



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: CASO INDITEX

Presentado por:

Beatriz Negro López

Tutelado por:

Ricardo Rodríguez González

Valladolid, 28 de Julio de 2015

ÍNDICE

1. Resumen / abstract.	5
2. El sector textil.....	5
1.1 INDITEX: un breve repaso a su historia.....	6
2. Análisis PEST	12
2.1 Factores políticos	12
2.2 Factores económicos	14
2.3 Factores sociales	14
2.4 Factores tecnológicos	15
3. Análisis DAFO.....	16
3.1 Fortalezas.....	16
3.2 Debilidades.....	18
3.3 Amenazas	18
3.4 Oportunidades.....	19
4. Análisis CAME	20
4.1 Corregir las debilidades.....	20
4.2 Afrontar las amenazas	20
4.3 Mantener las fortalezas	21
4.4 Explotar las oportunidades.....	21
5. Análisis financiero	21
5.1 Análisis vertical.....	22
5.2 Análisis horizontal	24
5.3 Análisis de los principales ratios.....	26
6. El Cuadro de Mando Integral	29
6.1 Perspectiva financiera	30
6.2 Perspectiva clientes	32

6.3	Perspectiva procesos	33
6.4	Perspectiva aprendizaje	36
6.5	Mapa estratégico.....	39
6.6	El Cuadro de Mando Integral.....	41
7.	Conclusiones.....	42
8.	Bibliografía	44
9.	Anexos	46
9.1	Anexo I: Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias	46

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Imagen 1:</u>	El Mapa de la Moda 2014 (I): Los líderes de la moda en España.....	5
<u>Gráfico 1:</u>	Evolución de la expansión del Grupo por países.....	6
<u>Tabla 1:</u>	Evolución de la expansión del Grupo por países.....	6
<u>Tabla 2:</u>	presencia de los distintos formatos comerciales por continente.....	8
<u>Tabla 3:</u>	presencia de los distintos formatos comerciales por país.....	8
<u>Tabla 4:</u>	datos representativos por marcas.....	10
<u>Tabla 5:</u>	Ranking plataformas más visitadas.....	15
<u>Tabla 6:</u>	análisis financiero vertical balance.....	21
<u>Tabla 7:</u>	análisis financiero vertical cuenta pérdidas y ganancias.....	22
<u>Tabla 8:</u>	análisis financiero horizontal balance.....	23
<u>Tabla 9:</u>	análisis financiero horizontal balance.....	24
<u>Tabla 10:</u>	principales ratios.....	25
<u>Tabla 11:</u>	Ratios financieros.....	26
<u>Tabla 12:</u>	ratios recursos humanos.....	28
<u>Tabla 13:</u>	Ratios financieros: rentabilidad.....	29
<u>Tabla 14:</u>	Número de llamadas y mensajes recibidos. Número de hojas de reclamaciones.....	31
<u>Tabla 15:</u>	Número de llamadas y mensajes recibidos. Número de hojas de reclamaciones en términos porcentuales.....	31
<u>Tabla 16:</u>	datos relativos usuarios Affinity Card.....	32

<u>Tabla 17</u> : presencia de las cadenas del Grupo Inditex en redes sociales 2014.....	32
<u>Tabla 18</u> : auditorías realizadas en 2014.....	34
<u>Tabla 19</u> : Índice de incidencia de accidentes con baja.....	35
<u>Tabla 20</u> : gasto personal año 2013 y 2014.....	36
<u>Gráfico 2</u> : mapa estratégico Inditex.....	38
<u>Gráfico 3</u> : mapa estratégico Inditex.....	39
<u>Tabla 21</u> : Cuadro de Mando Integral.....	40
<u>Tabla 22</u> : estudio indicadores 2011-2014.....	41

1. Resumen / abstract.

En mi empeño por unir mi formación a una de mis pasiones decidí elegir el sector de la moda, y más concretamente el Grupo Inditex para el desarrollo del presente trabajo.

El objeto del mismo es conseguir profundizar en la claves del éxito de uno de los gigantes de la moda, para finalmente esbozar una estrategia que aúne todos los objetivos de la empresa.

Para ello me he servido principalmente de los Informes Anuales realizados por el Grupo, siendo exprimido al máximo el correspondiente al ejercicio 2014.

A lo largo del texto se analizarán tanto los factores externos como internos que caracterizan a nuestra empresa, para lo que nos serviremos de diversos análisis: PEST, DAFO y finalmente CAME.

Posteriormente se realizará un análisis financiero tanto horizontal como vertical que nos permitirá ver la evolución de la cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Situación.

Una vez realizados los estudios anteriores estaremos en condiciones suficientes para poder esbozar un mapa estratégico de Inditex, que finalmente nos ayudará en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, donde se plasmarán los objetivos planteados en dicho mapa junto con sus indicadores correspondientes.

2. El sector textil

El sector textil y confección se alberga en las divisiones 13 “Industria Textil” y 14 “Confección de prendas de vestir” de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

En España, según el informe elaborado por el Ministerio de industria energía y turismo “Presentaciones sectoriales: sector textil y confección” para el año 2014, representa un 6,78% sobre el total de la industria. (Ministerio de industria, 2014).

En el panorama español, incluyendo marcas de índole internacional, son dos los principales líderes: el grupo Inditex, (que será objeto de análisis en el presente proyecto) y H&M. Ambas abarcan segmentos de mercado similares: moda a la última a precios ajustados.

Si hablamos de marcas a nivel nacional, en el pódium se encontrarían Inditex, Mango y Grupo Cortefiel. El portal *moda.es* ha realizado un “Ranking” de las empresas líderes en el año 2014, entre las que se pueden resaltar:



Imagen 1: El Mapa de la Moda 2014 (I): Los líderes de la moda en España.

Fuente: Pilar Riaño, 2014

Según la misma fuente, Inditex encabeza las listas de “Los gigantes de la gran distribución mundial de moda”.

Por lo tanto, en la comparativa de marcas a nivel nacional como en la Internacional ocupa el primer puesto en lo que a líder en ventas se refiere (siempre hablaremos de ventas en el ámbito español).

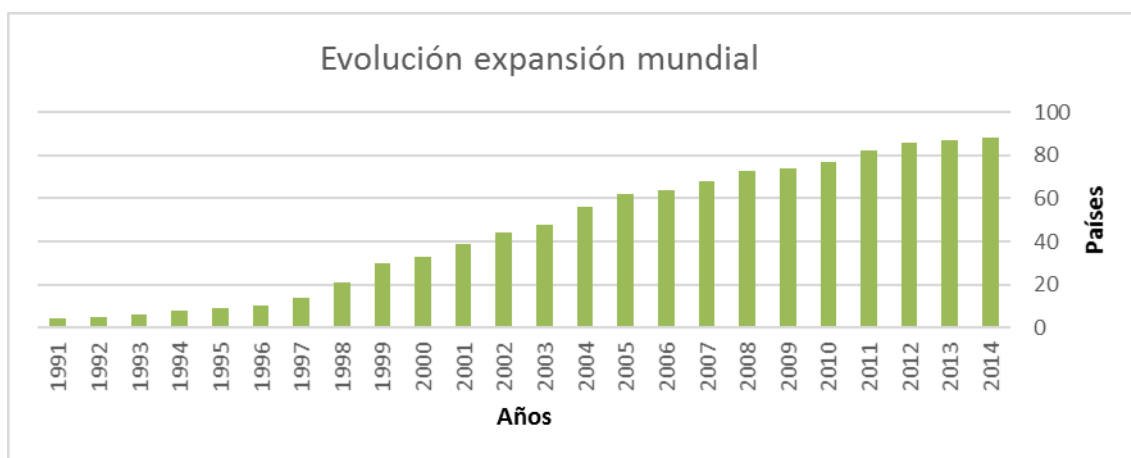
1.1 INDITEX: un breve repaso a su historia

Tal y como se mencionó con anterioridad, el objeto de estudio en el presente trabajo será de ahora en adelante el Grupo Inditex, líder indiscutible en ventas y crecimiento en el sector de la moda en lo que al territorio español se refiere. Para esta compañía, el cliente siempre ha sido el pilar fundamental de todas sus estrategias y decisiones a lo largo de sus más de cuarenta años de historia. Podría decirse que el cliente es el inicio y el fin del proceso creativo y del modelo de negocio.

Inditex nació en el año 1963 de la mano de Amancio Ortega, hoy en día situado entre los hombres más ricos del mundo (según la lista Forbes, el primero en

España y el cuarto a nivel mundial) (www.forbes.com, 2015). Actualmente cuenta con 6.683 tiendas distribuidas en 88 países a lo largo de los 5 continentes.

Gráfico 1: Evolución de la expansión del Grupo por países



Fuente: elaboración propia. Información recopilada de los *Informes anuales* de Inditex.

La información del gráfico puede verse recogida en la siguiente tabla:

Tabla 1: Evolución de la expansión del Grupo por países.

Año	Países	Año	Países	Año	Países
1991	4	1999	30	2007	68
1992	5	2000	33	2008	73
1993	6	2001	39	2009	74
1994	8	2002	44	2010	77
1995	9	2003	48	2011	82
1996	10	2004	56	2012	86
1997	14	2005	62	2013	87
1998	21	2006	64	2014	88

Fuente: elaboración propia. Información recopilada de los *Informes anuales* de Inditex.

La primera marca con la que se empezó a comercializar fue Zara en 1975, que actualmente supone el grueso del total de tiendas integrantes del grupo (2.085 tiendas, lo que supone un 31,20% sobre el total). En 1985 el Grupo Inditex se fundó como el holding que conocemos hoy en día.

Portugal fue su primer objetivo en el panorama internacional, abriendo en 1988 su primera tienda Zara en Oporto. Un año después consideró dar “el salto al charco” y abrirse mercado entre los americanos con una tienda en Nueva York.

Con el fin de ampliar su público objetivo e incrementar el número de clientes potenciales, en el año 1985 se incorporó la marca *Massimo Dutti* y en 1991 *Pull and Bear*. Siete años después crea *Bershka*, en el año 1999 aparece *Stradivarius* y

en el año 2001 lanzó *Oysho* (dedicada a la lencería). En el año 2003 decide dar un paso más allá de la moda y crea la marca *Zara Home*, dedicada a la decoración del hogar. Por último, será en el año 2008 cuando lanzará la más nueva de sus marcas, *Uterqüe*.

En cuanto a su presencia en la red, *Zara Home* fue la “pionera” en el campo, siendo la primera en tener su propia página web de venta en Internet en el año 2007. Le siguieron *Zara*, con su apertura de la tienda online en el año 2009, no siendo hasta el año 2011 cuando el resto de marcas integrantes del Grupo tendrían disponible la venta Web.

Como se indicó anteriormente, Inditex está compuesto por ocho marcas (unas han sido adquiridas y otras creadas por el propio Grupo).

Zara es la primitiva de Inditex. Actualmente es la única que se encuentra en los 88 mercados en los que el Grupo está presente. Su público objetivo son mujeres, hombres, niños y bebés, trabajando tanto con prendas de vestir como calzado y complementos.

Pull and Bear está orientada a un público joven e informal, pero entre sus colecciones también tiene un hueco para niños de manera puntual. Al igual que su predecesora trabaja la moda “desde los pies a la cabeza” (ropa, zapatos y complementos).

Bershka está orientado al público más joven. Sus colecciones están llenas de color y en ocasiones el foco inspirador está en la calle, la música, etc. Ofrece moda actual y de calidad a precios bajos.

Stradivarius muestra una imagen elegante a la par que fresca y moderna. Solo ofrece moda a mujeres y también trabaja con precios bajos.

Kiddy's Class es la única del Grupo que va orientada a niños, que mantiene la filosofía de calidad a precios asequibles.

Con la aparición de *Oysho*, Inditex cubrió uno de los pocos nichos de mercado que le quedaban pendientes: la lencería. La marca ofrece lencería, pijamas y complementos, ampliando su gama de productos en verano con bañadores.

Massimo Dutti está dirigida a un público con un gusto por la moda menos transgresor. Opta por líneas más elegantes y sofisticadas a unos precios ligeramente superiores a los de las anteriores marcas.

Uterqüe es la más joven del Grupo. Dedicada a la moda y los complementos, ofrece una calidad superior al resto de marcas de Inditex, y en comparación, sus precios son los más elevados.

Todas las marcas integrantes se encuentran en la mayoría de los países en los que se han abierto mercado. La firma con menor presencia internacional en este caso es la más reciente, *Uterqüe*. La siguiente tabla muestra la cantidad de tiendas de cada una de las marcas dividida por continentes, así como el porcentaje por marca respecto al total.

Tabla 2: presencia de los distintos formatos comerciales por continente.

Marca/ Continente	Zara	Pull and Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho	Zara Home	Uterqüe	Total
EUROPA	1.344	666	517	742	696	426	330	43	4.764
ASIA	454	152	129	165	162	94	58	12	1.226
AMERICA	256	73	54	89	42	48	42	10	614
OCEANIA	13								13
AFRICA	18	7	6	10	10	7	7	1	66
Total	2.085	898	706	1.006	910	575	437	66	6.683
% s/ total	31,20%	13,44%	10,56%	15,05%	13,62%	8,60%	6,54%	0,99%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el sitio Web www.inditex.com

En la siguiente tabla se puede observar la distribución completa por tiendas y países de cada uno de los formatos comerciales del Grupo.

Tabla 3: Presencia de los distintos formatos comerciales por país.

	EUROPA	ASIA	AMERICA	OCEANIA	AFRICA				
PAIS	ZARA	PULL AND BEAR	MASSIM O DUTTI	BERSHKA	STRADIV ARUIS	OYSHO	ZARA HOME	UTERQUE	TOTAL
ARGENTINA	10								10
BRASIL	53						9		62
CANADA	26		5				2		33
CHILE	9								9
COLOMBIA	11	3	4	8	9	1	2		38
COSTA RICA	2	2	1	2	2		1		10
ECUADOR	2	2	1	2	2	1			10
EEUU	53		2						55
EL SALVADOR	2	2		1	1				6
GUATEMALA	2	2	1	2	2	2	1		12
HONDURAS	2	2	1	2	2		1		10
MEXICO	64	53	35	59	21	41	21	10	304
PANAMA	2	1	1	1	1	1	1		8
PERU	2						2		4
PUERTO RICO	2		1						3

REPUBLICA DOMINICANA	2	1	2	2	2	2	1		12
URUGUAY	2						1		3
VENEZUELA	10	5		10					25
ALBANIA	1	1	1	1	1				5
ALEMANIA	79	6	15	10			12		122
ANDORRA	1	1	1	1	1	1	1	1	8
ARMENIA	2	2	1	2	2	1			10
AUSTRIA	13	2	1	7					23
AZERBAIYAN	2	1	2	2	1	1			9
BELGICA	27	7	23	11			7		75
BOSNIA-HERZEGOVINA	2	2	1	2	2				9
BULGARIA	6	5	5	6	5	5			32
CHIPRE	6	5	4	6	7	4	4		36
CROACIA	9	5	3	7	5	2	1		32
DINAMARCA	2								2
ESLOVAQUIA	3	2		3	3				11
ESLOVENIA	5	2	1	4	4				16
ESPAÑA	452	256	221	245	292	183	142	31	1.822
ESTONIA	2	1	1	1	1				6
FINLANDIA	4								4
FRANCIA	128	29	22	42	21	10	19		271
GEORGIA	2	1	2	1	1	1			8
GRECIA	46	23	13	28	16	18	10		154
HOLANDA	25	6	7	15			3		56
HUNGRIA	8	7	3	10	8	2	1		39
IRLANDA	9	4	2	6	2				23
ISLANDIA	2								2
ITALIA	102	44	10	54	54	45	28		337
KAZAJSTAN	4	4	3	4	5	2	2		24
LETONIA	4	3	2	3	1				13
LITUANIA	4	4	4	4	4				20
LUXEMBURGO	3		1						4
MACEDONIA	1	1	1	1	1				5
MALTA	1	3	1	2	2	1	1		11
MONACO	1								1
MONTENEGRO	1	1		1	1	1			5
NORUEGA	3		1						4
POLONIA	47	34	24	52	73	16	9		255
PORTUGAL	81	55	43	50	44	34	25	4	336
REINO UNIDO	66	7	12	5	1		10		101
REPUBLICA CHECA	7	5	1	5	2				20
RUMANIA	21	19	9	19	19	7	4		98
RUSIA	85	76	39	84	75	58	31	7	455

SERBIA	4	2	2	2	2	2			14
SUECIA	10		3				1		14
SUIZA	17		6	4					27
TURQUIA	37	29	22	31	29	26	19		193
UCRANIA	9	11	4	11	11	6			52
AUSTRALIA	13								13
ARGELIA	1			1			1		3
EGIPTO	5	5	4	5	4	3	3		29
MARRUECOS	4	2	2	2	6	3	3	1	23
SUDAFRICA	6								6
TUNEZ	2			2		1			5
ARABIA SAUDITA	28	13	13	27	40	19	5	2	147
BAHREIN	2	2	2	1	1	1	1		10
CHINA	165	65	61	66	68	53	23		501
COREA DEL SUR	43	5	7	5	4		1		65
EMIRATOS ARABES UNIDOS	11	8	11	9	8	8	7	3	65
FILIPINAS	8	1	3	3	3				18
INDIA	15								15
INDONESIA	13	10	4	7	11		1		46
ISRAEL	23	25	2	6					56
JAPON	95			20	8		8		131
JORDANIA	2	2	2	1	5	1	1	1	15
KUWAIT	6	4	2	2	2	4	2	2	24
LIBANO	7	5	6	6	4	5	4	2	39
MALASIA	9	2	5	4					20
OMAN	1				1	1	1		4
QATAR	2	2	2	2	1	2	2	2	15
SINGAPUR	8	4	4	4	3				23
TAILANDIA	9	3	3	2	3		1		21
TAIWAN	7	1	2				1		11

Fuente: elaboración propia a través de la información obtenida en el sitio Web www.inditex.com.

La siguiente tabla muestra los datos más representativos de cada una de las cadenas en cuanto al número de ventas y al crecimiento internacional.

Tabla 4: Datos representativos por marcas.

<i>Tienda</i>	<i>Ventas netas (mill. de euros)</i>	<i>Nº Tiendas</i>	<i>Aperturas netas</i>	<i>Mercados</i>	<i>Mercados nuevos 2013</i>	<i>Mercados online</i>
ZARA	11.594	2.085	94	88	1	26
Pull&Bear	1.284	898	45	65	2	21
Massimo Dutti	1.413	706	41	68	5	24
Bershka	1.664	1.006	52	68	2	17

<i>Stradivarius</i>	1.130	910	52	59	3	17
<i>Oysho</i>	416	575	26	40	2	15
<i>Zara Home</i>	548	437	43	48	3	23
<i>Uterqüe</i>	68	66	-10	12	-	14

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual 2014 Grupo Inditex.

2. Análisis PEST

Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo del presente trabajo es la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Para ello, inicialmente hemos realizado un breve análisis del sector de nuestra empresa en cuestión. Una vez situados, el siguiente paso a dar es la elaboración de un estudio del macro-entorno. Para ello nos serviremos del análisis PEST, herramienta a través de la cual podemos organizar los distintos factores relacionados con el entorno general, tales como políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Existe una versión “extendida” de dicho análisis que incluye otra serie de factores como ecológicos o legales (PESTEL). En nuestro caso será el primero de ellos el que utilizaremos como guía.

Consideraremos dentro del grupo de los factores políticos todos aquellos que estén relacionados con el marco político o legislativo que pueda influir en nuestro caso de estudio, incluyéndose legislación laboral, medioambiental, tributaria (entre otras). Consecuencia inmediata de los citados factores se encuentran los económicos, ya que los primeros resultan de impacto sobre los segundos, entre los que podemos tener en cuenta las tasas de empleo, índices de empleo o niveles de inflación. Todo ello opera dentro de un marco social, que se ve marcado por las opiniones, gustos, intereses de las personas que forman parte de este. Por ello, los factores sociales será otro de los aspectos a tener en cuenta en la utilización de la herramienta PEST, incluyendo el estilo de vida, la educación, o factores demográficos. En último lugar, como cierre del citado análisis se encuentran los factores tecnológicos, siendo de gran importancia debido a que ayuda al crecimiento y desarrollo de las empresas y por lo tanto de la economía en su totalidad.

2.1 Factores políticos

El campo normativo de Inditex es muy amplio y diverso, debido a que la compañía se encuentra presente en 88 mercados a lo largo de los 5 continentes. De manera general y con el ánimo de unificar todas ellas, se pueden destacar:

- Homogeneización de tallas. La unificación del sistema de tallas fue y es un tema muy debatido. En el año 2007 el Ministerio de Sanidad en conjunto con el sector textil acordaron homogeneizar las tallas de ropa para “promover cánones de belleza saludables” (EFE, 2007), acuerdo que a día de hoy no ha sido conseguido de manera completa, tal y como ha denunciado la FEACAB (Federación Española de Asociaciones contra la Anorexia y la Bulimia).
- Reglamento interno de conducta, es un documento que data del año 2001, y cuya última modificación fue introducida en 2006. Recoge las principales directrices y principios que rigen las actuaciones de los administradores, altos directivos y otros directivos, personal integrado en los diversos departamentos de la compañía, asesores externos y cualquier empleado que pueda acceder a informaciones “confidenciales” del Grupo.
- El compromiso “Right to wear”, se puede considerar el “must do” de la compañía. Son un conjunto de estrategias, metodologías, protocolos que regulan los diversos ámbitos del proceso productivo, orientadas todas ellas a lograr la gestión sostenible del conjunto de actividades. Asegura el cumplimiento de ciertos estándares de calidad y seguridad en sus productos (*Clear to Wear* y *Safe to Wear*); esta calidad es controlada a través de diversas auditorías (*Tested to Wear*); asegura unas condiciones de seguridad y salud en sus talleres y fábricas (*Teams to Wear*); en última instancia se preocupa porque la fabricación sea eco-eficiente y respetuosa con el medio ambiente (*Green to Wear*).
- Cadena de suministro sostenible. De la misma manera que en el caso anterior, la sostenibilidad supone el pilar fundamental en la cadena de suministro. Así, la compañía organiza a su proveedores agrupándoles en clústers, definidos según la Memoria Anual 2013 como “*espacios de diálogo y cooperación multilateral*” (INDITEX, 2013).
- Política medioambiental, desarrollada en el Plan Estratégico Inditex Sostenible 2011-2015, en el que se encuadran la Estrategia Global de Gestión del Agua, la Estrategia Global de Energía y la Estrategia de Biodiversidad.

2.2 Factores económicos

- Menor poder de compra. La actual crisis, no solo a nivel español, es un factor económico que puede condicionar los hábitos de compra y consumo de las personas, debido a la disminución del poder adquisitivo por las elevadas tasas de desempleo. A pesar de ello, el volumen de ventas se incrementó casi en 1.000 millones de euros respecto del año anterior, y en los últimos cuatro años ha sido más de 4.000 millones de euros (INDITEX, 2013).
- Expansión en nuevos mercados y mercados emergentes, y consolidación en los mercados maduros (Europa). En los últimos cuatro años Inditex ha conseguido instalarse en 10 mercados nuevos y abrir alrededor de 1.300 tiendas nuevas. El grupo ha respondido frente a la crisis abriéndose hueco en mercados que están en crecimiento.
- La distribución de la renta es desigual en los distintos países en los que está presente.

2.3 Factores sociales

- Relación y satisfacción del cliente. Inditex sitúa al cliente en el punto central de todo el proceso productivo, es el inicio y el fin de este.
- Cambios en los hábitos de consumo, en una sociedad muy preocupada por su imagen y por estar a la última, ha supuesto un incremento en el porcentaje de presupuesto que destinamos a ropa frente a otros sectores. Así, según un estudio del EAE Business School, el “*el gasto en prendas de vestir en España crecerá un 26% hasta 2018*” (School, 2014).
- Cambios en los hábitos de compra (compra online). La apertura de las tiendas online en sus distintos formatos comerciales ha supuesto un acercamiento total del producto al cliente, de tal modo que este ya no tiene que desplazarse hasta el punto de venta para poder involucrarse en el proceso de compra.
- Desarrollo del capital humano. Inditex cuenta a cierre del año 2013 con 128.313 empleados, lo que supone un incremento del 6,6% respecto al año anterior. Inditex aboga por la “atracción y retención del talento”, para lo cual impulsa determinadas estrategias de promoción, integración, retribución, etc. En cuanto a la integración y en contra de la discriminación hacia la

mujer en el mercado laboral, Inditex cuenta con una plantilla mayoritariamente femenina (más concretamente el 78,1%).

- Mayor concienciación de respeto por el medio ambiente, que ha derivado en el consumo de energía y agua en la cadena de suministro de manera eficiente, y el control de vertidos, generación de residuos y reciclaje. Uno de los objetivos de Inditex, tal y como se mencionó en el apartado *Factores políticos* es la política medioambiental, encaminada a la consecución de un consumo eficiente de energía y recursos naturales y al respeto de la biodiversidad. Por ello, dentro de las tres estrategias mencionadas con anterioridad (Estrategia Global de Gestión del Agua, la Estrategia Global de Energía y la Estrategia de Biodiversidad) se han desarrollado distintas iniciativas con el ánimo de lograr un mayor respeto por la naturaleza.
- Acción social y desarrollo de la comunidad local. Inditex participa de manera activa en diversos programas de acción social relacionados con la educación, bienestar social y ayuda humanitaria. La inversión en este tipo de iniciativas fue de más de 26 millones de euros en el año 2014. Durante el año 2014 y a raíz del brote de ébola, Inditex donó un millón de euros a Médicos sin Fronteras.

2.4 Factores tecnológicos

- Aprovisionamiento en proximidad. Gracias a los avances tecnológicos Inditex ha conseguido que todas las colecciones se encuentren en todos sus mercados (estén en el país que estén) de manera simultánea. Así, desde que se recibe el pedido hasta que es recibida la mercancía por la tienda transcurre un plazo de 24-48 horas.
- Venta online. La venta online ha supuesto, desde mi punto de vista, uno de los más grandes avances, ya que se logra el concepto de “tienda global”, disponible¹ en cualquier lugar del mundo a cualquier hora. Además, a través del *envío exprés* los plazos de aprovisionamiento se reducen, ya que desde que un cliente hace el pedido hasta que lo recibe en su casa transcurren 24 horas de media (siendo 48 horas en el caso de países de Asia o América). La siguiente tabla muestra el ranking con las distintas plataformas de venta online del grupo a nivel mundial y a nivel nacional.

¹ Actualmente la venta online se encuentra activa en 27 países.

Tabla 5: Ranking plataformas más visitadas.

Ranking España	Ranking mundial
1. Zara	1. Zara
2. Stradivarius	2. Bershka
3. Pull&Bear	3. Pull&Bear
4. Bershka	4. Stradivarius
5. Massimo Dutti	5. MassimoDutti
6. Zara Home	6. Zara Home
7. Oysho	7. Oysho
8. Uterqüe	8. Uterqüe

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en el sitio Web Alexa.com

3. Análisis DAFO

Una vez abordado el estudio del macro-entorno (conjunto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), pasaremos a analizar el conjunto de factores del micro-entorno que influyen y condicionan nuestra empresa en cuestión. Para ello nos serviremos del modelo DAFO.

Dicha herramienta data de los años 70, de la mano de Albert Humphrey (Estados Unidos) y considera cuatro variables, dos en relación al ámbito externo de la empresa y dos en relación al interno: amenazas y oportunidades, y fortalezas y debilidades, respectivamente. Su objetivo será recopilar y analizar los factores estratégicos internos de la empresa, analizarlos y actuar así en consecuencia.

3.1 Fortalezas

Suponen de manera significativa el grupo más numeroso de los cuatro mencionados anteriormente. Incluye todos aquellos recursos y puntos fuertes de la empresa. En nuestro caso, Inditex basa su éxito no en sus famosos diseñadores o en la publicidad masiva, sino que la clave de su crecimiento está cimentada en factores como:

- Sistema financiero fuerte, que se vio reforzado en el año 2001 con la salida al mercado bursátil de la compañía. En el año 2013 las acciones del Grupo se revalorizaron en un 7,3% respecto del año anterior (INDITEX, 2013).
- Diseño y calidad a precios competitivos. Uno de los pilares en su éxito es crear una moda orientada al cliente, en función de lo que este quiere y busca. Así, Inditex cuenta con “ojeadores” repartidos por múltiples rincones

del mundo que se encargan de captar las últimas tendencias y plasmarlas en los modelos que se diseñan.

- Alta rotación del producto. Una de las grandes fortalezas de nuestra empresa es que sus colecciones se encuentran en constante renovación, lo que supone una ventaja añadida, ya que se produce un ahorro de los costes fijos derivados del almacenamiento (se produce lo que se consume). No se diseñan dos colecciones para todo el año (primavera-verano y otoño-invierno), sino que dos veces por semana llegan nuevas prendas a las tiendas, lo que desemboca en repetidas visitas por parte del consumidor a sus puntos de venta.
- En relación con el punto anterior, existe un control sobre el producto desde que se encuentra en la fase de diseño hasta que se distribuyen a cada una de sus tiendas.
- Debido por tanto a sus precios asequibles y el cambio continuo de sus modelos en tienda deriva en la “compra compulsiva” por parte de los clientes, ya que estos saben que si ven algo que desean tener “lo compran hoy o mañana estará agotado”.
- En contraposición a lo anterior, Inditex ofrece en todas sus marcas un sistema post-venta que facilita las devoluciones y cambios, con amplios plazos y posibilidad de recuperar el dinero u obtener otro artículo.
- Oferta segmentada, lo que le permite cubrir gran parte del mercado a través de sus ocho formatos.
- Creciente presencia internacional. Tal y como indicamos en los factores económicos del análisis PEST, en los últimos años la compañía se ha extendido a lo largo de prácticamente toda Europa y ha iniciado su asentamiento en países emergentes de Asia, siendo actualmente 88 el número de mercados en los que se encuentra presente.
- Venta online. Inditex ha sabido aprovechar las oportunidades que los avances tecnológicos facilitan. Así, actualmente dispone de tienda online en todos sus formatos comerciales. En ellas se ofrece, además de catálogos para cada una de las campañas, una descripción detallada del producto en cuanto a composición y características específicas que acompañan a fotos del mismo. Con la era de los teléfonos inteligentes, el grupo ha desarrollado aplicaciones para móviles para que el proceso de compra sea más sencillo y rápido.

3.2 Debilidades

Se engloban bajo esta categoría todos aquellos factores internos que suponen, en todo o en parte, una barrera y obstáculo para el normal y correcto funcionamiento de la empresa, pudiendo incluir:

- Bajo nivel de inventarios. Lo que anteriormente señalábamos como una ventaja, ya que suponía un ahorro de costes fijos por almacenamiento, puede provocar la insatisfacción del cliente por no encontrar el producto que desea por falta de existencias.
- Existen ciertos nichos de mercado como la cosmética, moda deportiva, etc., en los que rivales directos suyos, como H&M, ya tienen una cierta trayectoria.
- El alto gasto en alquileres es considerado en ciertos casos como una debilidad, ya que Inditex siempre trata de lograr que sus establecimientos de venta físicos estén ubicados en las mejores zonas de la ciudad, hecho que incrementa dicha partida de gastos. Desde mi punto de vista, la consecuencia de esto podría ser considerado una fortaleza, ya que la compañía carece de grandes campañas de marketing y publicidad, como alguno de sus competidores (Mango tuvo como protagonista de una de sus recientes campañas a Miranda Kerr, uno de los ángeles de Victoria's Secret), carteles en marquesinas o catálogos impresos, pero en compensación crea escaparates atractivos que incitan visitar la tienda.
- Competencia entre sus propias marcas. Aunque a fin de cuentas "todo quede en casa", a pesar de que las diferentes marcas de Inditex vayan dirigidas originalmente a sectores de la sociedad distintos, varias de ellas finalmente atraen a un mismo público objetivo: Stradivarius, Bershka, Zara TRF y Pull&Bear van orientadas en definitiva a un colectivo joven que busca moda a precios bajos.

3.3 Amenazas

Amenazas son obstáculos de carácter externo que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa. Por tanto, deben ser analizadas con cautela, ya que de la realización de un buen análisis y estimación de las amenazas puede depender la buena marcha o el éxito futuro del negocio:

- La principal amenaza en nuestros días es la aún presente crisis económica, que ha provocado que el poder adquisitivo de los consumidores sea menor,

lo que desemboca en la posibilidad de que los clientes decidan destinar menor parte de su presupuesto a invertir en moda.

- Competidores similares. Son múltiples los competidores que Inditex tiene en el mercado. Tal y como se indicaba en el apartado 2. ANÁLISIS DEL SECTOR, en la Imagen 1: El Mapa de la Moda 2014 (I): Los líderes de la moda en España.
- Desde mi punto de vista podríamos considerar la venta online como el mayor competidor, ya que es adoptada como canal de venta por múltiples marcas (tanto grandes firmas como pequeño comercio), y pone moda de todo rango de precios y calidades al alcance de cualquier persona del mundo.
- Las diferencias entre países pueden suponer una barrera a superar, ya que Inditex debe adaptarse tanto al clima como a las legislaciones, culturas y exigencias propias de cada país en el que se abre mercado.
- El cliente tiene el poder. Inditex ha creado una moda a bajo coste globalizada, lo que quiere decir que una misma prenda se puede comprar prácticamente igual en cualquier parte del mundo, siendo asequible a casi todos los bolsillos. Esto se puede volver algo negativo en el caso de que la clientela buscase un estilo que le diferenciase del resto de la población.
- El grupo busca inspiración en repetidas ocasiones en reconocidos diseñadores de alta costura, trasladando a sus diseños (de manera más o menos directa) ideas recopiladas en pasarela. Del mismo modo que Inditex se “inspira” en grandes de la moda, son múltiples las apariciones de imitaciones (en su mayor parte asiáticas) de varios de los modelos de las marcas del grupo, que venden a precios muy reducidos, pero con materias primas de ínfima calidad.

3.4 Oportunidades

Son aquellos factores externos a la empresa con carácter favorable. Una buena estrategia será aquella en la que se exploten de manera rápida y eficiente las oportunidades. Tal y como refleja en sus informes anuales, el Grupo Inditex trata de alinear sus actuaciones con las expectativas y exigencias de sus stakeholders, que unido a su filosofía Right to Wear establece la actuación de la empresa en busca del crecimiento de la misma:

- Hasta hace un tiempo relativamente corto, la moda premamá era una de las debilidades del grupo. En la presente temporada “SS 2015” Zara ha dedicado una pequeña sección a las madres: “Zara Mum”, pero aún son muchos los nichos en moda que el grupo puede cubrir. Desde mi punto de vista, gracias a la mejora de la calidad de vida, la población madura sería una buena oportunidad, creando una línea para mujeres (y posiblemente hombres) no tan jóvenes, que buscan diseños actuales a precios asequibles.
- Creciente interés por estar a la última. Como hemos analizado con anterioridad, a pesar de las posibles amenazas (tales como la actual crisis), vivimos en una sociedad (que quizá pueda ser tachada de superficial) en la que la imagen personal y la moda son prioridades para gran parte de la población.

4. Análisis CAME

Íntimamente relacionado con el análisis DAFO, el análisis CAME permite completar la información obtenida anteriormente y guiarnos en el diseño de la estrategia empresarial. Los cuatro pilares en los que se asienta el análisis CAME son: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. En el desarrollo del análisis CAME obtendremos como output un conjunto de estrategias, que podrán ser agrupadas en: estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias de supervivencia y estrategias de orientación.

4.1 Corregir las debilidades

Está ligado a las estrategias de reorientación, que busca subsanar las debilidades existentes en la empresa, convirtiéndolas en oportunidades. Por ejemplo, la existencia de nichos de mercado puede ser transformada en una oportunidad de crecimiento, atendiendo a las demandas no cubiertas en el mercado. Por otro lado, el “canibalismo” o competencia entre marcas del mismo Grupo debería ser corregido mediante una mayor diferenciación o definición del público objetivo entre ellas.

4.2 Afrontar las amenazas

Se sirve de las estrategias de supervivencia, tratando de hacer frente a los posibles factores externos amenazantes y así superarlos. Una de las mayores

amenazas a las que tiene que hacer frente es la actual crisis económica. Por ello, el Grupo ya ha tratado de buscar soluciones para mitigar los efectos del posible descenso en ventas. Así, varias de sus marcas disponen de una sección de precios especiales a lo largo de toda la temporada, con artículos ligeramente rebajados (Zara y Pull&Bear); por otro lado y de manera puntual, todas sus marcas han realizado “rebajas de media temporada” (Mid Season Sale) para fomentar las ventas.

4.3 Mantener las fortalezas

Utilizará estrategias defensivas, manteniendo aquellos puntos fuertes y teniendo en cuenta las amenazas de carácter externo. Una de sus fortalezas es su fuerte presencia internacional, a lo largo de los cinco continentes. Esta fortaleza debe ser mantenida teniendo siempre en cuenta la amenaza que puede suponer las diferencias entre países, tanto climáticas como culturales.

4.4 Explotar las oportunidades

Nos serviremos de estrategias ofensivas, tratando de sacar partido de las oportunidades a través del aprovechamiento de los factores positivos internos que tiene la empresa (fortalezas). Una de las oportunidades de Inditex es la creciente importancia que ha cobrado el sector de la moda y la preocupación por la imagen personal de las personas. Así, sirviéndose de la amplia segmentación de su oferta y de los precios asequibles, podrá tratar de llegar cada vez a un volumen de público mayor.

5. Análisis financiero

Para el desarrollo del análisis financiero del Grupo nos serviremos a su vez de dos herramientas: el análisis vertical y el análisis horizontal. Para la obtención de los datos se ha acudido a las memorias anuales realizadas por Inditex para los distintos años. En este caso, se realizará un análisis vertical del último año con memoria disponible (año 2013), y en el caso del análisis financiero horizontal tomaremos como referencia los cuatro últimos años (2011, 2012, 2013 y 2014). En el “Anexos

Anexo I: Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias” pueden verse los datos originales de Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias

para los cuatro años, obtenidos directamente de cada uno de los Informes Anuales redactados por Inditex.

5.1 Análisis vertical

El análisis vertical muestra el peso de cada una de las partidas respecto del total, mostrando una visión general de la estructura, composición y distribución de, en nuestro caso, el Balance de Situación y la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

5.1.1 Balance de Situación

Se calculará el porcentaje que representa cada una de las cuentas pertenecientes al balance de situación respecto del total. Es decir, se estimará el peso total de cada una de las cuentas de activo respecto del total de la misma, repitiendo el procedimiento con el pasivo y patrimonio neto.

Del siguiente cuadro podemos interpretar que el activo circulante se encuentra un 49,18%, lo que supone una cifra muy superior al porcentaje de pasivos corrientes, que se encuentra en el 25,17%, lo que nos proporciona una cobertura de 1,95.

Por otro lado, el patrimonio neto también es superior que los activos no corrientes (un 67,45% frente al 50,82%).

Tabla 6: Análisis financiero vertical balance.

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO 2014²		Análisis vertical
ACTIVO		Año 2014
ACTIVOS CORRIENTES	6.764.961,00	49,18%
Efectivo y equivalentes	3.846.726,00	27,96%
Inversiones financieras	212.890,00	1,55%
Deudores	815.227,00	5,93%
Existencias	1.676.879,00	12,19%
Otros activos financieros	13.022,00	0,09%
Activos por Impuestos sobre Beneficios corriente	95.637,00	0,70%
Otros activos corrientes	104.580,00	0,76%
ACTIVOS NO CORRIENTES	6.991.300,00	50,82%
Inmovilizado material	5.137.581,00	37,35%
Propiedades de inversión	82.809,00	0,60%
Derechos sobre locales arrendados	508.919,00	3,70%
Otros activos intangibles	133.363,00	0,97%
Fondo de comercio	203.458,00	1,48%
Inversiones financieras	20.634,00	0,15%
Activos por impuestos diferidos	529.664,00	3,85%
Otros activos no corrientes	374.871,00	2,73%
TOTAL ACTIVO	13.756.261,00	100,00%

² Cifras expresadas en miles de euros

PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
PASIVOS CORRIENTES	3.462.292,00	25,17%
Acreeedores	3.332.451,00	24,22%
Deuda financiera	2.521,00	0,02%
Otros pasivos financieros	38.339,00	0,28%
Pasivos por Impuestos sobre Beneficios corrientes	88.981,00	0,65%
PASIVOS NO CORRIENTES	1.015.606,00	7,38%
Deuda financiera	2.133,00	0,02%
Pasivos por impuestos diferidos	217.291,00	1,58%
Provisiones	147.768,00	1,07%
Otros pasivos a largo plazo	648.414,00	4,71%
PATRIMONIO NETO	9.278.363,00	67,45%
Patrimonio neto atribuido a la dominante	9.246.244,00	67,21%
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios	32.119,00	0,23%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	13.756.261,00	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Memoria Anual Inditex 2014.

5.1.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Se tomará como base la cifra de ventas, y veremos cómo se distribuye entre el total de gastos. Finalmente pondremos atención al resultado neto del ejercicio y el peso que tiene respecto al total de las ventas, que en nuestro caso representa el 13,68% respecto del total.

Tabla 7: Análisis financiero vertical cuenta pérdidas y ganancias.

PERDIDAS Y GANANCIAS 2014 ³		Análisis vertical
Ventas	18.116.534,00	100,00%
Coste de la mercancía	7.547.637,00	-41,66%
Margen bruto	10.568.897,00	58,34%
Gastos de explotación	6.457.569,00	-35,64%
Otras pérdidas y ganancias netas	8.256,00	-0,05%
Resultado operativo (EBITDA)	4.103.072,00	22,65%
Amortizaciones y depreciaciones	904.887,00	-4,99%
Resultados de la explotación (EBIT)	3.198.185,00	17,65%
Resultados financieros	14.483,00	0,08%
Resultados antes de impuestos	3.212.668,00	17,73%
Impuestos sobre beneficios	734.643,00	-4,06%
Resultado neto del ejercicio	2.478.025,00	13,68%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Memoria Anual Inditex 2014.

³ Cifras expresadas en miles de euros.

5.2 Análisis horizontal

El análisis horizontal es frecuentemente conocido por el término “análisis de tendencia”, y compara porcentualmente estados contables consecutivos, mostrando en qué cuantía varían tomando como base el año anterior.

5.2.1 Balance de Situación

Tabla 8: Análisis financiero horizontal balance.

BALANCE DESITUACIÓN ⁴	2014	2013	2012	2011	2014/13	2013/12	2012/11
ACTIVO							
ACTIVOS CORRIENTES	6.764.961	6.692.150	5.437.289	5.202.512	1,09%	23,08%	4,51%
Efectivo y equivalentes	3.846.726	3.842.918	3.466.752	3.433.452	0,10%	10,85%	0,97%
Inversiones financieras	212.890	260.632	0	0			
Deudores	815.227	847.608	531.048	481.844	-3,82%	59,61%	10,21%
Existencias	1.676.879	1.581.297	1.277.009	1.214.623	6,04%	23,83%	5,14%
Otros activos financieros	13.022	7.831	50.684	81	66,29%	-84,55%	62472,84%
Activos por Impuestos sobre Beneficios corriente	95.637	58.936	17.235	16.958	62,27%	241,96%	1,63%
Otros activos corrientes	104.580	92.928	94.561	55.554	12,54%	-1,73%	70,21%
ACTIOS NO CORRIENTES	6.991.300	6.198.166	5.521.889	4.623.568	12,80%	12,25%	19,43%
Inmovilizado material	5.137.581	4.662.407	4.063.066	3.397.083	10,19%	14,75%	19,60%
Propiedades de inversión	82.809	82.567	19.807	17.354	0,29%	316,86%	14,14%
Derechos sobre locales arrendados	508.919	487.474	499.960	526.306	4,40%	-2,50%	-5,01%
Otros activos intangibles	133.363	125.326	114.148	29.444	6,41%	9,79%	287,68%
Fondo de comercio	203.458	207.089	218.094	131.685	-1,75%	-5,05%	65,62%
Inversiones financieras	20.634	3.992	9.501	8.921	416,88%	-57,98%	6,50%
Activos por impuestos diferidos	529.664	382.554	356.372	299.350	38,45%	7,35%	19,05%
Otros activos no corrientes	374.871	246.757	240.941	213.425	51,92%	2,41%	12,89%
TOTAL ACTIVO	13.756.261	12.890.316	10.959.178	9.826.080	6,72%	17,62%	11,53%
PASIVO Y PATRIMONIO NETO							
PASIVOS CORRIENTES	3.462.292	3.485.064	2.702.774	2.674.907	-0,65%	28,94%	1,04%
Acreedores	3.332.451	3.243.281	2.475.140	2.419.583	2,75%	31,03%	2,30%
Deuda financiera	2.521	2.437	686	2.682	3,45%	255,25%	-74,42%
Otros pasivos financieros	38.339	73.918	22.880	39.274	-48,13%	223,07%	-41,74%
Pasivos por Impuestos sobre Beneficios corrientes	88.981	165.428	204.068	213.368	-46,21%	-18,93%	-4,36%
PASIVOS NO CORRIENTES	1.015.606	923.391	800.827	728.005	9,99%	15,30%	10,00%
Deuda financiera	2.133	4.306	1.544	4.172	-50,46%	178,89%	-62,99%
Pasivos por impuestos diferidos	217.291	191.654	182.531	172.648	13,38%	5,00%	5,72%
Provisiones	147.768	144.331	147.318	156.610	2,38%	-2,03%	-5,93%
Otros pasivos a largo plazo	648.414	583.100	469.434	394.575	11,20%	24,21%	18,97%
PATRIMONIO NETO	9.278.363	8.481.861	7.455.577	6.423.167	9,39%	13,77%	16,07%
Patrimonio neto atribuido a la dominante	9.246.244	8.445.936	7.414.806	6.386.183	9,48%	13,91%	16,11%
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios	32.119	35.925	40.771	36.984	-10,59%	-11,89%	10,24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	13.756.261	12.890.316	10.959.178	9.826.079	6,72%	17,62%	11,53%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Memorias Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

⁴ Cifras expresadas en miles de euros.

De lo anterior podemos extraer que dos de las cuentas con mayor variación corresponden a las cuentas de *Otros activos financieros* y *Otros pasivos financieros*, las cuales recogen (en función del signo de su saldo) forwards sobre sus compras futuras en dólares americanos y forwards para la cobertura de financiación intergrupo.

Otra de las partidas con mayor cambio es *Activos por Impuestos sobre Beneficios corriente*, que corresponde a cantidades pendientes de recuperar de la Administración.

En tercer lugar, las *Propiedades de inversión* (correspondientes a locales y otros activos arrendados a terceros). La variación más significativa la encontramos en el periodo 2012-2013, donde incrementa un 316,86% (pasando de 19.807.000 euros a 82.567.000 euros, correspondiendo principalmente a un inmueble adquirido en Londres en Bond Street en el año 2013).

En cuarto lugar, la partida *Otros activos intangibles*, que recoge cantidades satisfechas para el registro y uso de las marcas, diseños industriales, aplicaciones informáticas, calzado, etc. del Grupo, experimenta un incremento en el año 2012 respecto del 2011 del 287,68%, que está directamente relacionado con un incremento de las *Aplicaciones informáticas* (de 33.573.000 euros en 2011 a 52.171.000 euros en 2012) y *Otro inmovilizado material* (de 2.127.000 euros en 2011 a 110.089.000 euros en 2012). (INDITEX G. , 2012: nota 6.13).

En último lugar, en las *Inversiones financieras* correspondientes al *Activo no corriente* del *Balance de Situación* del año 2013-2014 se observa un incremento del 416,88% que corresponde (según la nota 6.17 de la Memoria Anual 2013 (INDITEX, 2013)) a un incremento de *Préstamos y otros créditos*.

5.2.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 9: Análisis financiero horizontal balance.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS ⁵	2014	2013	2012	2011	2014/13	2013/12	2012/1
Ventas	18.116.534	16.724.439	15.946.143	13.792.612	8,32%	4,88%	15,61%
Coste de la mercancía	7.547.637	6.801.507	6.416.825	5.612.216	10,97%	5,99%	14,34%
Margen bruto	10.568.897	9.922.932	9.529.318	8.180.396	6,51%	4,13%	16,49%
Gastos de explotación	6.457.569	5.998.264	5.604.783	4.919.328	7,66%	7,02%	13,93%
Otras pérdidas y ganancias netas	8.256	1.302	11.578	3.396	-734,10%	-111,25%	240,93%
Resultado operativo (EBITDA)	4.103.072	3.925.970	3.912.957	3.257.672	4,51%	0,33%	20,12%

⁵ Cifras expresadas en miles de euros.

Amortizaciones y depreciaciones	904.887	855.090	796.117	735.666	5,82%	7,41%	8,22%
Resultados de la explotación (EBIT)	3.198.185	3.070.880	3.116.840	2.522.006	4,15%	-1,47%	23,59%
Resultados financieros	14.483	18.182	14.129	37.006	-179,66%	-228,69%	-61,82%
Resultados antes de impuestos	3.212.668	3.052.698	3.130.969	2.559.012	5,24%	-2,50%	22,35%
Impuestos sobre beneficios	734.643	671.133	763.956	613.480	9,46%	-12,15%	24,53%
Resultado neto del ejercicio	2.478.025	2.381.565	2.367.013	1.945.532	4,05%	0,61%	21,66%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Memorias Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

Profundizando en el cuadro anterior, llama la atención la variación en años consecutivos de la partida *Otras pérdidas y ganancias netas*. Esta muestra “las variaciones en los precios de las deudas reconocidas por la existencia de opciones de compra y venta cruzadas entre el Grupo y los titulares de una parte de las acciones de determinadas sociedades dependientes. Dichas variaciones se deben a la vinculación de los precios al número de tiendas operadas, a fondos propios y a los resultados de dichas sociedades dependientes” (Inditex, INDITEX Memoria Anual 2014, 2014).

Otra de las partidas que ha sufrido mayores cambios en cuatro años objeto de nuestro estudio es la partida de *Resultados financieros*, y recoge “las diferencias de cambio netas producidas (en las divisas con las que opera el Grupo) entre el momento en que se registran las transacciones de ingresos, gastos, etc, y el momento en que los activos o pasivos se liquidan según los principios contables aplicables” (Inditex, INDITEX Memoria Anual 2014, 2014).

En último lugar cabe resaltar la existencia de variaciones positivas en todos y cada uno de los años para la cuenta de *Resultado Neto del Ejercicio*.

5.3 Análisis de los principales ratios

Tabla 10: Principales ratios.

	2014	2013	2012	2011
LIQUIDEZ				
Solvencia corto plazo	1,95	1,92	2,01	1,94
Liquidez inmediata	1,47	1,47	1,54	1,49
ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento	1,48	1,52	1,47	1,53
EFICIENCIA OPERATIVA				
Rotación de activo	1,32	1,30	1,46	1,40
RENTABILIDAD				
Rentabilidad económica	23,25%	23,82%	28,44%	25,67%
Rentabilidad sobre ventas	17,65%	18,36%	19,55%	18,29%

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en los informes Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

- La solvencia a corto plazo mide el intervalo de seguridad entre el activo corriente y el pasivo corriente. A mayor valor, mayor seguridad se dará a los acreedores en términos de corto plazo. Lo ideal sería que oscilase entre 1,5 y 2, intervalos que se ajustan a nuestros valores en los años de estudio.
- La liquidez inmediata muestra la cantidad de activo corriente (con exclusión de las existencias) que cubre el pasivo corriente. Un valor excesivamente bajo supone problemas de liquidez, siendo su valor óptimo superior a 1. En nuestro caso, para los 4 años el valor se encuentra en torno a 1,5, bastante próximo al valor ideal.
- El endeudamiento pone en relación los recursos ajenos de la empresa (pasivo corriente y pasivo no corriente) y los recursos propios. Se puede calcular como la suma del $(Patrimonio\ Neto + Pasivo) / Patrimonio\ Neto$, debiendo ofrecer como resultado un ratio entre 1 y 2. En nuestro caso todos ellos se encuentran en torno al 1,5, por lo que nos encontraríamos dentro del margen objetivo mostrando un correcto nivel de apalancamiento financiero.
- La rotación de activo señala el nivel de eficiencia con el que la empresa ha utilizado sus activos para lograr los niveles de ventas. Se puede observar en la tabla superior que dicho ratio disminuye (aunque de manera tímida) con el paso de los años.
- Respecto a las rentabilidades, tanto la financiera como la económica, ambas experimentan un leve descenso a partir del año 2012, bajando en ambos casos hasta el año 2014 dos puntos porcentuales.

Debido a la limitación de espacio, tan solo se han analizado algunos de los más relevantes. El cálculo del total de ratios relevantes para el presente trabajo y los diferentes apartados se encuentra recogido en la siguiente tabla:

Tabla 11: Ratios financieros.

AREA FINANCIERA	
LIQUIDEZ	
solvencia a corto plazo = activo corriente/pasivo corriente	1,95
Liquidez inmediata = AC - Existencias/ Pasivo corriente	1,47
Tesorería = disponible / pasivo exigible a corto	1,17
Ratio medio de tesorería = disponible medio/exigible a corto medio	1,11

Generación diaria de caja= ventas/365días	49.634.339,73
ESTRUCTURA Y ENDEUDAMIENTO	
Estructura del activo= activo no corriente/activo corriente	1,03
Estructura del activo= activo corriente/activo no corriente	0,97
Estructura del activo= activo corriente/total activo	0,49
Estructura del activo= activo no corriente/total activo	0,51
Endeudamiento= recursos ajenos/recursos propios	0,48
Endeudamiento= recursos ajenos/pasivo total	0,33
Estructura de la deuda= deuda a largo/deuda a corto	0,29
Financiación	
Cobertura del inmovilizado= recursos propios/activo no corriente	1,33
Cobertura del inmovilizado= recursos permanentes/activo no corriente	1,47
Coefficientes de financiación =recursos permanentes/AF + fondo maniobra	1,00
Cobertura de gastos financieros = BAIT/GF	322,66
EFICIENCIA OPERATIVA	
Rotación del activo = ventas netas / activo total	1,32
Rotación del activo fijo= ventas netas / activo fijo	2,59
Rotación del activo corriente= ventas netas / activo corriente	2,68
Rotación de stocks= ventas netas /stock medio	11,12
Sobre consumos (o compras) = consumos / stock medio	-723,89
Periodo medio de maduración	
Plazo de aprovisionamiento= (stock medio / consumos) *365	119,33
Plazo de cobro= (((deudores medios)/2)/ventas) *365	24,96
Plazo de pago= (proveedores medios/(compras + IVA))*365	5,84
Plazo de recuperación del capital: pmm - plazo pago	138,45
RENTABILIDAD.	
Rentabilidad económica= BAIT / activo total	23,25%
Rentabilidad económica= BAT / activo total	23,35%
Rentabilidad financiera = BAIT / recursos propios	34,47%
Rentabilidad financiera = BAT / recursos propios	34,63%
Rentabilidad financiera = Cash Flow / recursos propios	36,46%
Rentabilidad sobre ventas = margen bruto / ventas	58,34%
Rentabilidad sobre ventas = BAIT / ventas	17,65%
Relación entre margen, rotacion y apalancamiento	26,71%
Margen = beneficio neto / ventas	13,68%
Rotación = ventas / activo total	131,70%
Apalancamiento = activo total/ recursos propios	148,26%
RATIOS DE AUTOFINANCIACIÓN	
Autofinanciación sobre ventas = (beneficio no distribuido+amortizacion)/ventas	10,34%
Autofinanciación sobre activos = (beneficio no distribuido+amortizacion)/activo total	13,61%
Política de dividendos= dividendos / ventas	8,34%
Política de autofinanciación= autofinanciación / cash flow neto	55,35%
RATIOS BURSÁTILES	

beneficio por acción = beneficio neto / capital	2650,31%
Cash Flow por acción = Cash Flow / capital	3618,10%
Pay Out = dividendos / beneficio neto	60,95%
Valor contable = patrimonio neto / capital (nºacciones)	2,98
ANÁLISIS DEL RESULTADO Y ESTRUCTURA DE COSTES	
Variación de las ventas = (ventas año n-ventas año n-1) / ventas año n-1	8,32%
Coste de ventas = coste de los productos vendidos / ventas	41,66%
Margen bruto n = (ventas netas - coste productos vendidos) / ventas netas	58,34%
Margen bruto n-1 = (ventas netas - coste productos vendidos) / ventas netas	59,33%
Evolución del margen bruto = margen bruto año n / margen bruto año n-1	0,98

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en los informes Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

Tabla 12: Ratios recursos humanos.

AREA DE RECURSOS HUMANOS	
Evolución de la plantilla = plantilla media año n / plantilla media año n-1	106,65%
Estabilidad de la plantilla = trabajadores fijos / plantilla media	80,00%
ESTRUCTURA DE COSTES	
Estructura de costes = costes de personal / costes totales	18,09%
Coste medio = costes de personal / número de trabajadores	21.024,64
Productividad total = ventas / coste laboral	6,72
productividad por trabajador = ventas / número de trabajadores	141.190,17
Beneficio por empleado = beneficio / número de empleados	19.312,35
Beneficio por unidad monetaria de coste laboral = beneficio / coste laboral	0,92

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en los informes Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

6. El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que se centra no solo en indicadores financieros, sino que también tiene en consideración aquellos no financieros que forman parte de la organización y son relevantes para la misma. El Cuadro de Mando Integral pretende orientar los objetivos y las decisiones estratégicas en la misma dirección, tratando de cuantificarlo a través de una serie de indicadores que unifican la perspectiva objetiva y la subjetiva.

“Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de la medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- *Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.*
- *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.*

- *Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.*
- *Aumentar el feedback y la formación estratégica.” (David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996)*

El CMI ofrece una versión más integral y general de la empresa, a través de cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, tratando de buscar un equilibrio tanto en el corto como en el largo plazo.

Los objetivos de la empresa serán plasmados en lo que se conoce como Mapa Estratégico, que deberá ser actualizado a medida que la empresa va evolucionando, ya que se trata de una herramienta dinámica. Para ello tomaremos como punto de partida la información y conclusiones obtenidas en los análisis realizados con anterioridad (PEST, DAFO, CAME y análisis financiero).

Una vez planificado dicho mapa estaremos en condiciones para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, que plasmará los objetivos recogidos anteriormente junto sus correspondientes indicadores de medición, así como otros datos de relevancia en la planificación estratégica.

6.1 Perspectiva financiera

Los indicadores financieros resultan de gran utilidad para medir resultados económicos de estrategias puestas en marcha.

6.1.1 Incrementar rentabilidad

El incremento de la rentabilidad se suele posicionar como el principal a la hora de elaborar el mapa estratégico de una empresa. La siguiente tabla muestra ratios del área financiera para medir la rentabilidad, así como los resultados para el ejercicio 2014.

Tabla 13: Ratios financieros: rentabilidad.

AREA FINANCIERA	
RENTABILIDAD.	
Rentabilidad económica= BAIT / activo total	23,25%
Rentabilidad económica= BAT / activo total	23,35%
Rentabilidad financiera = BAIT / recursos propios	34,47%
Rentabilidad financiera = BAT / recursos propios	34,63%
Rentabilidad financiera = Cash Flow / recursos propios	36,46%
Rentabilidad sobre ventas = margen bruto / ventas	58,34%
Rentabilidad sobre ventas = BAIT / ventas	17,65%
Relación entre margen, rotación y apalancamiento	26,71%

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en los informes Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

En el análisis de la rentabilidad, tanto financiera, económica como sobre ventas se observan buenos resultados, luego el objetivo será como mínimo mantenerlos en ejercicios posteriores.

6.1.2 Incrementar crecimiento

Realizando un análisis del mercado y los principales competidores de Inditex, H&M se proclama su competidor más directo a nivel mundial. Entre ambos se disputa una lucha continúa ya que ambos trabajan en la franja de moda actual a precios bajos.

Mientras el Grupo Gallego en el año 2012 experimentó un fuerte crecimiento frente a su principal competidor, tanto en ventas (elevándolas un 15,6% mientras que el grupo sueco se quedó en un 9,8%) como en resultados netos, creciendo Inditex un 22,2% y H&M un 6,6% respecto al ejercicio anterior. (Riaño, 2015)

Por el contrario, en el ejercicio 2014, aunque los resultados de Inditex siguen siendo notablemente superiores a los de su competidor, en términos de crecimiento anual relativo Hennes & Mauritz ha tenido datos superiores, con un crecimiento de la cifra de negocio del 17,8% respecto a 2013 (lo que en millones de euros se traduce a 16.382 millones de euros) frente al de Inditex, que se queda en un 8,3% (con 18.117 millones de euros). De manera similar, el beneficio neto de H&M se incrementó en un 16,9% frente al 4,1% del Grupo.

A pesar de que el crecimiento ha sido positivo en todos los años de análisis, cierto es que desde el año 2012 al presente ejercicio el ritmo de crecimiento se ha visto disminuido, por lo que habrá que poner especial atención para que este se mantenga y que en ningún caso llegue a ser negativo.

6.1.3 Incrementar ventas

Derivado del incremento del crecimiento, o más bien como precedente este del otro, lograr un incremento de las ventas es la base para lograr el crecimiento de la empresa. Tal y como se vio en Análisis Horizontal de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias realizado con anterioridad, el crecimiento en años relativos de años consecutivos ha sido positivo, pero no por ello debemos relajar la atención en este punto. Para incrementar sus ventas el Grupo seguirá expandiéndose, tratando de

abrirse hueco en nuevos mercados y ampliar su presencia en los ya existentes, así como extendiendo la tienda online al resto de países.

6.2 Perspectiva clientes

Los indicadores desde la perspectiva del cliente trataran de identificar los distintos tipos de clientes (potenciales, existentes, perdidos, recuperables) y establecer las medidas de actuación para cada uno de ellos.

6.2.1 Mejorar satisfacción clientes

El cliente es el punto central de Inditex, en base al cual toma todas sus decisiones estratégicas. Por ello centran gran parte de sus esfuerzos en lograr la total satisfacción de los mismos. En el siguiente cuadro puede apreciarse un incremento de las horas de reclamaciones puestas al grupo.

Tabla 14: Número de llamadas y mensajes recibidos. Número de hojas de reclamaciones.

AÑO	MENSAJES	LLAMADAS	RECLAMACIONES
2011		172.000	4.577
2012	109.644	660.418	5.252
2013	1.962.386	1.118.900	5.609
2014	2.584.464	1.501.418	5.598

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en los informes Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

Este dato no debe valorarse de manera aislada, ya que del mismo modo que las reclamaciones han aumentado, también lo ha hecho su presencia en nuevos mercados, luego habría que analizar estas reclamaciones en términos relativos. Si tomamos como referencia el volumen de ventas, podemos observar que el número de reclamaciones disminuye porcentualmente de un año para otro. El objetivo por tanto será conseguir un descenso del número de hojas de reclamaciones (siempre en términos relativos).

Tabla 15: Número de llamadas y mensajes recibidos. Número de hojas de reclamaciones en términos porcentuales.

	2011	2012	2013	2014
Reclamaciones	4.577	5.252	5.609	5.598
Ventas	13.792.612	15.946.143	16.724.439	18.116.534
Reclamaciones / ventas	0,0332%	0,0329%	0,0335%	0,0309%

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en los informes Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

6.2.2 Clientes nuevos

A pesar de que Inditex, con sus 8 formatos comerciales abarca gran cantidad del mercado, será uno de los objetivos cruciales el atraer a nuevos clientes introduciéndose en nuevos nichos de mercado para no estancarse y continuar creciendo. Así por ejemplo, uno de los áreas en los que su competidor más directo, H&M le ha ganado terreno es en la cosmética. Tan solo Zara y de manera tímida Bershka y Pull and Bear tienen ciertos artículos de perfumería y maquillaje.

Con ello se producirá un incremento de las ventas que se traducirá posiblemente en un mayor crecimiento del Grupo.

6.2.3 Fidelidad de los clientes.

Desde mi punto de vista será más sencillo fidelizar a los clientes que ya tenemos que tratar de captar nuevos, por lo que es importante para Inditex tratar de fidelizar a los suyos para mantener e incrementar sus ventas. El grupo relanzó en el año 2007 la tarjeta *Affinity Card*, que se usa como medio de pago en todas las tiendas del grupo, que ofrece ventajas en cuanto a la financiación. De manera excepcional también ha ofrecido a los titulares de dichas tarjetas de manera puntual servicios de asesoramiento estilístico personal.

Los datos relativos a los usuarios de dicha tarjeta, los nuevos usuarios, recibos mensuales al año, suscriptores de newsletter y visitas recibidas web en España (para los años 2012-2014) se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 16: Datos relativos usuarios Affinity Card.

<i>Año</i>	<i>Usuarios</i>	<i>Usuarios nuevos</i>	<i>Recibos/mes</i>	<i>Newsletter</i>	<i>Visitas web (España)</i>
2012	1.100.000	90.075	350.000	199.769	366.000
2013	1.200.000	120.000	360.000	320.000	450.000
2014	1.300.000	101.178	5.365.203	2.417.709	563.729







Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en los informes Anuales Inditex 2011, 2012, 2013 y 2014.

6.3 Perspectiva procesos

La perspectiva del proceso interno trata de identificar aquellos procesos en los que la empresa debe poner mayor atención y llevar a cabo las actuaciones necesarias.

6.3.1 Mayor presencia en Internet

Tabla 17: Presencia de las cadenas del Grupo Inditex en redes sociales 2014.

	ZARA	PULL&BEAR	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	OYSHO	ZARA HOME	UTERQÜE	TOTAL GRUPO
 FACEBOOK	22.559.155	4.836.725	937.082	7.817.611	2.521.789	1.044.504	1.173.981	143.734	41.034.581
 TWITTER	766.966	201.142	49.860	289.120	128.235	52.573	67.100	13.512	1.568.508
 PINTEREST	130.000	12.794	11.148	13.771	10.586	8.050	29.886	861	217.096
 INSTAGRAM	3.408.000	393.589	168.000	936.020	621.587	189.965	225.000	38.900	4.181.041
 WEIBO (CHINA)	600.000	25.705		27.771	17.947	12.069	11.127		694.619
 VK (RUSIA)	182.005	12.867		54.035	12.545				263.452
TOTAL POR CADENA	27.846.126	5.482.882	1.166.090	9.140.328	3.312.689	1.307.161	1.507.094	197.007	49.959.317

Fuente: Informe Anual Inditex 2014.

Zara no cuenta con grandes campañas publicitarias como su rival H&M. Por el contrario, tiene una fuerte presencia en las redes sociales más utilizadas (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram). La red mayoritaria por excelencia es Facebook, que cuenta un más de 41 millones de seguidores. A través de ellas se puede estar al día en tiempo real de los productos nuevos incluidos en las colecciones, así como de las colaboraciones en reportajes fotográficos con *bloggers* y personajes del mundo de la moda.

6.3.2 Productividad

Es importante revisar los procesos de producción, no solo a nivel operativo o de gestión de recursos físicos, sino también a nivel de personal. Por ello, en este ámbito Inditex ha potenciado el diálogo social a través de iniciativas como el *Joint Turkey Programme*, que busca “mejorar la productividad de las fábricas, promover relaciones industriales más maduras, mejorar el diálogo social y la motivación de los trabajadores”. (Memoria Anual INDITEX, 2013, pág 57)

6.3.3 Fortalecer la cadena de suministro

Para incrementar la satisfacción de los clientes y la eficiencia del proceso, se ha ido implantando de manera progresiva la tecnología RFID en las tiendas y centros logísticos. Dicha tecnología permite facilitar el trabajo del personal en las tiendas al tiempo que mejora la calidad en la atención al cliente ofrecida a través de una eficiente gestión del stock disponible. Se favorece así una compra más eficiente y evita incumplimientos derivados de planificaciones incorrectas en la previsión de compras.

Sobre esta base, en 2013, Inditex aprobó el Plan Estratégico para una cadena de suministro estable y sostenible 2014-2018, que se encuentra basado fundamentado en cuatro pilares principales: monitorización, capacitación, mejora continua y compromiso con los grupos de interés.

Para evaluar la eficiencia de las estrategias puestas en marcha se realizan auditorías en las que se trata de ver como se ajusta la realidad a los objetivos planteados de inicio.

En total se han realizado 2.463 auditorías en el pasado ejercicio, lo que supone un incremento del 200% respecto al año anterior. En las auditorías realizadas en el año 2014 se detectaron un total de 266 incumplimientos (provenientes la mayoría de ellos de problemas en la comunicación con los proveedores) que suponen alrededor el 11% respecto del total. El siguiente cuadro muestra el total de auditorías realizadas en el ejercicio 2014 por áreas geográficas:

Tabla 18: Auditorías realizadas en 2014.

Área geográfica	Auditorías producción	
	2014	2013
África	163	307
América	1.751	347
Asia	488	82
Europa no comunitaria	57	84
Unión Europea	4	n/a
Total	2.463	820

Fuente: Memoria Anual Inditex 2014.

Uno de los objetivos que el grupo plantea en su informe anual 2014 es la introducción de nuevas técnicas de análisis para conseguir un mejor y más ajustado conocimiento de todas las variables influyentes en el proceso productivo.

6.3.4 Calidad del proceso/producto.

Cuidar la calidad a nivel de producto tanto como a nivel de proceso es un punto clave a la hora de mantener satisfechos a los clientes.

Por ello, en lo relativo a calidad del producto Inditex lleva a cabo varias iniciativas, entre las que destaca *The List, by Inditex*, cuyo objetivo principal es “ *la mejora de la calidad de los productos químicos de riesgo empleados en la fabricación de artículos textiles y de piel (...) garantizando la sostenibilidad y la salud de las prendas antes incluso de su propio diseño* ”(Inditex, INDITEX Memoria Anual 2014, 2014, pág 70). Entre sus principales objetivos cabe destacar: análisis de los colorantes y clasificarlos según su nivel de cumplimiento de acuerdo a criterios de calidad; auditar las instalaciones y procesos empleados en la fabricación de dichas sustancias, siempre con el fin de tratar de mejorar los niveles de calidad.

En cuanto a caldiad del proceso podemos tomar como dato de referencia la tasa de accidentabilidad. Inditex trata de garantizar la seguridad de todos su trabajadores a través de iniciativas enfocadas al cuidado y la prevención musculo-esquelética, llevadas a cabo en los centros logísticos y fábricas. La siguiente tabla muestra el índice de incidencia de accidentes en los diversos departamentos del Grupo⁶:

Tabla 19: Índice de incidencia de accidentes con baja.

	<i>Diseño</i>	<i>Distribución y Logística</i>	<i>Fabricación</i>	<i>Gestión y administración</i>	<i>Tiendas</i>
Índice de incidencia de accidentes con baja	5,97 ‰	107,09‰	97,29‰	4,86‰	22,11‰
Duración media (en días)	60	21,35	48,1	49,64	23,78

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en el informe Anual Inditex 2014.

6.4 Perspectiva aprendizaje

Los indicadores de formación/aprendizaje y crecimiento tratan de establecer objetivos desde la base de la organización, esto es, las personas que la componen así como su estructuración.

6.4.1 Motivación personal

El grupo apuesta por la promoción interna como método de motivación personal, tratando de incrementar el potencial y la creatividad de sus empleados. Para todo ello, por un lado se refuerza y apoya en la formación; y por otro lado en el logro de unos salarios dignos para todos los empleados, que se fundamentan en retribuciones variables que premian el esfuerzo y el buen hacer.

6.4.2 Nivel de remuneración

Inditex se encuentra en continua comunicación con sus stakeholders para que, a través de negociaciones colectivas, lograr el pago de un salario digno (como ellos lo denominan, *living wage*) para todos los trabajadores integrantes de la cadena de suministro.

Partiendo de esta base, la política retributiva que sigue Inditex se basa en una retribución variable que tiene como objetivo aunar los esfuerzos de sus trabajadores con el nivel de salario.

⁶ Siendo el índice de incidencia de accidentes con baja= n° accidentes con baja/plantilla media

Por el momento la introducción de la retribución variable a los empleados no se ha completado al total de la plantilla del grupo, ya que esta empezó en el año 2009 con 3.824 empleados y hoy en día ya son 15.529. El objetivo para 2015 es que todos los empleados con contrato indefinido en España se sumen al carro de la retribución variable, lo que en números supondría llegar a los 30.500 empleados.

El siguiente cuadro muestra el gasto total de personal para el año 2014 y 2013.

Tabla 20: Gasto personal año 2013 y 2014.

	2014	2013	Var. %
Sueldos fijos y variables	2.425.665	2.217.084	9,4
Contribuciones de Inditex a Seg. Social	506.539	480.650	5,4
Gasto total de personal	2.932.204	2.697.734	8,7

Fuente: Memoria Anual Inditex 2014

6.4.3 Formación

La formación es un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de los empleados de manera individual, y por consiguiente de la compañía en general. Se llevan a cabo programas de formación a todos los niveles. Ejemplo específico de ello es la formación ofrecida en tienda relativa a la consecución de conocimiento más preciso del producto a vender o una orientación a la atención al cliente de manera transversal; y otros programas de formación ofrecidos a compradores, como el planificado en la memoria anual 2015 que plantea como objetivo para el año 2015 introducirles en la metodología que la Ethical Trading Initiative dispone en materia de prácticas de compra.

Según dicha memoria, las horas de formación ofrecidas por el grupo suman un total de 1.316.821 repartidas entre 133.481 empleados, lo que supone casi 10 horas por trabajador.

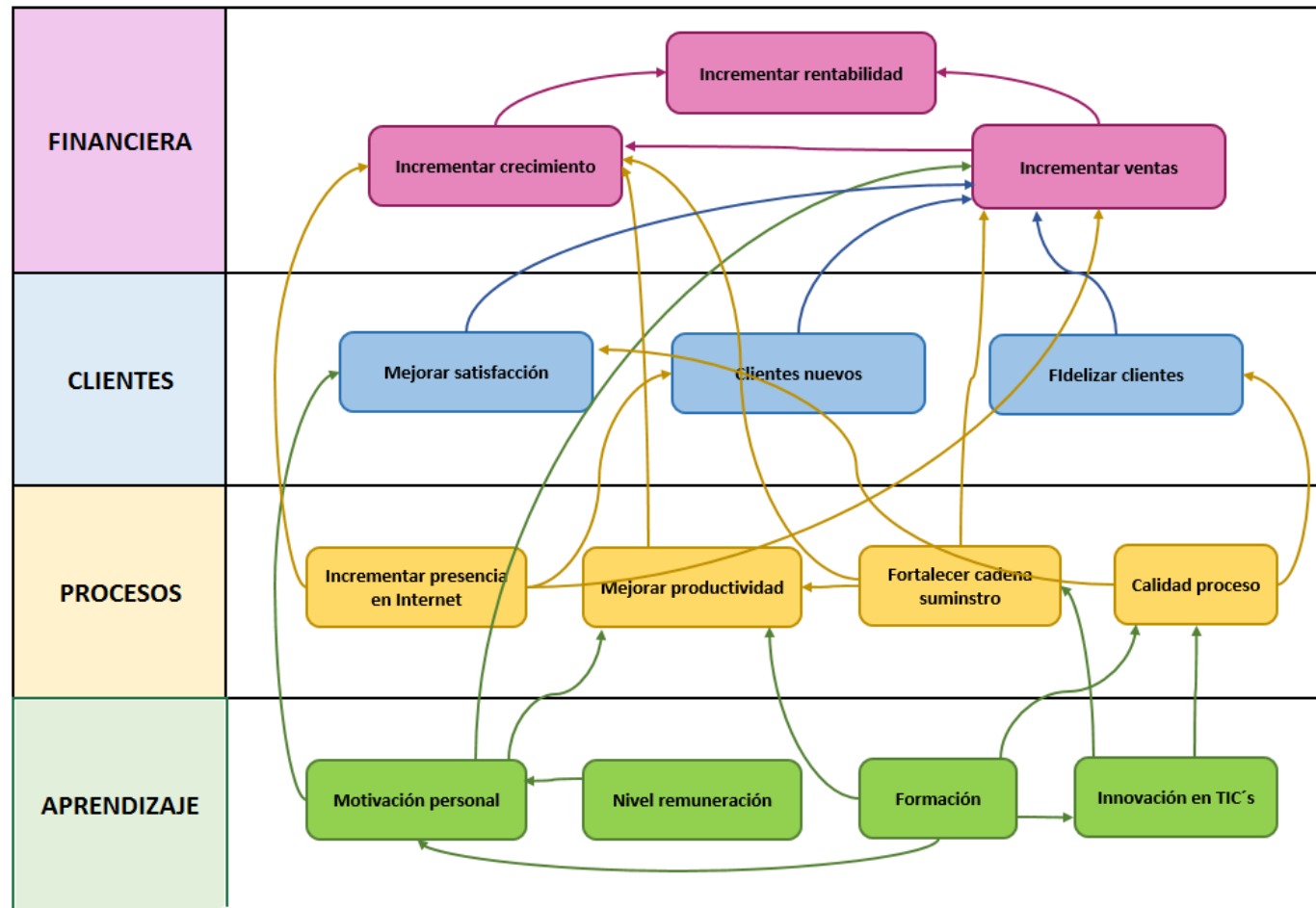
6.4.4 Innovación en TIC's.

Inditex apuesta por la inversión en tecnologías de la información y la comunicación. Muestra de ello es la reciente tecnología RFID puesta en marcha en gran parte de sus puntos de venta, que permite ofrecer una información a tiempo real de la disponibilidad de prendas en cada tienda, hecho que facilita el proceso de compra del cliente y por consiguiente su satisfacción final durante el mismo. Según su Memoria Anual 2014, al cierre de dicho ejercicio estaba implantado en casi 1.000 tiendas Zara de 22 países. El Grupo se plantea como

objetivo para los próximos dos años la incorporación progresiva de dicha tecnología para el resto de tiendas Zara y demás formatos comerciales.

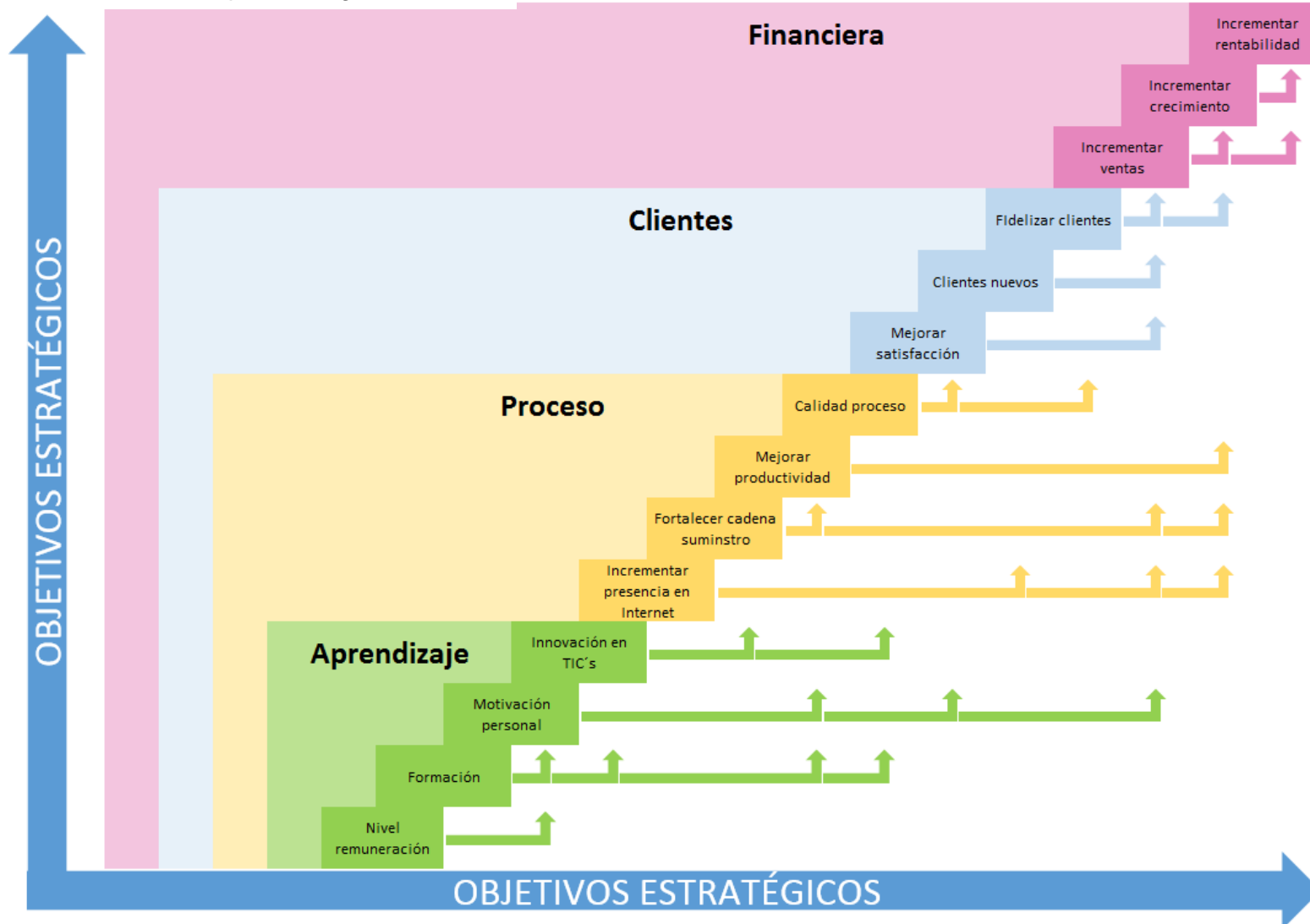
6.5 Mapa estratégico

Gráfico 2: Mapa estratégico Inditex.



Fuente: elaboración propia elaboración propa

Gráfico 3: Mapa estratégico Inditex.



Fuente: elaboración propia

6.6 El Cuadro de Mando Integral

Tabla 21: Cuadro de Mando Integral.

	OBJETIVOS	INDICADORES		FRECUENCIA MEDICION	OBJETIVO 2015
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Ratio rentabilidad	$\frac{BDIT}{Patrimonio\ Neto}$	1 año	36%
	Incrementar ventas	Incrementar importe neto cifra negocio	$\frac{INCN_t - INCN_{t-1}}{Importe\ Neto\ Cifra\ Negocio_{t-1}}$	1 año	Δ5%
	Incrementar crecimiento	Aperturas netas	$\frac{aperturas\ netas_t - aperturas\ netas_{t-1}}{aperturas\ netas_{t-1}}$	1 año	350
CLIENTES	Mejorar la satisfacción de los clientes	Encuestas de satisfacción		1 año	2,9%
	Llegar a clientes nuevos (nuevo nicho mercado)	Estudio segmentos de clientes en las distintas tiendas		1 año	-
	Fidelizar clientes	Tarjeta fidelización	$\frac{usuarios\ Afinity\ Card_t - usuarios\ Afinity\ Card_{t-1}}{usuarios\ Afinity\ Card_{t-1}}$	1 año	1.400.000
PROCESOS	Calidad del proceso:	tasa de accidentabilidad	$\frac{n^o\ accidentes\ con\ baja}{plantilla\ media}$	1 año	46‰
	Mayor presencia en la red	Numero seguidores en redes sociales	$\frac{seguidores\ redes_n - seguidores\ redes_{n-1}}{seguidores\ redes_{n-1}}$	1 año	Δ40%
	Productividad:	Revisión procesos explotación	Auditorías	1 año	-
	Fortalecer cadena suministro	Verificación trazabilidad	Auditorías	1 año	-
APRENDIZAJE	Motivación personal	Retención personal Entrevistas periódicas		1 año	-
	Innovación en TIC	Inversión en iniciativas TIC's Número de iniciativas nuevas TIC's		1 año	Implantar en sistema RFID en todos los formatos comerciales
	Nivel de remuneraciones	Nivel salarial	$\frac{gasto\ total\ personal}{n^o\ trabajadores}$	1 año	Δ5%
	Formación	Numero horas formación por trabajador	$\frac{horas\ formación}{n^o\ trabajadores}$	1 año	Δ10%

Fuente: elaboración propia.

El siguiente cuadro muestra la relación con las variaciones de los indicadores anteriores, a través de los cuales se han obtenido los objetivos para 2015:

Tabla 22: Estudio indicadores 2011-2014.

	2014	2013	2012	2011
RENTABILIDAD	34,47%	36,21%	41,81%	39,26%
APERTURAS NETAS	343 tiendas	331 tiendas	482 tiendas	483 tiendas
RECLAMACIONES/VENTAS	3,09000%	3,35000%	3,29000%	3,32000%
CLIENTES NUEVOS AFFINITY CARD	1.300.000 usuarios	1.200.000 usuarios	1.100.000 usuarios	-
INDICE ACCIDENTABILIDAD MEDIO	47,464‰	46,88‰	-	-
PRESENCIA REDES SOCIALES	49.959.317	35.408.449	-	-
VARIACION PRESENCIA REDES	41,09%	-	-	-
GASTO TOTAL PERSONAL ⁷	2.932.204 euros	2.697.734 euros	2.234.178 euros	2.547.710 euros
NUMERO TRABAJADORES	137.054 trabajadores	128.313 trabajadores	120.314 trabajadores	109.000 trabajadores
NIVEL REMUNERACIÓN	21,39euros	21,02euros	18,56euros	23,37 euros
VARIACION NIVEL REMUNERACION	1,76%	13,22%	-20,55%	-
HORAS DE FORMACION	1.316.821 horas	852.025 horas	930.000 horas	-
TRABAJADORES FORMACION	133.481	94.587	-	-
HORAS/TRABAJADOR	9,86 horas/trab	9,00horas/trab	-	-
VARIACION HORAS/TRABAJADOR	9.52%	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

7. Conclusiones

A lo largo de los diversos apartados del presente trabajo se ha analizado el Grupo Inditex de manera se han identificado tanto los factores internos como externos que lo caracterizan.

En primer lugar se planteó un esbozo general de la situación actual del Grupo, que mostró el contenido crecimiento en el que la compañía se encuentra.

Posteriormente a través del análisis PEST se pudo dibujar a rasgos generales la situación externa de la empresa; posteriormente con ayuda de los análisis DAFO y CAME se pudo ver como la balanza de las fortalezas ganaba con creces a la de las amenazas

⁷ Datos en miles de euros.

Pero el hecho de que a priori el Grupo esté haciendo las cosas bien no significa que no tenga que dedicar gran parte de sus recursos tanto económicos como en términos de tiempo para desarrollar estrategias que le permitan seguir creciendo y no perder su liderazgo.

Por ello, la realización del Cuadro de Mando integral, que partiendo de la base de un mapa estratégico, identifica una serie de objetivos divididos por áreas que la empresa debe tratar de cumplir siempre siguiendo una misma dirección.

En la elaboración de dicho mapa estratégico y posteriormente del CMI se ha visto reflejado como las decisiones unos áreas de la empresa están relacionadas con las demás, de manera que la manera en que actuamos en un determinado grupo de objetivos repercute en el resto.

En mi opinión, el exitoso crecimiento del grupo no se debe a actuaciones aleatorias, sino a planificadas y estudiadas estrategias, cuyos objetivos podrían encajar en los establecidos en el presente trabajo. Dichos objetivos, tal y como se ha reiterado a lo largo del texto, deberán avanzar por el mismo camino para que el conjunto de esfuerzos e inversiones.

Así, deberá mantener su liderazgo actualizando dichos objetivos para evitar de esta manera que sus competidores más directos, como puede ser H&M, le “quiten la delantera” tanto a nivel nacional como internacional.

8. Bibliografía

- "Hacer click y recoger en la tienda": la clave que da ventaja a Inditex en la carrera online con H&M. (17 de marzo de 2015). *El Economista*.
- Adiós a la disparidad de tallas. (25 de enero de 2007). *El Mundo*.
- Aragón, cuarta Comunidad en exportaciones de textil y confección. (2015). *europapress*.
- C.Pareja. (19 de marzo de 2015). Inditex rompe la regla de las 1.000 tiendas. *moda.es*.
- Cuiñas, A. B. (18 de marzo de 2015). Inditex firma unos resultados históricos con una subida de ventas del 8% hasta los 18.117 millones. *El Mundo*.
- David P. Norton, R. S. (1996). *The Balanced ScoreCard:Translating Strategy into Action*.
- Delgado, C. (22 de marzo de 2015). H&M pelea para destronar a Inditex. *El País*.
- Diaz, C. (5 de diciembre de 2014). Los competidores de Inditex se multiplican. *economiadigital.es*.
- EFE. (23 de 01 de 2007). El Gobierno acuerda con los modistos homogeneizar las tallas de ropa. *abc*.
- EFE. (2015). Importaciones de textil y confección aumentaron 12.3% y exportaciones 5,1%. *ABC*.
- Elisabeth O'Leary, A. R. (16 de marzo de 2015). Inditex cuenta con ventaja en la batalla online con H&M. *finance.yahoo.es*.
- F.Martin-Camp. (13 de marzo de 2015). Moda y redes sociales: la batalla de las marcas en territorio 'hashtag. *moda.es*.
- INDITEX. (2013). *Memoria Anual*.
- Inditex eleva ventas en España y refuerza su estrategia online con almacenes. (11 de junio de 2014). *lavanguardia*.
- Inditex refuerza su negocio de ecommerce con un nuevo centro logístico en Reino Unido. (6 de abril de 2015). *moda.es*.
- Inditex, G. (s.f.).

- INDITEX, G. (2012). *Memoria Anual*.
- Inditex, G. (2014). *INDITEX Memoria Anual 2014*.
- Josep, S., & Maria, R. (Dirección). (s.f.). *Planeta Zara* [Película].
- LancasterGate. (2014). Inditex vs Primark. *invertirbolsaydinero.com/*.
- Martínez, D. (Dirección). (2012). *Conferencia sobre el caso de éxito de Zara con el periodista David Martínez* [Película].
- Ministerio de industria, e. y. (2014). *Presentaciones Sectoriales: Sector textil y confección 2014*.
- Neele, J. (2014). Siete razones para el ascenso del minorista Zara. *robeco.es*.
- P.Riaño, C. (6 de abril de 2015). Tú a México y yo a EEUU: la guerra global de H&M e Inditex. *moda.es*.
- Riaño, P. (2014). El Mapa de la Moda 2014 (I): Los líderes de la moda en España. *Moda.es*.
- Riaño, P. (18 de marzo de 2015). Pablo Isla destaca la “solidez” de la evolución de Inditex en España tras crecer un 5% en 2014. *moda.es*.
- RIERA, S. (9 de abril de 2015). Barcelona y A Coruña tiran de las exportaciones de moda con un alza de 5.000 millones en diez años. *moda.es*.
- School, E. B. (2014). *El sector textil y el gasto en prendas de vestir en españa 2014*.
- Textil, C. d. (2006). *Texto Refundido del Reglamento Interno de conducta de Industria de Diseño Textil S.A.*
- www.forbes.com*. (2015). Obtenido de <http://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/>

9. Anexos

9.1 Anexo I: Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias

9.1.1 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias para 2014.

cuentas anuales | informe económico-financiero

Industria de Diseño Textil, S.A. y sociedades filiales

3. Balance de situación consolidado

(Cifras en miles de euros)	(notas)	31-01-15	31-01-14
ACTIVO			
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Derechos sobre locales arrendados	(14)	531.115	508.919
Otros activos intangibles	(14)	152.995	133.363
Fondo de comercio	(15)	197.901	203.458
Inmovilizado material	(12)	6.040.573	5.137.581
Propiedades de inversión	(13)	81.490	82.809
Inversiones financieras	(16)	151.253	20.634
Otros activos no corrientes	(17)	472.146	374.871
Activos por impuestos diferidos	(23)	643.574	529.664
ACTIVOS CORRIENTES			
Existencias	(11)	1.859.516	1.676.879
Deudores	(10)	861.811	815.227
Activos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(23)	68.284	95.637
Inversiones Financieras Temporales	(19)	222.259	212.890
Otros activos financieros	(25)	168.947	13.022
Otros activos corrientes		127.207	104.580
Efectivo y equivalentes	(19)	3.797.930	3.846.726
TOTAL ACTIVO		15.377.000	13.756.261
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
PATRIMONIO NETO			
Patrimonio neto atribuido a la dominante		10.430.655	9.246.244
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios		38.046	32.119
PASIVOS NO CORRIENTES			
Provisiones	(20)	200.611	147.768
Otros pasivos a largo plazo	(21)	715.771	648.414
Deuda financiera	(19)	2.265	2.133
Pasivos por impuestos diferidos	(23)	240.825	217.291
PASIVOS CORRIENTES			
Deuda financiera	(19)	7.823	2.521
Otros pasivos financieros	(25)	83.222	38.339
Pasivos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(23)	149.905	88.981
Acreedores	(18)	3.507.878	3.332.451
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		15.377.000	13.756.261

1. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada

(Cifras en miles de euros)	(notas)	2014	2013
Ventas	(2)	18.116.534	16.724.439
Coste de la mercancía	(3)	(7.547.637)	(6.801.507)
MARGEN BRUTO		10.568.897	9.922.932
		58,3%	59,3%
Gastos de explotación	(4)	(6.457.569)	(5.998.264)
Otras pérdidas y ganancias netas	(5)	(8.256)	1.302
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)		4.103.073	3.925.971
Amortizaciones y depreciaciones	(6, 12, 13, 14, 17)	(904.887)	(855.090)
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		3.198.186	3.070.880
Resultados financieros	(7)	14.483	(18.182)
Resultados por puesta en equivalencia		32.125	
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS		3.244.794	3.052.698
Impuestos sobre beneficios	(23)	(734.643)	(671.133)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		2.510.151	2.381.565
RESULTADO ATRIBUIDO A ACCIONISTAS MINORITARIOS		9.603	4.483
RESULTADO NETO ATRIBUIDO A LA DOMINANTE		2.500.548	2.377.082
BENEFICIO BÁSICO Y DILUIDO POR ACCIÓN, en euros (*)	(8)	0,803	0,763

(*) El beneficio por acción correspondiente a 31 de enero de 2014 se ha calculado tomando como base el número de acciones en circulación a dicha fecha, equivalente tras el desdoblamiento de acciones (nota 22).

9.1.2 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias para 2013.

cuentas anuales

Industria de Diseño Textil, S.A. y sociedades filiales

3- Balance de situación consolidado

(Cifras en miles de euros)	(notas)	31-01-14	31-01-13
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES		6.764.941	6.492.180
Efectivo y equivalentes	(20)	3.846.726	3.842.918
Inversiones Financieras Temporales	(20)	212.890	260.632
Deudores	(11)	815.227	847.608
Existencias	(12)	1.676.879	1.581.297
Otros activos financieros	(26)	13.022	7.831
Activos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(24)	95.637	58.936
Otros activos corrientes		104.580	92.928
ACTIVOS NO CORRIENTES		6.991.300	6.198.166
Inmovilizado material	(13)	5.137.581	4.662.407
Propiedades de inversión	(14)	82.809	82.567
Derechos sobre locales arrendados	(15)	508.919	487.474
Otros activos intangibles	(15)	133.363	125.326
Fondo de comercio	(16)	203.458	207.089
Inversiones financieras	(17)	20.634	3.992
Activos por impuestos diferidos	(24)	529.664	382.554
Otros activos no corrientes	(18)	374.871	246.757
TOTAL ACTIVO		13.756.261	12.890.316
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
PASIVOS CORRIENTES		3.442.293	3.485.044
Acreedores	(19)	3.332.451	3.243.281
Deuda financiera	(20)	2.521	2.437
Otros pasivos financieros	(26)	38.339	73.918
Pasivos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(24)	88.981	165.428
PASIVOS NO CORRIENTES		1.015.405	923.391
Deuda financiera	(20)	2.133	4.306
Pasivos por impuestos diferidos	(24)	217.291	191.654
Provisiones	(21)	147.768	144.331
Otros pasivos a largo plazo	(22)	648.414	583.100
PATRIMONIO NETO		9.278.363	8.481.861
Patrimonio neto atribuido a la dominante		9.246.244	8.445.936
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios		32.119	35.925
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		13.756.261	12.890.316

1- Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada

(Cifras en miles de euros)	(notas)	2013	2012
Ventas	(3)	16.724.439	15.946.143
Costo de la mercancía	(4)	(6.801.507)	(6.416.925)
MARGEN BRUTO		9.922.932	9.529.318
		59,3%	59,8%
Costos de explotación	(5)	(5.998.264)	(5.604.783)
Otras pérdidas y ganancias netas	(6)	1.302	(11.578)
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)		3.925.971	3.912.957
Amortizaciones y depreciaciones	(7, 13, 14, 15, 18)	(855.090)	(796.117)
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		3.070.880	3.116.840
Resultados financieros	(8)	(18.192)	14.129
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS		3.052.698	3.130.969
Impuestos sobre beneficios	(24)	(671.133)	(763.956)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		2.381.565	2.367.013
RESULTADO ATRIBUIDO A ACCIONISTAS MINORITARIOS		4.483	6.284
RESULTADO NETO ATRIBUIDO A LA DOMINANTE		2.377.082	2.360.759
BENEFICIO BÁSICO Y DILUIDO POR ACCIÓN, céntimos de euro	(9)	381,5	378,7

9.1.3 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias para 2012.

desempeño - informe económico-financiero

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL,S.A. Y SOCIEDADES FILIALES

3. Balance de situación consolidado

(Cifras en miles de euros)	Notas	31-01-13	31-01-12
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES		6.692.150	5.437.289
Efectivo y equivalentes	(18)	3.842.918	3.466.752
Inversiones Financieras Temporales	(18)	260.632	0
Deudores	(9)	847.608	531.048
Existencias	(10)	1.581.297	1.277.009
Otros activos financieros	(25)	7.831	50.684
Activos por impuestos sobre Beneficios corriente	(22)	58.936	17.235
Otros activos corrientes		92.928	94.561
ACTIVOS NO CORRIENTES		6.198.166	5.521.889
Inmovilizado material	(11)	4.662.407	4.063.066
Propiedades de inversión	(12)	82.567	19.807
Derechos sobre locales arrendados	(13)	487.474	499.960
Otros activos intangibles	(13)	125.326	114.148
Fondo de comercio	(14)	207.089	218.094
Inversiones financieras	(15)	3.992	9.501
Activos por impuestos diferidos	(22)	382.554	356.372
Otros activos no corrientes	(16)	246.757	240.941
TOTAL ACTIVO		12.890.316	10.959.178
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
PASIVOS CORRIENTES		3.485.064	2.702.774
Acreedores	(17)	3.243.281	2.475.140
Deuda financiera	(18)	2.437	686
Otros pasivos financieros	(25)	73.918	22.880
Pasivos por impuestos sobre Beneficios corriente	(22)	165.428	204.068
PASIVOS NO CORRIENTES		923.391	800.827
Deuda financiera	(18)	4.306	1.544
Pasivos por impuestos diferidos	(22)	191.654	182.531
Provisiones	(19)	144.331	147.318
Otros pasivos a largo plazo	(20)	583.100	469.434
PATRIMONIO NETO		8.481.861	7.455.577
Patrimonio neto atribuido a la dominante		8.445.936	7.414.806
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios		35.925	40.771
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		12.890.316	10.959.178

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. Y SOCIEDADES FILIALES

1. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada

(Cifras en miles de euros)	Notas	2012	2011
Ventas	(2)	15.946.143	13.792.612
Coste de la mercancía	(3)	(6.416.825)	(5.612.216)
MARGEN BRUTO		9.529.318	8.180.396
		59,8%	59,3%
Gastos de explotación	(4)	(5.604.783)	(4.919.328)
Otras pérdidas y ganancias netas	(5)	(11.578)	(3.396)
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)		3.912.957	3.257.672
Amortizaciones y depreciaciones	(11,12,13)	(796.117)	(735.666)
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		3.116.840	2.522.006
Resultados financieros	(6)	14.129	37.006
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS		3.130.969	2.559.012
Impuestos sobre beneficios	(22)	(763.956)	(613.480)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		2.367.013	1.945.532
RESULTADO ATRIBUIDO A ACCIONISTAS MINORITARIOS		6.254	13.244
RESULTADO NETO ATRIBUIDO A LA DOMINANTE		2.360.759	1.932.288
BENEFICIO BÁSICO Y DILUIDO POR ACCIÓN, céntimos de euro	(7)	378,7	310,0

9.1.4 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias para 2011.

accionistas - informe económico-financiero

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. Y SOCIEDADES FILIALES

3. Balance de situación consolidado

[Cifras en miles de euros]	Notas	31-01-12	31-01-11
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES		5.437.289	5.202.512
Efectivo y equivalentes	(19)	3.466.752	3.433.452
Deudores	(10)	531.048	481.844
Existencias	(11)	1.277.009	1.214.623
Otros activos financieros	(26)	50.684	81
Activos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(23)	17.235	16.958
Otros activos corrientes		94.561	55.554
ACTIVOS NO CORRIENTES		5.521.889	4.623.568
Inmovilizado material	(12)	4.063.066	3.397.083
Propiedades de inversión	(13)	19.807	17.354
Derechos sobre locales arrendados	(14)	499.960	526.306
Otros activos intangibles	(14)	114.148	29.444
Fondo de comercio	(15)	218.094	131.685
Inversiones financieras	(16)	9.501	8.921
Activos por impuestos diferidos	(23)	356.372	299.350
Otros	(17)	240.941	213.425
TOTAL ACTIVO		10.959.178	9.826.079
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES		2.702.774	2.674.907
Acreedores	(18)	2.475.140	2.419.583
Deuda financiera	(19)	686	2.682
Otros pasivos financieros	(26)	22.880	39.274
Pasivos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(23)	204.068	213.368
PASIVOS NO CORRIENTES		800.827	728.005
Deuda financiera	(19)	1.544	4.172
Pasivos por impuestos diferidos	(23)	182.531	172.648
Provisiones	(20)	147.318	156.610
Otros pasivos a largo plazo	(21)	469.434	394.575
PATRIMONIO NETO		7.455.577	6.423.167
Patrimonio neto atribuido a la dominante		7.414.806	6.386.183
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios		40.771	36.984
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		10.959.178	9.826.079

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. Y SOCIEDADES FILIALES

1. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada

(Cifras en miles de euros)	Notas	2011	2010
Ventas	(3)	13.792.612	12.526.595
Coste de la mercancía	(4)	(5.612.216)	(5.104.573)
MARGEN BRUTO		8.180.396	7.422.022
		59,3%	59,3%
Gastos de explotación	(5)	(4.919.328)	(4.452.211)
Otras pérdidas y ganancias netas	(6)	(3.396)	(3.604)
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)		3.257.672	2.966.207
Amortizaciones y depreciaciones	(1213,14)	(735.666)	(675.738)
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		2.522.006	2.290.469
Resultados financieros	(7)	37.006	31.116
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS		2.559.012	2.321.585
Impuestos sobre beneficios	(23)	(613.480)	(580.305)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		1.945.532	1.741.280
Resultado atribuido a accionistas minoritarios		13.244	9.451
RESULTADO NETO ATRIBUIDO A LA DOMINANTE		1.932.288	1.731.829
BENEFICIO BÁSICO Y DILUIDO POR ACCIÓN, céntimos de euro	(8)	310,0	277,9