura 2. Cadena de valor



Fuente: Porter (1999)

Las actividades de apoyo sirven de soporte para las actividades primarias estas son:

- Infraestructura de la empresa: actividades de administración y pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.
- Administración de recursos humanos: actividades relacionadas con todos los campos de recursos humanos, como pueden ser, contratación, formación, motivación de todos los tipos de personal. Es un área muy importante para el conjunto de la empresa.
- Desarrollo de tecnología: actividades encaminadas a la mejora y gestión de tecnologías tanto en el producto como en la gestión.
- Aprovisionamiento: actividad de compra de factores incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, etc.

Las actividades primarias son las que conforman el proceso productivo (logística interna, producción, distribución, marketing y servicio post-venta)

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

- Logística interna o de entrada de factores: son aquellas actividades dirigidas al almacenamiento, control de stocks y distribución interna de materias primas hasta su incorporación al proceso productivo.
- Operaciones o producción: actividades relacionadas con la transformación de los factores que hemos comentado anteriormente en productos o servicios.
- Logística externa o distribución: actividades de almacenamiento y distribución a los clientes.
- Marketing y ventas: todas las posibles acciones que se encaminen a vender el producto final.
- Servicios post-venta: el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

A continuación explicaremos la cadena de valor aplicada al caso de Inditex.

4.2 Aplicación práctica: Inditex y su cadena de valor

Como hemos analizado en el apartado anterior conocer nuestros recursos y nuestras capacidades nos va a permitir orientar y mejorar mucho más nuestro trabajo diario.

Para profundizar en el análisis interno de Inditex vamos a utilizar como herramienta la cadena de valor de Porter. El modelo de negocio abarca todas las fases de la cadena de valor: diseño, fabricación y aprovisionamiento, distribución, logística y tienda.

Iremos desgranando las distintas actividades tanto de apoyo como primarias.

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa

Su estructura organizativa se compone de varios departamentos corporativos de servicios centrales, las ocho unidades de negocio, sus tiendas y una serie de áreas de apoyo o funciones compartidas por todas las unidades de negocio.

Los departamentos corporativos toman funciones de carácter estratégico, entre ellos se incluye la asesoría fiscal y jurídico, la política financiera, el mercado de capitales o la comunicación corporativa.

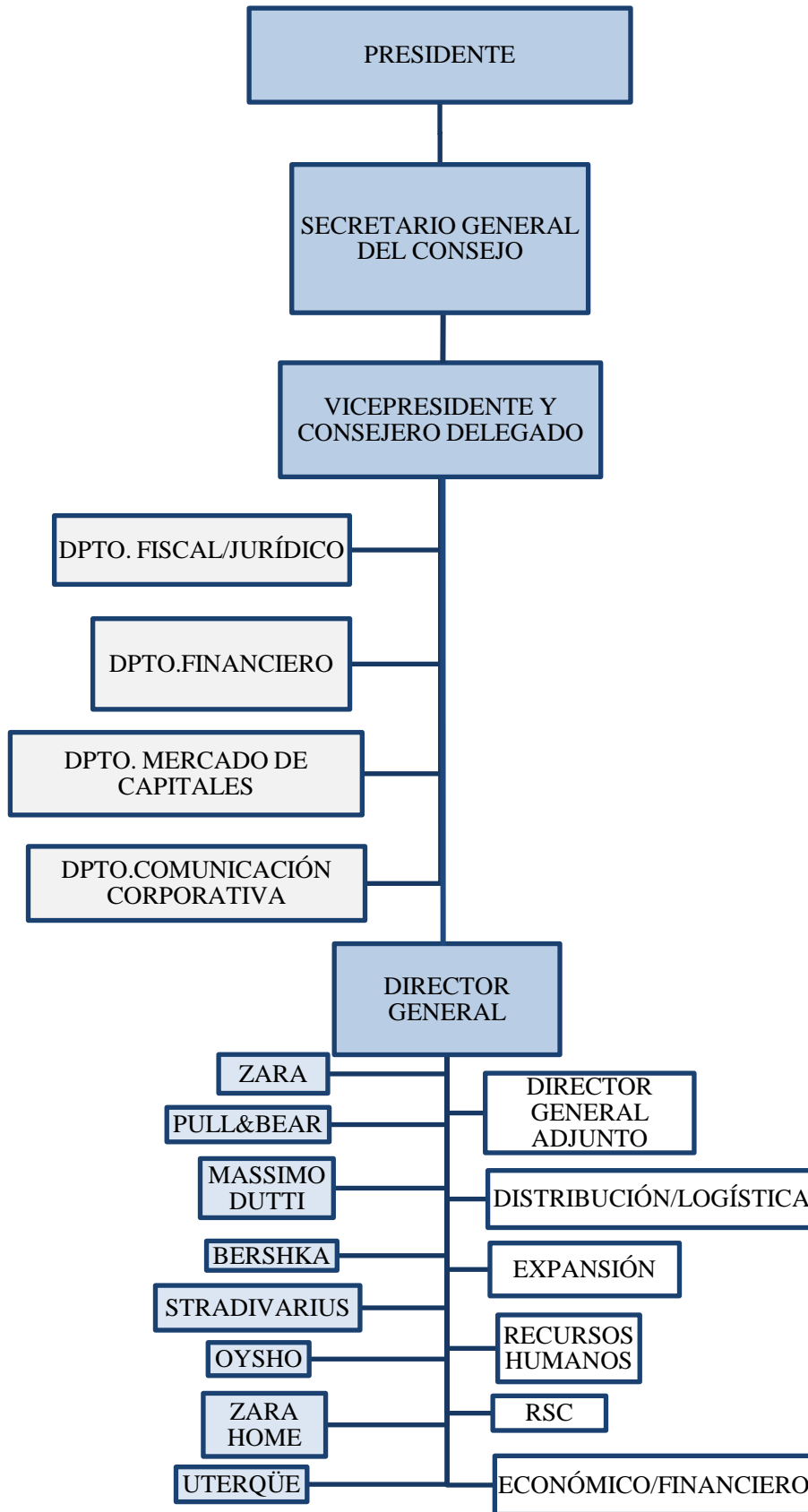
Las cadenas del Grupo tienen equipos directivos propios, y dan plena autonomía a sus responsables a la hora de pedir los productos al almacén.

En las áreas de apoyo o funciones compartidas por todas las unidades de negocio, hay que destacar los departamentos de distribución y logística, el de recursos humanos y el de expansión., las áreas de apoyo completan a toda la estructura y refuerzan su situación.

En la Figura 3 visualizaremos como está estructurado Inditex.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Figura 3. Organigrama y estructura de Inditex



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Inditex 2014

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

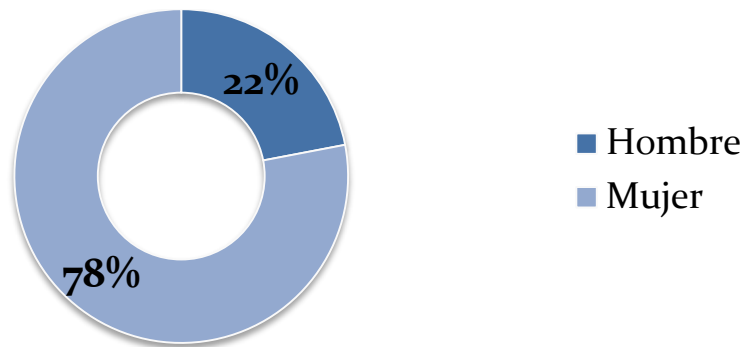
- Administración de Recursos Humanos

La política de Inditex en cuanto a desarrollo de plantilla, la definiría como juvenil. Según Universum Ideal Employer 2014, Inditex es la empresa más atractiva para trabajar entre los estudiantes universitarios españoles, tras un estudio de más de 16.000 estudiantes de toda España.

Inditex ha generado en 2014 unos 8.740 puestos de trabajo aproximadamente considerando todas las tiendas del Grupo y en todos los países en los que trabaja. Pero lo más importante es que 1.800 puestos los ha creado en España.

Como vemos en la Figura 4 hay mayor porcentaje de mujeres trabajando en Inditex.

Figura 4. Distribución de la plantilla de Inditex en España por sexo



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Inditex

Entre los objetivos de Inditex se encuentran la mejora continua de la calidad del empleo. Por eso lo que intentan es mantener un amplio porcentaje de empleo con contrato indefinido, es por eso que el 77 % de la plantilla en España tiene un contrato de esta modalidad.

Además poseen distintos programas de empleo como Talento & Co: para jóvenes diseñadores o Intalent: como medio para agrupar la información curricular y estar al corriente de sus expectativas.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

El 19 de marzo de 2015 saltaba la noticia⁶ de que Inditex crecía y anunciaba reparto de beneficios, tal como argumentaba Pablo Isla en dicha noticia: « El Grupo aumentó sus ventas el año pasado un 8% hasta lograr una facturación de 18.117 millones frente a los 16.724 millones del ejercicio precedente. Además, el beneficio neto alcanzó los 2.501 millones, un 5% más que el año anterior».

El plan retributivo consistía en repartir el 10% del incremento del beneficio del Grupo respecto al año anterior hasta un máximo del 2% entre los trabajadores de tiendas, fabricación, logística, cadenas y filiales de todo el mundo con más de dos años de antigüedad. Por tanto, los resultados obtenidos en 2015 le van a permitir repartir en abril un sueldo extra de 37,4 millones de euros entre 78.000 empleados. La segunda parte se ejecutará en 2017, siguiendo el mismo patrón.

Este reparto de beneficios es la primera vez que se realiza en la compañía, y da debida muestra de la bonanza económica que atraviesa Inditex. Su facturación total no es superada ni por H&M ni por Primark, actuales competidores directos del Grupo.

Por lo que ha informado Pablo Isla, en marzo de 2016, el bonus "se repartirá proporcionalmente en función de las diferentes escalas salariales de los empleados del mundo. En España los empleados recibirán 560 euros más de media al mes".

⁶ <http://www.larioja.com/economia/201503/19/inditex-crece-anuncia-reparto-20150319005502-v.html>

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

- Desarrollo de tecnología

Inditex tiene claro que invertir en tecnología le ayuda a estar más cerca de sus clientes y de sus empleados, por ello no duda en hacer inversiones que sabe que a corto plazo le van a reportar beneficios.

El presidente de Inditex en la Memoria del 2014, habla de la implantación de una nueva tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) Radio Frequency Identification, en la cadena de suministro, que permite alcanzar un grado muy elevado de control de la mercancía y la identificación individualizada de prendas desde las plataformas logísticas hasta su venta en tienda.

Esta nueva tecnología implantada en el año 2014 sirve para dar respuesta inmediata a las demandas de los consumidores y a cualquier posible cambio en los hábitos de consumo, en la calidad de sus productos y en el servicio de atención al cliente.

La tecnología de RDIF es un gran complemento a su programa *Picking* o preparación de pedidos, que consiste en partir de una lista de artículos y ubicaciones, e ir recogiendo las unidades que especifica la lista para conformar uno o varios pedidos.

En cuanto al impacto ambiental también intentan buscar tecnologías de reciclado de textil y calzado.

Como nos dicen en su memoria de 2014 la gestión del Grupo se ha apoyado en la aplicación de la tecnología disponible en todas las áreas de su actividad para mejorar los procesos de fabricación y distribución, así como proveerse de instrumentos que faciliten la gestión del negocio.

Algunos ejemplos de ello son los terminales en punto de venta, los sistemas de administración y gestión de inventarios, los sistemas de reparto en los centros de distribución, los de comunicación con las tiendas o con los sistemas de etiquetado de prendas en tienda.

Para el Grupo mejorar en tecnología le supone facilitar el trabajo diario a todos sus empleados. Cuando la tecnología se queda obsoleta se ralentiza el trabajo diario. Para no tener que desembolsar una gran cantidad de capital de una vez, Inditex va realizando una serie de mejoras continuas, que son planteadas a lo largo del año empresarial y que le permite seguir manteniendo la capacidad de respuesta que tiene actualmente.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

- Aprovisionamiento

Inditex debido a su volumen de negocio, realiza su aprovisionamiento en más de 50 países. Es la parte más sensible de la cadena de valor, ya que controlar toda la trazabilidad del proceso es una tarea compleja.

Cuentan con 5.382 fábricas declaradas por los proveedores en 2014, en total como veremos en la Tabla nº5 una cadena de suministro con 1.625 proveedores

Tabla 5. Número de proveedores y fábricas activas en 2014⁷

NÚMERO DE PROVEEDORES Y FÁBRICAS ACTIVAS EN 2014		
PAÍSES	FÁBRICAS	PROVEEDORES
ASIA	1.816	759
UNIÓN EUROPEA	1.858	491
EUROPA NO COMUNITARIA	1.042	160
ÁFRICA	307	135
AMÉRICA	359	80

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la Memoria de Inditex

Si una fábrica quiere entrar a formar parte de la cadena de Inditex tiene que someterse a un proceso llamado *pre-assessment*, que consiste en realizar la evaluación previa de la fábrica, certificando que respeta el Código de Conducta de Inditex para así poder recibir pedidos.

⁷ Nota: Los datos estadísticos han sido obtenidos de la Memoria de Inditex 2014

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Se realiza este proceso sin preaviso, y si el proveedor supera la auditoría con éxito, ha de firmar lo que llaman el *Inditex Minimum Requirements*⁸, y así es como comienzan su relación comercial.

Durante toda la relación comercial se pueden realizar auditorías periódicas, que se utilizan para comprobar el grado de observancia del Código de Conducta realizar planes de acción correctivos y certificar que los derechos laborales fundamentales son respetados. Actualmente, la frecuencia de auditorías aumenta gradualmente según el nivel de incumplimiento descubierto.

Además de las auditorías periódicas, se realizan auditorías especiales, éstas se basan en visitas y revisiones de temas más concretos, como la seguridad y salud de los empleados y comprobar que se cumplen los planes de acción correctiva. Un ejemplo sería comprobar que no se utiliza en los procesos de lavado, el conocido como *sandblasting*⁹, que está totalmente prohibido por Inditex, ya que los riesgos son perjudiciales para la salud.

Inditex una vez sabe los resultados de las auditorías, asigna al proveedor una calificación y los incorpora a uno de los siguientes grupos:

- Proveedor A: Cumple con el Código de Conducta
- Proveedor B: Incumple algún aspecto no relevante del Código de Conducta
- Proveedor C: Incumple algún aspecto sensible del Código de Conducta
- Proveedor en Plan de Acción Correctivo (PAC): Incumplimientos en aspectos críticos del Código de Conducta desencadenan la inmediata implantación de un plan de acción.

Las fábricas que no superan el Plan de Acción Correctivo son bloqueadas y no pueden formar parte de la cadena de suministro de Inditex. En 2014, el 85% de los proveedores con compra tenían calificación A o B¹⁰.

Esta es una de las políticas a la que Inditex da más importancia ya que sabe que actualmente hay mucha controversia con las fábricas de ropa textil, donde fabrican, si los trabajadores se encuentran trabajando en buenas condiciones, etc. Inditex mantiene una política inflexible con este asunto.

⁸ Documento que aglutina el conjunto de los requerimientos de Inditex en materia social, laboral y medioambiental, así como de salud y seguridad de producto.

⁹ Proceso de erosión/abrasión al que se somete el denim o tela vaquera mediante el uso de compresores de aire que aplican arena a altas presiones para blanquear y ablandar la tela vaquera. Es muy peligroso ya que libera polvo de sílice en el ambiente y si es inhalado puede producir silicosis, una enfermedad pulmonar irreversible que provoca fibrosis y enfisema pulmonar.

¹⁰ Información obtenida de la página web de Inditex

Actividades primarias

- Logística interna o de entrada de factores

Una de las actividades de Inditex más importantes es sin duda sus centros logísticos, los cuales tiene repartidos por distintas comunidades autónomas como Galicia, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Aragón, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Cataluña.

Su centro logístico principal se encuentra en Coruña, concretamente en Arteixo, y desde allí se dedican exclusivamente a la logística de Zara.

El centro logístico de Narón, también en A Coruña se dedica íntegramente a la logística de Pull&Bear, y el de Santovenia de la Valdorcina (León) a Zara, igual que los centros de Zaragoza y Meco, en Madrid. En la provincia de Barcelona, Inditex cuenta con otros tres centros logísticos: en Tordera, dedicado a la logística de Massimo Dutti, Oysho y Uterqüe; Palafolls, exclusivo para Bershka, y Sallent, exclusivo para Stradivarius.

Posteriormente, Tempe, filial de Inditex dedicada al aprovisionamiento de calzado de todas las cadenas del Grupo, cuenta con una plataforma logística en Elche (Alicante).

Todos sus centros logísticos tienen varias cosas en común:

- Desde ellos se gestionan los envíos a todas las tiendas de Inditex en el mundo.
- Se encuentran en España, próximos a las sedes de cada una de las cadenas.
- Están contruidos y tratados bajo criterios de sostenibilidad. Todos los centros logísticos de Inditex cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental certificado acorde a la norma ISO 14.001. Desde el año 2007 Inditex trabaja para que todos sus centros logísticos incluyan una iluminación eficiente, sistemas de climatización adecuados, aislamientos de calidad, a la hora de desplazarse por el interior de los centros, utilizar bicicletas o vehículos eléctricos y se potencia el uso de energías renovables.

Todo esto permite tener una gran capacidad de almacenamiento, control de stocks y distribución interna más efectiva y rápida.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

- Producción

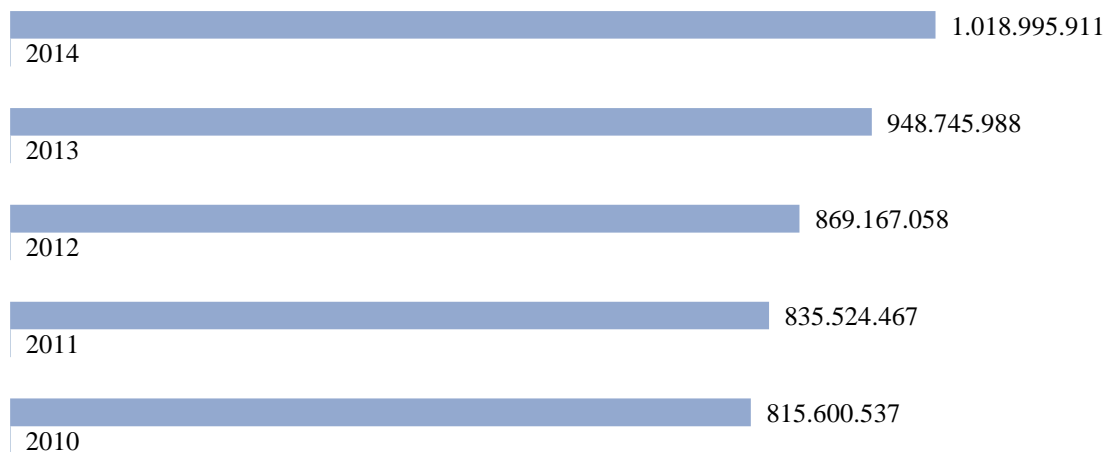
La principal preocupación de Inditex a la hora de la producción, tanto de sus prendas como de sus calzados o accesorios, es que sea una responsable en todas las fases del proceso: diseño, elección de materias primas, tintado, sistemas de fabricación y controles durante la fabricación. Realizan un trabajo de control exhaustivo, en el que se invierte gran parte de sus esfuerzos¹¹.

Durante 2014 se ha creado un nuevo método para fábricas de procesos húmedos como es el pretratamiento, tintado, estampación, acabado, lavado y piel artificial. Para garantizar que los tejidos sean sostenibles, se investiga sobre fibras artificiales y se da formación a los diseñadores y a los compradores para saber elegirlos.

Como resultado de estos esfuerzos, en 2014, más de 50 millones de prendas puestas en el mercado han sido fabricadas por proveedores con un uso eficiente de los recursos¹².

Se realizan controles y auditorías en todo el proceso de producción para garantizar que todos sus productos sean saludables y respetuosos con el medio ambiente y así poder garantizar un artículo de moda seguro para el consumidor

Figura 5. Prendas puestas en el mercado. Años 2010 - 2014¹³



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la Memoria de Inditex

¹¹ 2.463 auditorías de producción realizadas, su objetivo 2014-2018 es verificar el 100% de la producción.

¹² Memoria Inditex 2014

¹³ Nota: Información referente al ejercicio del 2014. Se incluyen las unidades de producto puesto en el mercado a través de todas las tiendas, sean propias o franquiciadas.

- Logística externa

Como ya hemos comentado tener centros logísticos tan bien situados, eficientes y sostenibles repercute en la rapidez del flujo de productos.

Su logística ha sido diseñada para preservar su capacidad de diseño y fabricación *just in time*¹⁴ con una cadena de abastecimiento flexible y rápida. La entrega nunca está parada más de 48 horas, es un movimiento continuo de prendas. Lo reciben y lo distribuyen a todas las tiendas del mundo.

Sus rutinas organizativas se resumen en este proceso y es el que siguen en todos los centros logísticos¹⁵:

1. Recepción de la prenda doblada: Las prendas dobladas llegan a los centros logísticos en cajas que tienen determinadas medidas y un peso específico.
2. Recepción de prenda colgada: Las prendas colgadas entran a los centros logísticos en vehículos apropiados para tal fin, y se las descarga mediante una barra telescópica. Los operarios le asignan la ruta que debe seguir.
3. Stock de prenda doblada: silos automáticos: Se las adecúa en el silo, que es un almacén automatizado que alberga la mercancía pendiente de repartir. Las prendas son separadas por modelo, talla y color.
4. Stock de prenda colgada: Los operarios realizan el *Picking* de las prendas colgadas. En ese momento se les coloca la etiqueta de ruta y se las remite a los clasificadores.
5. Reparto de prenda doblada: El carrusel: Las prendas son trasladadas a un acumulador y ahí, mediante elevadores ascienden a los puntos de inducción. Ahí los operarios alimentan el carrusel con las unidades necesarias de cada artículo.
6. Reparto de prenda colgada: El sistema de preclasificación automático permite repartir 32.000 prendas por hora. Los bloques de prendas llegan a las barras de expedición situadas sobre los muelles. Cada barra pertenece a una tienda.
7. Expedición. Se realiza por tierra y por aire según sea el destino fijado.

¹⁴ A través de un profundo seguimiento del mercado, se van lanzando pequeñas tiradas de producto, a modo de experimento, y en caso de tener una buena aceptación por el usuario, se procede al lanzamiento de las mismas a gran escala.

¹⁵ Información obtenida de la página web www.noticierotextil.net

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Poseer estas rutinas de organización en todas las plantas de logística, que hemos comentado anteriormente, nos permite agilizar el abastecimiento de mercancía al resto de tiendas físicas repartidas por toda la geografía española e internacional.

Algo tan sencillo como que la prenda este doblada y empaquetada o colgada en su percha y ambas etiquetadas, ahorra un tiempo muy valioso en el cual la dependienta o dependiente puedan estar vendiendo esas mismas prendas a los potenciales clientes. El horario comercial está diseñado, para que se hagan el mayor número de ventas posibles.

Todo está pensado, y nada está dejado al azar, optimizar los recursos permite realizar pequeños grandes cambios que suponen una diferencia sustancial para el Grupo.

- Marketing y ventas

Este es un punto muy estudiado por las grandes compañías de moda, cada vez se muestran en televisión anuncios más creativos, singulares, y que llamen la atención para que nos hagan ir a comprar su producto, sea cual sea.

Pues bien, este no es el caso de Inditex, que mantiene la estrategia definida por Amancio Ortega de no hacer inversiones publicitarias millonarias en prensa, radio, televisión o internet.

Todos hemos oído alguna vez la frase de: *“Inditex no hace Publicidad porque no la necesita”*. Y así es. A pesar de eso, utilizan las redes sociales y organiza eventos con blogueras de influencia para hacer publicidad y fidelizar clientes.

Pero el verdadero marketing se encuentra en los escaparates de sus tiendas, que venden imagen y están situadas tan céntricas que es imposible no entrar a dar una vuelta por dentro y comprar algo. Solamente con llevar su bolsa por la calle estamos proporcionándoles publicidad gratuita.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

- Servicio Post - Venta

Inditex tiene un gran servicio de atención al cliente post-venta, una de sus mayores ventajas es su política de devolución. En la compra online a través de las diferentes páginas webs de sus tiendas dan facilidades para recoger y devolver el pedido en tienda.

Hay una buena flexibilidad a la hora de cambiar o devolver un producto lo que facilita y beneficia la compra compulsiva, como sabes que lo puedes devolver lo compras, y una vez que lo tienes en casa la mayoría de veces te lo quedas.

Las prendas a la hora de la devolución, deberán estar en perfecto estado y con su correspondiente etiqueta y ticket o factura. El plazo para realizar un cambio o devolución es de 1 mes. El dinero se devuelve en el mismo formato que lo pagaste, o en efectivo o con tarjeta.

Estas políticas de devolución suponen, un beneficio al consumidor ya que las facilidades a la hora de devolver son muy importantes. Inditex lo conoce bien, y apuesta por tener políticas muy flexibles, y así como no hay ningún compromiso a quedarte la prenda, los clientes no reflexionan en exceso y lo compran.

5. LA VENTAJA COMPETITIVA

5.1 Concepto teórico y características de la ventaja competitiva de Inditex

Todo el análisis interno que hemos realizado en el apartado anterior nos sirve de base para analizar a continuación, las cuestiones que ponen de relieve la ventaja competitiva de Inditex.

Para definir el concepto tomaré en consideración lo que dice Porter, él define la ventaja competitiva como aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas¹⁶ y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Porter, 1985).

Tal como dice Porter, lo primero es crear una posición defendible en el sector industrial, que corresponde, en nuestro caso, con el sector textil y de la confección. Cuando la empresa ha decidido cuales van a ser esas características que la van a hacer única, deben reunir los tres requisitos siguientes para que se la considere verdaderamente una ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2009). El primer requisito es que necesita estar relacionada con un factor de éxito en el mercado, el segundo requisito es que ha de ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia y el último es que necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia. Para ser sostenible en el tiempo Inditex posee unas capacidades intangibles que se han ido desarrollando a lo largo de los años, podemos destacar por ejemplo la buena conexión entre las actividades básicas de la cadena de valor, que hemos analizado. Crear ese sistema de rutinas organizativas y que se adapte a las necesidades del momento no es sencillo, detrás lleva un complejo estudio de optimización de tiempos, que les ha permitido crear un modelo de negocio muy atractivo.

Como veremos a continuación, Inditex posee en su modelo de negocio los tres requisitos que comentan Guerras y Navas.

Lo que planteaba Inditex en su creación era un modelo de negocio innovador, donde el cliente era el centro de la toma de decisiones. A pesar del tiempo transcurrido, hoy en día siguen siendo fieles a ese principio y lo mantienen. Como ya se ha comentado el crecimiento de Inditex no finalizó con Zara, conocían que tenían clientes con gustos diversos, y quisieron llegar a todos ellos a través de su moda, no en vano como hemos observado en la tabla nº4, cada tienda está dirigida a un segmento de cliente diferente.

¹⁶ Amenaza de la entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de posibles productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores existentes

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Los clientes quieren moda a buen precio y además respetuosa con el planeta, cada vez están más concienciados con la responsabilidad social corporativa, no es extraño pues, que la tendencia creciente sea buscar una moda de calidad y responsable con el medio ambiente. Además, el Grupo exige que la fabricación se realice siguiendo el programa “*Right to Wear*”. En esta tabla podremos observar las distintas áreas de las que se compone este plan

Tabla 6. Áreas del programa “*Right to Wear*”

ÁREAS DEL PROGRAMA “RIGHT TO WEAR” ¹⁷	
CLEAR TO WEAR	SAFE TO WEAR
Estándar de salud de producto del Grupo Inditex, de aplicación general y obligatoria en todos sus productos de confección, calzado, complementos y tejidos. Su objetivo es eliminar o regular el uso de aquellas sustancias de utilización legalmente limitada.	Estándar de seguridad de producto del Grupo Inditex, de aplicación general y obligatoria a toda su producción. Ha sido elaborado de acuerdo a la legislación más estricta y actualizada en la materia. Safe to Wear está diseñado para garantizar la seguridad de todos los artículos comercializados por Inditex.
TESTED TO WEAR	GREEN TO WEAR
Metodología de auditoría que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.	Estrategia que vela por una fabricación y comercialización de productos respetuosa con el medioambiente.
TEAMS TO WEAR	SOCIAL 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 nuestros actos, la transparencia y la profesionalidad.	Acciones de inversión social con las que fortalecemos los lazos con las comunidades en las que estamos presentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la página web de Inditex

Conseguir moda a un precio asequible y de calidad, conlleva realizar grandes esfuerzos en toda la trazabilidad de la cadena de suministro. Esto es algo muy complejo ya que intentan certificar que cada artículo es elaborado con el máximo cumplimiento de las legislaciones laborales, medioambientales y de salud.

Como se ha comentado anteriormente los proveedores de Inditex, que son sus socios clave, pasan por varias auditorías desde su inicio, de este modo se disminuye la posibilidad de tercerización. Esto es algo que preocupa mucho al Grupo, debido a que la mayoría de los incumplimientos que se detectaron

¹⁷ https://www.inditex.com/es/sustainability/managing_sustainability

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

consistieron en que algunos de los proveedores no informaron a Inditex adecuadamente, sobre todas las fábricas que participaban de su producción. Como muestra la Tabla 7, donde más se han reforzado las auditorías de producción es en Asia y América.

Tabla 7. Auditorías de producción realizadas en 2014

AUDITORÍAS DE PRODUCCIÓN REALIZADAS EN 2014¹⁸		
ÁREA GEOGRÁFICA	AÑO 2013	AÑO 2014
ASIA	82	488
UNIÓN EUROPEA	4	0
EUROPA NO COMUNITARIA	57	84
ÁFRICA	307	163
AMÉRICA	347	1.751

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la Memoria de Inditex

A consecuencia de este motivo Inditex ha creado lo que han llamado el Plan estratégico para una cadena de suministro estable y sostenible 2014-2018. Las líneas de actuación para el plan serán:

- Auditorías de calidad: En 2014 se ha llevado a cabo una modernización de la metodología de las auditorías. Anteriormente había que rellenar 5 cuestionarios, ahora es uno más simple pero más completo.
- Formación a auditores: Los auditores son quienes se desplazan a las fábricas y allí verifican el cumplimiento del Código de conducta¹⁹. La formación sirve para actualizar lo sabido y fortalecer conceptos.

¹⁸ Nota: Información referente al ejercicio del 2014.

¹⁹ El Código es de obligado cumplimiento por parte de todos los fabricantes y proveedores de Inditex. Está concebido como un documento dinámico, siempre en permanente revisión con el objetivo de incorporar las mejores prácticas y reforzar su vigencia. Su última actualización fue aprobada por el Consejo de Administración en 2012, con el objetivo de fortalecer la trazabilidad de la cadena de suministro, las cláusulas medioambientales y el mecanismo del canal de denuncias.

El Código recoge los siguientes aspectos: Prohibición de trabajo forzado, prohibición de trabajo infantil, prohibición de discriminación, respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva, prohibición de abuso o trato inhumano, seguridad e higiene en el trabajo, pago del salario, horas de trabajo no excesivas, trabajo regular, trazabilidad de la

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

- Trazabilidad: En 2014 el objetivo principal es aumentar el número de auditorías de producción.

Gracias a este control absoluto y cada vez mayor de la cadena de suministro, Inditex ha conseguido transmitir imagen de marca comprometida y transparente.

Otro factor de éxito que da valor al Grupo es captar las últimas tendencias en moda. Inditex busca sin descanso todas las tendencias de cada temporada, ya sea en pasarelas, por las redes sociales o en sus propias tiendas, y en aproximadamente dos semanas los modelos pasan de ser simples bocetos a estar colgados en las perchas de sus tiendas. Esto permite fidelizar clientes, ya que saben que comprando la ropa en cualquiera de las tiendas de Inditex están a la moda.

Un factor de éxito que supone realmente una diferencia sustancial, citando el segundo requisito de Guerras y Navas (2009) es el proceso de distribución de sus colecciones de ropa. Inditex realiza la fase de diseño en Coruña, allí los diseñadores realizan los prototipos que van a convertirse en una prenda de ropa y estará en tienda en un tiempo record de 8 días. Es lo que la firma llama, minicolecciones.

Todo el año fabrican gran variedad de modelos adaptados al clima y a la moda del momento, así evitan tener productos que no se vendan. La distribución la realizan con un proceso muy automatizado como ya hemos comentado en el análisis de la cadena de valor en el apartado de logística externa y tecnología. Gracias a este proceso de distribución los jefes de tienda pueden hacer dos pedidos a la semana. La ropa se envía normalmente planchada y etiquetada, para ponerla directamente en las tiendas, lo que agiliza mucho el proceso. Al ser colecciones tan pequeñas en cuanto a volumen, el cliente sabe que si algo les gusta lo tienen que comprar en el momento. De esta forma se consigue que los clientes compren por impulso, es lo que llaman cultura de compra instantánea.

La última característica de Guerras y Navas es que necesitan ser sostenibles frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia. Para ello lo único que hay que hacer en estos casos es anticiparse a los cambios externos, algo que es muy complicado si no tienes dos condiciones básicas, (Grant, 2006):

producción, salud y seguridad del producto, compromiso medioambiental, confidencialidad de la información, implementación del código y el comité de ética.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

1. Disponer de la información necesaria, para identificar y anticiparse a los cambios, lo cual dependerá de la capacidad de la empresa para explorar el entorno. En el caso de estudio se obtiene la información relevante mediante las siguientes vías, primero a través de sus diseñadores, que visitan los lugares frecuentados por su público objetivo (looks en pasarelas, a pie de calle), para diseñar más tarde las colecciones del Grupo; segundo a través de su personal de tienda, que recoge información sobre la aceptación de los productos y las opiniones de los clientes.
2. Tener flexibilidad de respuesta, que les permite redistribuir los recursos y enfrentarse a los cambios externos. Cuanto mayor sea esta flexibilidad, menos dependerá de su capacidad de pronóstico. Si la flexibilidad se revela esencial, el tiempo de respuesta se convierte en la variable clave. Como hemos comentado la capacidad de respuesta de Inditex es muy rápida, primero en sus colecciones, una colección cada dos semanas, y segundo su logística, que como se ha visto, le permite llegar a cualquier parte del mundo en apenas 48 horas.

Todas estas ventajas competitivas que acabamos de comentar se deberán traducir en rentabilidad. Tal como dice (Grant, 2006) «una empresa posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene el potencial para obtener) una tasa de beneficios persistente mayor».

Para comprobar que realmente la ventaja competitiva, se traduce en rentabilidad, se realizará a continuación, un análisis económico-financiero y de sus principales competidores.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 Evolución de los ratios de solvencia, liquidez y rentabilidad

Para conocer mejor como Inditex logra convertir su ventaja competitiva en rentabilidad, realizaremos su análisis económico-financiero, esto nos permitirá ganar más conocimientos sobre el estado de salud del negocio. Este análisis es fundamental para los administradores pues les permite tomar medidas de gestión orientadas a maximizar los resultados y el patrimonio de la empresa.

Para llevarlo a cabo se necesita conocer la contabilidad de sus estados financieros. Inditex se guía por la normativa española contable cuyo organismo en España es el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). Siguiendo las directrices que manda el nuevo Plan General de Contabilidad Español, que entró en vigor en 2008, además del Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria, se han añadido dos nuevos estados financieros: el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujos de Efectivo, todos ellos se pueden consultar en las memorias anuales de Inditex.

Con los datos aportados por estos estados financieros, calcularemos varios. Un ratio pone en relación dos valores absolutos, lo que nos permitirá analizarlos e interpretarlos.

En este apartado vamos a ver los ratios más utilizados en contabilidad, por un lado los ratios financieros que medirán la liquidez y la solvencia y por otro los ratios económicos que medirán la rentabilidad.

Dentro de los ratios financieros analizaremos primero la liquidez con los ratios más significativos que son el Ratio de Liquidez General y el Ratio de Acidez, y para analizar la solvencia utilizaremos el Ratio de Endeudamiento.

Para analizar los ratios económicos utilizaremos el ratio llamado Rentabilidad económica o ROA y el ratio de Rentabilidad financiera o ROE.

Para conocer mejor la evolución de estos ratios a lo largo de los años, utilizaremos como referencia los años 2005 hasta 2014, ya que sus cuentas se encuentran consolidadas. Los datos económicos que manejaré para calcular los diferentes ratios, han sido extraídos de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

6.1.1 Ratios financieros

En este apartado analizaremos dos conceptos importantes dentro de la empresa como son: la liquidez y la solvencia. Los ratios que utilizaremos nos van a proporcionar información sobre la capacidad que la empresa tiene para atender sus compromisos de pago a corto plazo.

La liquidez se puede definir como la capacidad de generar recursos a corto plazo para hacer frente a obligaciones de pago inmediatas, es decir, hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para disponer de una determinada cantidad de dinero en efectivo en un momento determinado.

Los ratios más utilizados para calcular la liquidez de una empresa son: el Ratio de Liquidez y el Ratio de Acidez o Tesorería.

$$1. \text{ Ratio de Liquidez General} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo líquido}}$$

Este ratio de liquidez mide la capacidad que tiene la empresa a la hora de atender sus obligaciones a corto plazo con los activos líquidos que posee. En la Tabla 8 se ha puesto en relación al activo circulante (formado por las existencias, deudores y tesorería) con el pasivo líquido (formado por las deudas financieras y acreedores comerciales) para obtener el ratio de liquidez total de cada año seleccionado.

Una vez realizado el cálculo del ratio y observado su evolución en el Gráfico 2, el cociente resultante en todos los casos desde el 2005 al 2014 es superior a 1. El valor más alto aparece en 2011, siendo un 2,01.

Es muy difícil estimar un valor adecuado para este ratio y más teniendo en cuenta que el disponible fluctúa mucho, sin embargo, el óptimo suele estar entre 1,5 y 2.

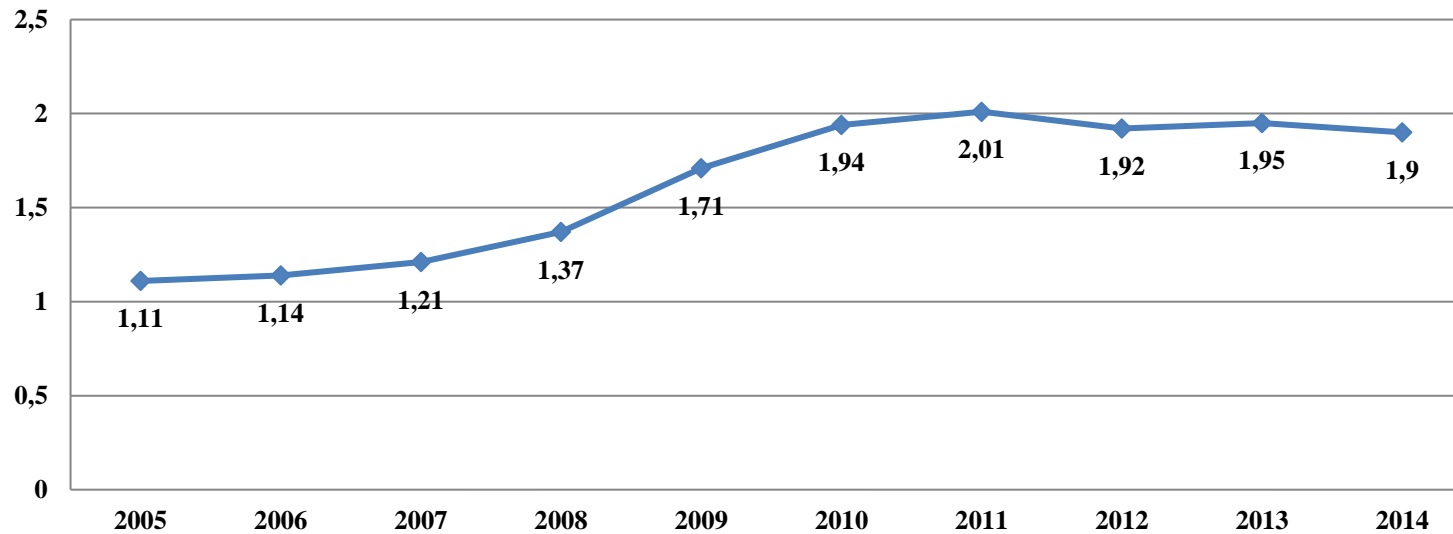
Como ocurre desde 2009 hasta la actualidad, el ratio supera el valor de 1,5, por lo que estaríamos hablando de un resultado óptimo, y por tanto Inditex podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Tabla 8. Evolución del Ratio de Liquidez*

EVOLUCIÓN DEL RATIO DE LIQUIDEZ ²⁰										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CIRCULANTE	2.046.612	2.148.332	2.981.595	3.264.041	3.943.795	5.202.512	5.437.289	6.692.150	6.764.961	7.105.953
PASIVO LIQUIDO	1.850.828	1.884.741	2.458.067	2.390.848	2.304.960	2.674.907	2.702.774	3.485.064	3.462.293	3.748.828
TOTAL	1,11	1,14	1,21	1,37	1,71	1,94	2,01	1,92	1,95	1,90

Gráfico 2. Evolución del Ratio de Liquidez*



²⁰ Nota: Los datos del activo circulante y el pasivo líquido se muestran en millones de euros

*Fuente: Ambas tablas son elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

$$2. \text{ Ratio de Acidez o Tesorería} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo líquido}}$$

El Ratio de Acidez nos aporta una idea más aproximada de la liquidez de la empresa, ya que sigue midiendo la capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo pero sin tener en cuenta las existencias.

Las existencias o stocks son presumiblemente la parte menos líquida del activo circulante y con mucha probabilidad en la que se produzcan más pérdidas. Como se muestra en la Tabla 9 hemos puesto en relación el activo circulante menos las existencias entre el pasivo líquido (formado por las deudas financieras y acreedores comerciales).

Su valor debería ser próximo a 1, un resultado igual a 1 puede considerarse aceptable para este indicador. Si fuese inferior, podrían existir problemas de liquidez y puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos.

Si fuera mucho mayor a 1, significaría una deficiente utilización de los recursos de la empresa y podría llegar a tener un exceso de recursos en stock y afectar su rentabilidad.

Cómo se puede observar en el Gráfico 3, el ratio de acidez total de cada año ha ido evolucionando.

Desde 2005 a 2008, su valor ha sido inferior a 1 por lo que su liquidez para hacer frente a un pago inmediato no hubiera sido del 100 % sino del 74% en 2005, del 70% de 2006, del 80% el 2007 y del 92% en 2008, es decir no cubriría el total del pago.

En el otro extremo tenemos su valor más alto, en 2011 con 1,54, este valor tan significativo es demasiado elevado, y nos demuestra que ese año hubo exceso de stock.

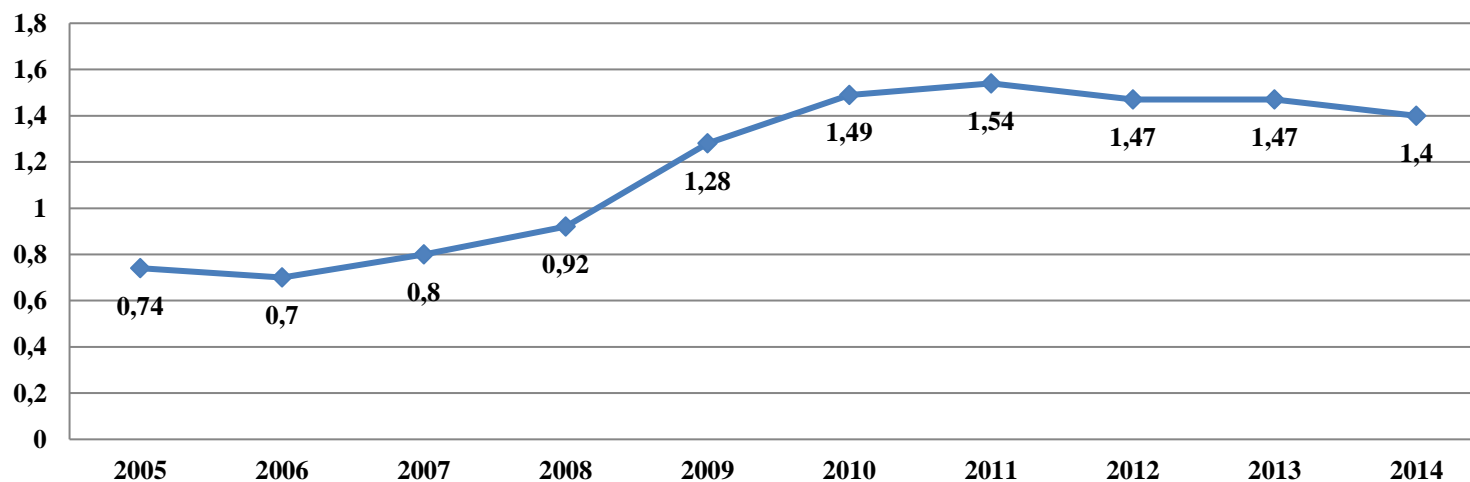
A partir de ese año, Inditex ha intentado deshacerse del stock y situarse en torno al óptimo

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Tabla 9. Evolución del Ratio de Acidez*

EVOLUCIÓN DEL RATIO DE ACIDEZ ²¹										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CIRCULANTE	2.046.612	2.148.332	2.981.595	3.264.041	3.943.795	5.202.512	5.437.289	6.692.150	6.764.961	7.105.95
- EXISTENCIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO LIQUIDO	684.392	823.903	1.007.213	1.054.840	992.570	1.214.623	1.277.009	1.581.297	1.676.879	1.859.5163
TOTAL	0,74	0,70	0,80	0,92	1,28	1,49	1,54	1,47	1,47	1,40

Gráfico 3. Evolución del Ratio de Acidez*



²¹ Nota: Los datos del activo circulante, las existencias y el pasivo líquido se muestran en millones de euros

*Fuente: Ambas tablas son elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Otro concepto importante dentro de los ratios financieros es la solvencia.

Este concepto hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a medio/largo plazo. Las deudas tienen que garantizarlas, aunque ello no implique necesariamente pagarlas en efectivo.

El ratio más utilizado para medir la solvencia es el Ratio de Endeudamiento. En este ratio se ponen en relación el total pasivo y capital propio (fondos propios, pasivo fijo y pasivo líquido) menos los fondos propios (capital suscrito y otros fondos propios) entre en total pasivo y capital propio nuevamente.

$$1. \text{ Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo y capital propio} - \text{Fondos propios}}{\text{Total pasivo y capital propio}}$$

En la Tabla 10 podemos comprobar la evolución que ha tenido el ratio de endeudamiento en Inditex.

El óptimo del ratio de endeudamiento sería entre un 40% y un 60%, siendo mucho mejor situarse por debajo del 40 %, ya que en este ratio cuanto más alto sea el ratio más endeudada estará la empresa y ante problemas de ventas puede existir un riesgo de no poder devolver esa deuda.

Como se observa en el Gráfico 4, el endeudamiento ha disminuido durante el periodo estudiado y desde 2012 sigue bajando el porcentaje de deuda.

Con este apartado se ha querido mostrar con datos actuales y consolidados como es la situación financiera del Grupo. Gracias a los ratios que hemos calculado, tenemos una idea más cercana de la situación real y podemos sacar las siguientes conclusiones:

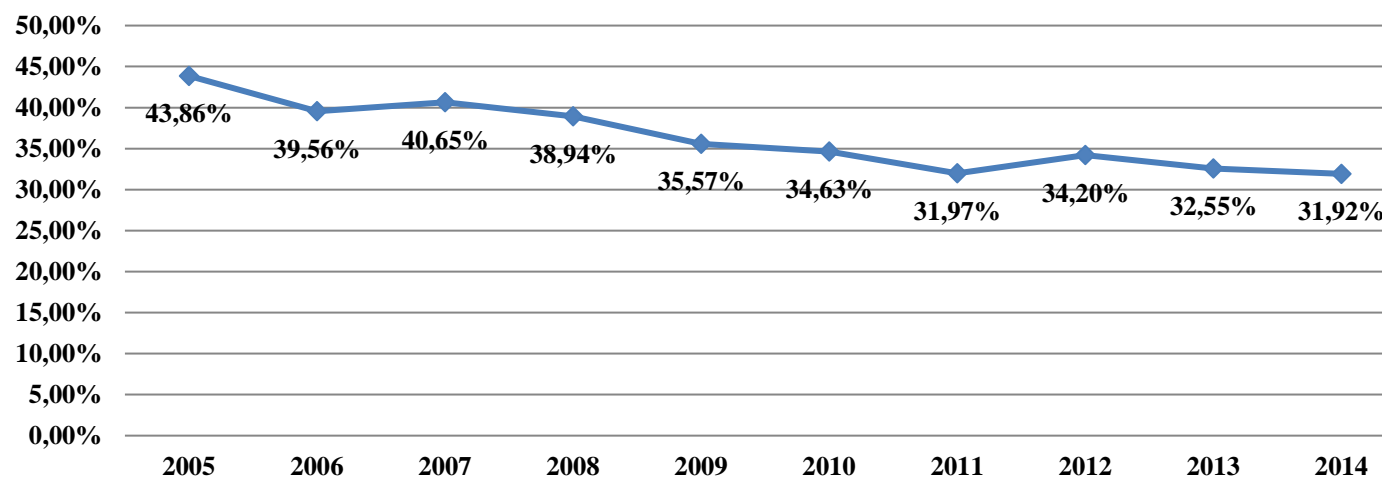
- Inditex goza de buena liquidez a corto plazo. La deuda a corto plazo puede cubrirse, pero habría que vigilar que no se acumule demasiado stock.
- Su solvencia es plena ya que su endeudamiento se encuentra por debajo del mínimo.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Tabla 10. Evolución del Ratio de Endeudamiento*

EVOLUCIÓN DEL RATIO DE ENDEUDAMIENTO ²²										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL PASIVO Y CAP.PROPIO	5.202.863	5.742.162	7.105.602	7.776.646	8.335.437	9.826.079	10.959.178	12.890.316	13.756.261	15.377.000
FONDOS PROPIOS	2.920.873	3.470.604	4.217.051	4.748.600	5.370.546	6.423.167	7.455.577	8.481.861	9.278.363	10.468.701
TOTAL PASIVO Y CAP.PROPIO	5.202.863	5.742.162	7.105.602	7.776.646	8.335.437	9.826.079	10.959.178	12.890.316	13.756.261	15.377.000
TOTAL	43,86	39,56	40,65	38,94	35,57	34,63	31,97	34,20	32,55	31,92

Gráfico 4. Evolución del Ratio de Endeudamiento*



²² Nota: Los datos total pasivo y capital propio y los fondos propios se muestran en millones de euros

*Fuente: Ambas tablas son elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

6.1.2 Ratios Económicos

En este apartado analizaremos la rentabilidad dentro de la empresa. La rentabilidad mide la capacidad de la empresa para generar beneficio. Los ratios que utilizaremos para observar cómo se encuentra la rentabilidad de Inditex son: Rentabilidad económica o ROA y Rentabilidad financiera o ROE.

$$1. \text{ Rentabilidad Económica o ROA} = \frac{\text{Resultados ordinarios antes de impuestos}}{\text{Total de Activo}} \times 100$$

La Rentabilidad Económica pone en relación los resultados ordinarios antes de impuestos entre el total del activo (inmovilizado y activo circulante).

El resultado es un rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como el beneficio que éstas han generado por cada euro invertido en la empresa.

Como observamos en la Tabla 11 y en el Gráfico 5, la rentabilidad que se obtiene va oscilando entre un 20 y un 24%. Logrando su valor más alto en 2012 con un 24,29%.

Del 2008 al 2009 coincidiendo con los inicios de la crisis en España hay una disminución de casi 3 puntos con respecto al año anterior y posterior.

La interpretación de este ratio deriva de la evolución y en este caso la evolución de la rentabilidad a lo largo de los años ha estado en valores entorno al 23%. En 2014 ha disminuido hasta el 21,10 %, pero aun siendo una fluctuación más baja, no se sale de sus parámetros.

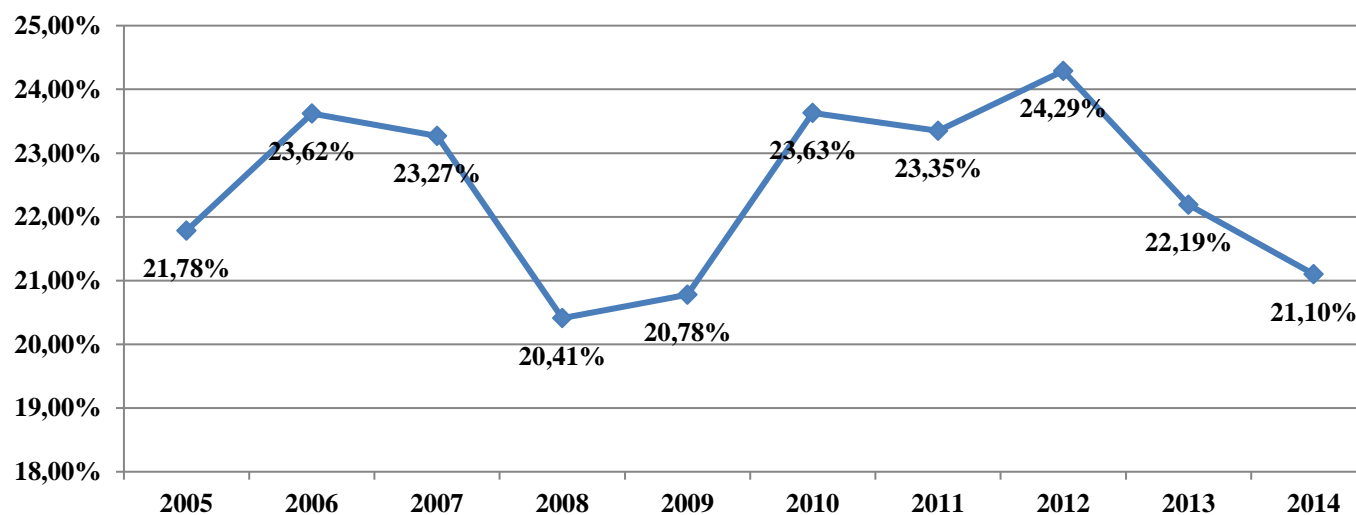
Este ratio permite realizar un análisis económico puro. Cuanto mayor sea el ratio de rentabilidad económica, mejor se está aprovechando la inversión de la empresa.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Tabla 11. Evolución de la Rentabilidad Económica*

EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA ²³										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RESULTADOS ORDINARIOS ANTES DE IMPUESTOS	1.133.310	1.356.259	1.653.144	1.586.937	1.732.170	2.321.585	2.559.012	3.130.969	3.052.698	3.244.794
TOTAL ACTIVO	5.202.863	5.742.162	7.105.602	7.776.646	8.335.437	9.826.079	10.959.178	12.890.316	13.756.261	15.377.000
TOTAL	21,78	23,62	23,27	20,41	20,78	23,63	23,35	24,29	22,19	21,10

Gráfico 5. Evolución de la Rentabilidad Económica*



²³ Nota: Los datos de resultados ordinarios antes de impuesto y el total activo se muestran en millones de euros

*Fuente: Ambas tablas son elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

$$2. \text{ Rentabilidad Financiera o ROE} = \frac{\text{Resultado ordinario antes de impuestos}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

Este ratio pone en relación el resultado ordinario antes de impuestos entre los fondos propios (capital suscrito y otros fondos propios).

La rentabilidad financiera puede considerarse una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y según la opinión más extendida, es el ratio de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Veamos a continuación los cálculos de la rentabilidad financiera y sus resultados.

Lo que nos muestra la Tabla 12 y el Gráfico 6 es el beneficio neto alcanzado por los propietarios por cada unidad monetaria de capital invertida en la empresa.

Como se puede observar Inditex se mantiene constante en torno al 30%, siendo su valor más alto en el 2006. No hay una rentabilidad óptima, sino que a mayor ratio mejor rentabilidad, por lo que la empresa intentará crecer lo máximo posible en cada periodo.

Si el ratio arroja un resultado del 30% esto quiere decir que se obtiene un beneficio de 30 € por cada 100 € aportados a Capital, por ejemplo.

En este apartado se ha querido mostrar cómo es la situación económica de Inditex. Los ratios que hemos calculado nos aportan una realidad que nos permite conocer mejor la situación actual del Grupo, y debido a ello podemos sacar las siguientes conclusiones:

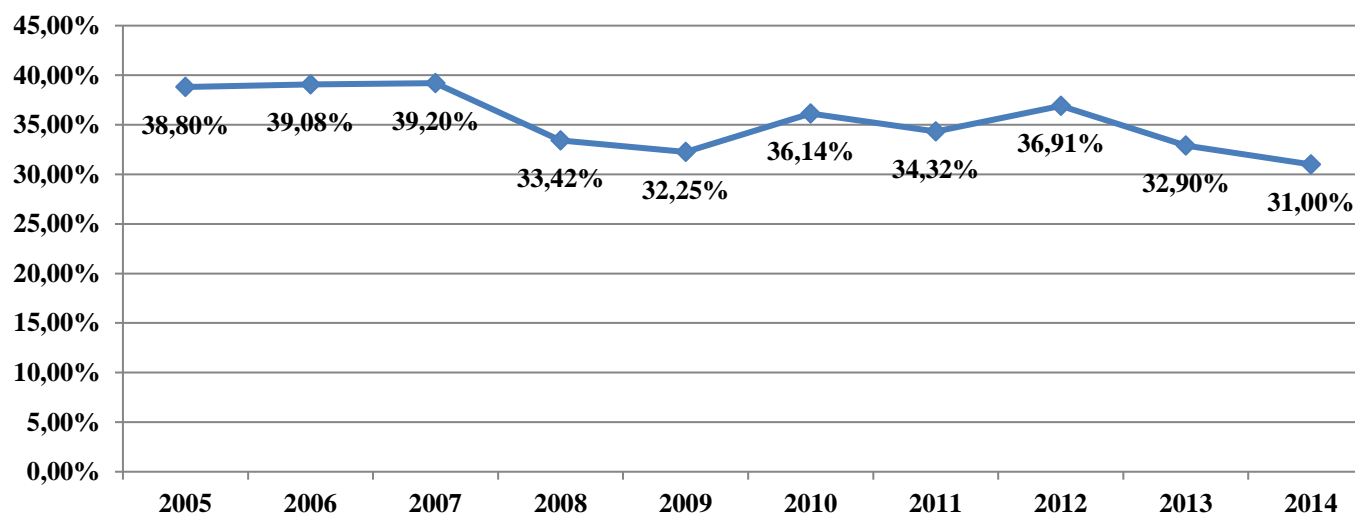
- El ratio de rentabilidad económica de 2014 ha disminuido hasta el 21,10 %, sin embargo, no se sale de sus parámetros en torno al 20-24%, por lo tanto entra dentro de la normalidad para Inditex, siempre con intención de mejora
- El ratio de rentabilidad financiera se mantiene en torno al 30%, eso sí, el Grupo deberá intentar no situarse por debajo de ese valor ya que los accionistas pierden capital.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Tabla 12. Evolución de la Rentabilidad Financiera*

EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA²⁴										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RESULTADOS ORDINARIOS ANTES DE IMPUESTOS	1.133.310	1.356.259	1.653.144	1.586.937	1732.170	2.321.585	2.559.012	3.130.969	3.052.698	3.244.794
FONDOS PROPIOS	2.920.873	3.470.604	4.217.051	4.748.600	5.370.546	6.423.167	7.455.577	8.481.861	9.278.363	10.468.701
TOTAL	38,80	39,08	39,20	33,42	32,25	36,14	34,32	36,91	32,90	31,00

Gráfico 6. Evolución de la Rentabilidad Financiera*



²⁴ Nota: Los datos de resultados ordinarios antes de impuesto y los fondos propios se muestran en millones de euros

*Fuente: Ambas tablas son elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

6.2 Comparación con sus principales competidores

Los principales competidores de Inditex en la lucha por el primer lugar en la industria textil mundial, son H&M y Primark.

Hennes & Mauritzes (H&M) es una empresa textil sueca cuya primera tienda se inaugura en 1947 en Västerås (Suecia) y vende exclusivamente ropa para mujer. La tienda se llama Hennes que significa "para ella" en sueco.

En 2016 planea inaugurar en torno a 425 nuevas tiendas. Aunque la mayoría se situará en regiones donde H&M ya tiene presencia, la compañía que dirige Karl-Johan Persson también prevé poner su primera tienda en Nueva Zelanda, Chipre y Puerto Rico.

Para comparar los resultados con Inditex, hay que buscar en sus memorias anuales cuyos datos se encuentran publicados en la moneda oficial de Suecia, la Corona Sueca, que se representa con el símbolo "kr." o "SEK". Para que sea más fácil de comparar he convertido los SEK a Euros, como así se mostrará en la tabla 13.

El otro gran competidor es Primark, una cadena de ropa irlandesa, cuya primera tienda fue inaugurada en 1969 en Dublín, con el nombre de Penneys, de hecho, en Irlanda se sigue llamando de ese modo y no Primark, que es como se llama en el resto del mundo. La primera tienda de Primark en España, se abrió en Madrid, y a día de hoy tienen un total de 35 tiendas.

Primark pertenece al grupo Associated British Foods (ABF) que es su principal cadena dentro del sector *retail*²⁵. Este grupo multinacional está dedicado al sector de la alimentación, pero diversifica su actividad, como es el caso.

Al ser una cadena que pertenece al grupo ABF, su memoria anual engloba en general todas sus actividades, y dentro del apartado *retail*, habla de Primark. A pesar de aparecer en su memoria, no tiene un apartado financiero específico para Primark, sólo aparecen algunos datos sueltos en su web, pero no son suficientes para hacer una buena comparativa con respecto a H&M o Inditex, cuyas cuentas están publicadas en su web para que cualquier persona las consulte. Por esta falta de información económica de Primark, se ha optado por comparar H&M e Inditex.

²⁵ Es una palabra inglesa que traducida al español significa venta minorista o venta al detalle.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Para realizar una comparación en un sentido económico más puro, se ha elegido calcular la Rentabilidad Económica.

Como hemos visto anteriormente el cálculo para este tipo de rentabilidad es el siguiente:

$$\text{Rentabilidad Económica o ROA} = \frac{\text{Resultados ordinarios antes de impuestos}}{\text{Total del Activo}} \times 100$$

Desde la memoria anual de cada año de H&M se han podido obtener los datos pertinentes para el cálculo de la evolución de la Rentabilidad Económica de la firma.

Como observamos en la Tabla 13, la rentabilidad de H&M ha fluctuado a lo largo de los años. Desde el 2005 al 2010 ha oscilado entre un 40 y un 47%. En esos años tuvieron una alta Rentabilidad Económica correspondida en parte a la expansión de sus tiendas por mercados como el español en el año 2000, y en mercados asiáticos, como en Hong Kong y Shangai (2006-2007) y Tokio (2008).

A partir de 2011, los valores de rentabilidad han disminuido al 30% pero como se muestra en el Gráfico 7, desde el año 2014, con un valor de 34,25%, se está intentando aumentar la rentabilidad con respecto al año anterior.

El ratio óptimo de la Rentabilidad Económica se basa en que su porcentaje sea el mayor posible, por eso es una rentabilidad que está dentro de los parámetros normales, pero siempre con intención de mejora y de incrementar esos valores.

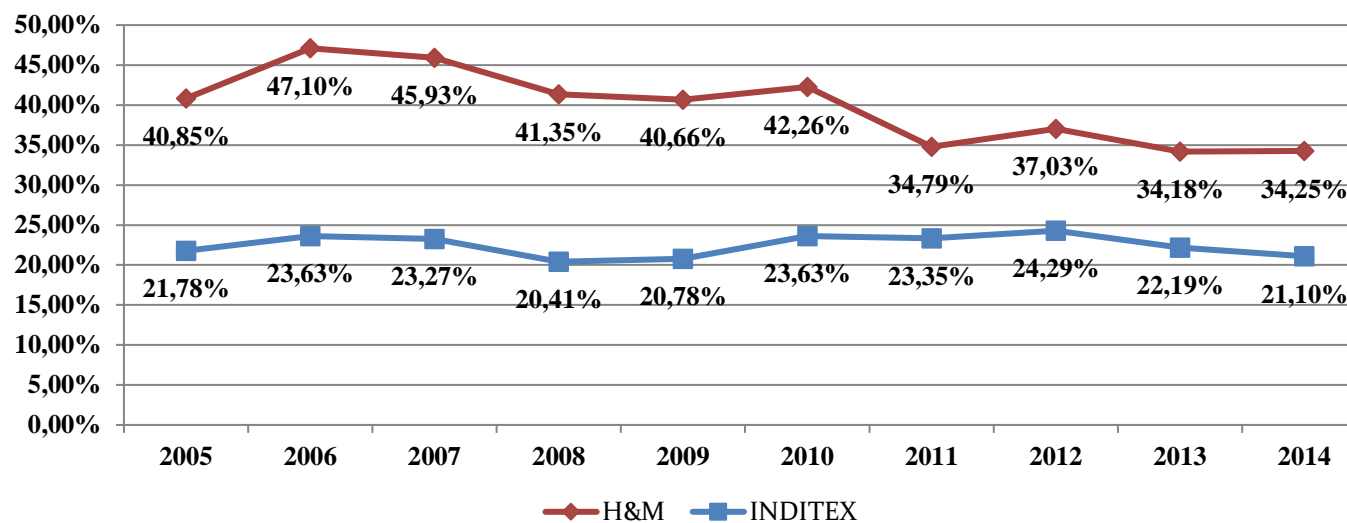
A continuación interpretaremos los datos que hemos obtenido de cada una de las firmas y analizaremos su rentabilidad económica en conjunto.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Tabla 13. Evolución de la Rentabilidad Económica de H&M*

EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE H&M ²⁶										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RESULTADOS ORDINARIOS ANTES DE IMPUESTOS	1.459.700	1.702.500	2.064.600	2.282.200	2.380.500	2.69.400	2.255.500	2.400.100	2.417.600	2.788.900
TOTAL ACTIVO	3.573.800	3.613.900	4.494.800	5.518.900	5.854.900	6.373.900	6.482.200	6.480.600	7.073.300	8.141.800
TOTAL	40,84	47,10	45,93	41,35	40,66	42,26	34,79	37,03	34,18	34,25

Gráfico 7. Comparativa Rentabilidad Económica de Inditex y H&M*



²⁶ Nota: Los datos de resultados ordinarios antes de impuesto y el total activo ya están convertidos a euros por lo que se muestran en millones de euros.

*Fuente: Ambas tablas son elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

Como hemos comentado la Rentabilidad Económica es la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada euro invertido en la empresa. Es un indicador que muestra muy bien el desempeño económico de la empresa, por eso lo estamos utilizando en nuestra comparativa.

Si nos fijamos en los picos de rentabilidad y en los descensos coinciden ambos:

- En 2006: Las dos firmas suben su rentabilidad, por una parte H&M sube su rentabilidad en seis puntos con respecto al año anterior y por otro lado Inditex, sube casi dos puntos con respecto al año anterior.
- En 2008: Las dos firmas sufren un descenso de varios puntos, H&M desciende cuatro puntos e Inditex casi tres puntos con respecto del año anterior. Coincide con la crisis que se ha sufrido.
- En 2010: Ambas cadenas vuelven a subir otro pico de rentabilidad, en este caso sube más Inditex con dos puntos por encima respecto al año anterior, y H&M sube un punto por encima respecto al 2009.

A partir del 2012 ambas firmas han ido descendiendo hasta situarse en los valores que tienen hoy por hoy: H&M; 34,25 % e Inditex; 21,10%.

Como hemos ido explicado la rentabilidad cuanto más alta mejor, ya que así si por ejemplo Inditex arroja un resultado del 21,10%, esto quiere decir que se obtiene un beneficio de 21 € por cada 100 € invertidos. Por lo tanto contra más alto sea el beneficio mejor.

Como se puede observar en la Gráfica 7, hay una clara diferencia de valores, por un lado Inditex tiene una rentabilidad más baja en comparación con H&M. Esto, no tiene nada que ver con sus ventas, por el momento Inditex sigue siendo el líder en ventas como muestra la tabla 1.

H&M posee una rentabilidad económica mayor que Inditex debido a que H&M, en la teoría, obtiene mayor eficiencia en el uso de los activos, como muestra el Gráfico 7. A pesar de ello, la rentabilidad económica ha de ir acompañada de una inversión, ya que si no inviertes en mejorar esos activos, sólo ves una alta Rentabilidad Económica en el papel, pero no se ve traducida en liquidez.

La empresa sueca tendría que tomar como ejemplo a Inditex, ya que aun teniendo menos porcentaje de ROA, sabe dónde invertir para que esos activos se conviertan en dinero. Las inversiones de la empresa española se realizan en sus plataformas logísticas y en actividades comerciales como la apertura de nuevas tiendas, dos de los pilares de su expansión internacional.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

El error de H&M es tener un *Pay-out*²⁷ demasiado elevado. El reparto a los accionistas de esos beneficios, le impiden invertir en mejorar esos activos. A día 10 de junio de 2016 el *Pay-out*²⁸ de H&M se encuentra a 81,38%, por mostrar su valor lo más actualizado posible.

Si su *Pay-out* fuera como el de Inditex (28,16%)²⁹ podría haber reservado a inversiones la misma cantidad que la empresa española, y al ser más eficiente en su Rentabilidad Económica, hubiese obtenido más recursos de las actividades de explotación, e incluso podría hacer crecer sus ventas y superar a Inditex. Si H&M normaliza su política de dividendos a los accionistas, podría superar a Inditex.

H&M quiere equipararse a Inditex y está apostando por diversificarse en varias cadenas, y aunque aún son pequeñas, seguro que en el futuro, podremos compararlas con Stradivarius, Bershka o Oysho. Actualmente su cartera mundial incluye las marcas de COS, &Other Stories, Monki, Weekday y Cheap Monday. Además, también se ha lanzado a distribuir una línea de productos para el hogar, H&M Home, que recuerda en el nombre a Zara Home.

En los próximos ejercicios de ambas empresas se intentará incrementar la rentabilidad económica ya que es un factor de los más importantes a la hora de captar nuevos inversores y seguir con su expansión internacional.

Inditex por su lado tiene la difícil tarea de mantenerse y no perder ese status que se ha ido ganando poco a poco con el tiempo. Actualmente sigue su expansión internacional, y además abrirán su primera tienda de TEMPE en Madrid, por lo tanto el próximo otoño, ya podremos contar a esta marca como una cadena más dentro de las ocho que tiene actualmente la firma. Esto es un gran hito para Inditex ya que estas tiendas tendrán una labor social importante, ya que estas tiendas outlet formarán parte del proyecto For&From, una iniciativa para la integración laboral de personas con discapacidad, esto lo realizarán mediante la creación de una red de tiendas, en colaboración con entidades sociales, bajo el modelo de franquicia de Inditex.

Lo que veremos en la prensa a lo largo de estos meses será una lucha de poder entre ambas, H&M ambiciona quitarle el podio a Inditex, y ésta precisa mantenerse siendo la número uno del sector textil.

²⁷ El *Pay-out* indica el porcentaje de los beneficios que la empresa reparte a sus accionistas como dividendos:

²⁸ <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Financials?s=HM+B:STO>

²⁹ <http://es.investing.com/equities/inditex-ratios>

7. CONCLUSIONES

Actualmente, el modelo de negocio de Amancio Ortega, se basa en ofrecer productos de buena calidad a todos sus clientes garantizando la sostenibilidad de sus procesos a largo plazo. Para ello cuenta, como hemos analizado en el trabajo, con diferentes conceptos de tiendas que permiten al consumidor elegir por ellos mismos que estilo quieren seguir.

Nada tiene que ver la situación del sector textil, en los años 60 y 80 con la actual, tal como hemos desarrollado en el apartado dos, con el análisis DAFO, el sector textil está derivando hacia el comercio electrónico, debido a la red global, todo está conectado con un simple click de ratón. Las empresas saben que ese es el futuro, y apuestan por ofrecer grandes ventajas si compras desde la página web, por ejemplo poniendo los gastos de envío gratuitos por compras superiores a un determinado precio, o promociones con descuentos importantes todos los días que en la tienda física no tienen.

En los primeros años de su andadura, se sentaron las bases del éxito empresarial del Grupo, que no es otro que el control sobre toda la cadena de valor. Conocen cuales son respectivamente los puntos fuertes y débiles, he intentan mejorarlos día a día, como se ha explicado en el análisis interno de Inditex.

Como claves a subrayar en el análisis interno destacaría dos conceptos: la logística y la tecnología.

La logística de Inditex es de vital relevancia ya que se ha creado una red de conexiones entre las fábricas y los centros logísticos para que puedan abastecer todas las peticiones de las tiendas. A esto contribuye la tecnología ya que todo está interconectado con todo.

Los nuevos y modernos sistemas tecnológicos que poseen en los centros logísticos les permiten una distribución a gran escala, y tener un máximo control de la trazabilidad de la prenda, no en vano, Inditex pone todo su empeño para que sus proveedores respeten los códigos de conducta que marcan, para que toda la trazabilidad del producto sea legal y respetuosa con el medio ambiente. Por ello, como hemos comentado en el apartado de la ventaja competitiva, Inditex tiene implantado una serie de programas de auditorías y el *“Right to Wear”* para controlar mejor a sus proveedores.

Finalmente, a modo de reflexión personal, se puede concluir que, hace unos años Zara, era la ilusión de un joven que pasó de chico de los recados, a comercial de la empresa de confección La Maja en Coruña. Allí, donde además de poder formarse más y aprender cómo era ese mundo del textil, también, conoció a su ex mujer, Rosalía Mera, junto a ella, empezó lo que hoy conocemos por el nombre de Zara. El triunfo de las batas acolchadas de guata que cosían por las noches, permitió que

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

conjuntamente con una cuñada, sus hermanos, y el empresario creador de Caramelo (José Antonio Caramelo) fundaran en 1963, Goa Confecciones³⁰. Después de 12 años en la industria textil había aprendido los errores de la profesión, y contaba con una buena reputación en Galicia, debido a esto abrió Zara su primera tienda en el centro de Coruña. En 1985, gracias a la buena acogida por el público se funda lo que hoy conocemos como Inditex.

Inditex ha creado escuela. Muchas de las nuevas empresas que han ido surgiendo en los últimos años, copian, o pretenden copiar su modelo empresarial. Copiar un modelo no siempre es buena idea, porque es imposible sacar un molde de una empresa y que salga exactamente igual que la original.

Inditex, a pesar de ser una empresa referente, no puede bajar la guardia, tiene que reforzar las ventajas competitivas que ya posee, y que le hacen líder en el mundo textil. Esas ventajas están funcionando como se ve reflejado en su análisis económico-financiero, todo el buen hacer del Grupo se traduce en una rentabilidad económica holgada, y una buena liquidez y solvencia.

Debido a eso, Inditex puede apostar por realizar cada año mejoras que a larga le van a repercutir beneficiosamente en su compañía.

El Grupo nunca ha escondido las claves de su ventaja competitiva, y sus memorias anuales son de las más completas en comparación con otras de la industria textil, pero hay algo que este trabajo nos ha permitido observar y es que hay cosas que no se pueden copiar, la misión, la visión, la historia de la marca, esa superación a lo largo de los años, esas incansables ganas de mejorar, de buscar alternativas, deja un poso que es difícil de repetir.

³⁰ Las iniciales de Amancio Ortega Gaona al revés.

8. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Civitas. Madrid.
- Guerras, L. y Navas, J. (2009). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas-Thomson Reuters. Madrid.
- Grupo Eulen. (2006). *Externalización: la Externalización como estrategia*. Edición especial Diario Expansión. Madrid.
- Hill C. W. L. y Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill. México.
- Pedrajas, A. y Aparicio, J. (2002). *La Externalización de actividades laborales. Una visión interdisciplinar*. Lex Nova. Valladolid.
- Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial continental. México.
- Rivero, J. y De Val Tena, A. (2003). *Descentralización productiva y responsabilidades empresariales. El Outsourcing*. Thomson Aranzadi. Navarra.
- Ventura, J. (1994). *Análisis Competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Civitas. Madrid.

TEXTOS ELECTRÓNICOS

- Álvarez, L. (2000). Vistiendo a 3 continentes: La ventaja competitiva del Grupo Inditex-Zara, 1963-1999. *Revista de Historia Industrial*, 18, 157-159. Consultada el 1 de Abril de 2016 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=321558>
- Banco de España. (2005). El sector textil de la UEM: Eliminación de contingentes en el comercio exterior. *Boletín económico*, 81. Consultada el 2 de mayo de 2016 en <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/05/Feb/Fich/art6.pdf>
- García-Arca, J., Prado-Prado, C., y Mejías-Sacaluga, A. (2011) El desarrollo de la función logística en la industria alimentaria y textil moda de España. *Universia Business Review*, 31, 49-59. Consultada el 13 de Noviembre de 2015, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831002>
- Huerta, P., Navas, J. y Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, 14, 87-104. Consultada el 5 de Marzo de 2016 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1301196>
- Kreisler, I. (2005). Hacia una deslocalización textil responsable. *Fundación Alternativas, D.L.*, 5-22. Consultada el 23 de Diciembre de 2015 en http://www.fundacionalternativas.org/public/storage/laboratorio_documentos_archivos/xmlimport-QWE6iQ.pdf
- Martínez, P., y Jiménez, A. (2006). Oportunidades y retos del sector textil en la economía del conocimiento: hacia un modelo de empresa red. *UOC Papers*, 2. Consultada el 10 de Abril de 2016 en http://www.uoc.edu/uocpapers/2/dt/esp/martinez_jimenez.pdf

PERIODICOS DIGITALES

- La primera tienda de Zara. Ana Lorenzo. 15/05/2015
http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/sociedad/2015/05/15/primer-zara-cumple-40-anos-ortega-tercer-hombre-rico/0003_201505G15P31991.htm
- Así es la logística de Inditex. <http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=107003>
Jaime Ceballos. 25/2/2011
- Inditex ha iniciado en Plaza la construcción del mayor silo de prenda colgada de Europa.
<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/inditex-ha-iniciado-en-plaza-la-construccion-del-mayor-silo-de-prenda-colgada-de-europa/>. Cds. 9/11/2012
- Inditex crece y anuncia un reparto de beneficios para 70.000 empleados.
<http://www.larioja.com/economia/201503/19/inditex-crece-anuncia-reparto-20150319005502-v.html>. D.Valera. 19/03/2015
- Retrato del sector textil español, en seis gráficos interactivos.
<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150503/54430965378/retrato-sector-textil-espanol-seis-graficos-interactivos.html>. Ismael Nafría. 03/05/2015

DOCUMENTOS WEB

- Memoria 2014 de Inditex. Consultada a lo largo del trabajo en https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex_+Memoria_Anual_2014_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6
- Memorias de H&M. Consultada el mes de abril y mayo de 2016 en <http://about.hm.com/es/About/Investor-Relations/Financial-Reports/Annual-Reports.html>
- Asociación Empresarial Del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX). El comercio textil en cifras 2012. Consultada el 17 de Noviembre de 2015 en <http://www.acotex.org/biblioteca/el-comercio-textil-en-cifras/>
- Federación Española de centros tecnológicos. Consultada el 10 de Diciembre de 2015 en <http://fedit.com/documentos-e-informes/>
- España exportación e Inversiones (ICEX). Consultada el 7 de Abril de 2016 en <http://www.icex.es/icex/es/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística. Consultada a lo largo del trabajo en <http://www.ine.es/>
- Evolución del sector textil en España. Consultado el 19 de Noviembre de 2015 en <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/3PAG%20283-304.pdf>
- Centro de Información textil y de la confección. Consultada el 22 de Noviembre de 2015 en <http://cityc.es/informacion/>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Consultada el 30 diciembre de 2015 en <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confecci%C3%B3n.pdf>

LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX

- Moda rápida. Consultado el 14 marzo de 2016 en <https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>
- Confederación de empresarios de Málaga. Consultado el 20 de Marzo de 2016 en <http://www.cem-malaga.es/innocem/innotutor/modulo.aspx?modulo=2&ficha=4>
- Observatorio industrial del sector textil y confección. Consultado el 3 de enero de 2016 en http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/CIE,%20FITAG-UGT,%20FITEQA-CCOO/Necesidades_Formacion_Parte_I.pdf
- Cesce. Informe sectorial de la economía española. (Sector textil) Consultada el 5 de Enero de 2016 en <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2015/sectores/sector8/pdf/08-TEXTIL.pdf>
- Investing.com. Consultado el 1 de mayo de 2016 en <http://es.investing.com/currencies/conversor-eur-sek>
- Análisis económico financiero: Inditex. Consultada el 6 de Febrero de 2016 en <http://www.empresaactual.com/analisis-economico-financiero-identex/>
- Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid. Consultado el 9 de Mayo de 2016 en https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/jotero/apuntes/DF-I/DFI-Tema_3.pdf
- Pay out de H&M. Consultado el 10 de junio de 2016 <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Financials?s=HM+B:STO>
- Pay out de Inditex. Consultado el 10 de junio de 2016 <http://es.investing.com/equities/inditex-ratios>