

ANEXO A

Datos interesantes del corporativo: *Inditex*

Código Ético de Conducta del Grupo INDITEX.

Para atender las necesidades de los clientes se creó un Código Ético de Conducta del Grupo Inditex. Aprobado por el Consejo de Administración en febrero de 2001, se define como un compromiso ético que incluye principios y estándares claves para el desarrollo adecuado de las relaciones entre INDITEX y sus principales *grupos de interés*: accionistas, empleados, socios, proveedores, clientes y Sociedad. Comprende un Código Ético Interno y un Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos para garantizar una adecuada implantación y gestión de los principios contemplados en las Declaraciones de Derechos Humanos y las Convenciones de Naciones Unidas y las de la Organización Internacional del Trabajo, principalmente. (www.inditex.com).

El texto íntegro de todos los documentos anteriores se encuentra disponible en la *web* corporativa.

Código de Conducta Interno para:

Empleados

- ✓ Inditex no emplea a nadie que esté por debajo de la edad legal.
- ✓ Ninguna persona empleada en Inditex es discriminada por raza, discapacidad física, religión, edad, nacionalidad o sexo.
- ✓ Los empleados de Inditex tienen reconocido el derecho de sindicación, asociación y negociación colectiva.
- ✓ En Inditex no se permite ninguna forma de acoso o abuso físico, sexual, psicológico o verbal.
- ✓ El salario que reciben los empleados de Inditex es acorde con la función desempeñada, siempre respetando los convenios de cada sector.

- ✓ Inditex garantiza que sus empleados desarrollan sus labores en lugares seguros y saludables.

Clientes

- ✓ Inditex se compromete a ofrecer a todos sus clientes un estándar de excelencia en todos sus productos además de garantizar que no implican riesgos para su salud o seguridad.

PERCEPCIÓN MUNDIAL INDITEX

Antes de comenzar a explicar la razón por la cual esta empresa, Zara, despertó interés para realizar la presente investigación, es importante señalar que Inditex, la corporación que de la cual deriva la existencia de Zara, está posicionada como uno de los grandes corporativos a nivel mundial. Dicha afirmación se puede justificar con la información de las siguientes dos noticias que se encontraron durante el 2004 y 2005 en la página de Inditex, en donde la empresa está catalogada como una de las mejores empresas transnacionales.

Noticia 1

Inditex, Amancio Ortega y José M^a Castellano entre las empresas y ejecutivos con mejor reputación del mundo.

Inditex es una de las compañías españolas con mejor reputación a nivel mundial y Amancio Ortega y José M^a Castellano están entre los gestores de empresa más respetados. Estos datos se desprenden del estudio sobre reputación corporativa que el diario británico Financial Times y la consultora estadounidense Pricewaterhouse-Coopers elaboran anualmente.

Inditex se ha situado en 2004 como la cuarta compañía más respetada del sector del retail, subiendo desde el sexto puesto ocupado el pasado año. Por delante de Inditex se encuentran tan sólo las estadounidenses Wal-Mart y Home Depot y la francesa Carrefour. Entre los diez retailers más respetados están también compañías como la canadiense Sears, las británicas Tesco y Marks & Spencer o la americana Gap. Los resultados del estudio en España sitúan a Inditex como la segunda compañía más admirada por los principales

ejecutivos, ONG's y columnistas, subiendo un puesto respecto a 2003.

El presidente de Inditex, Amancio Ortega, figura entre las 50 personalidades de todos los tiempos escogidas por los máximos responsables de las principales empresas del mundo como integrantes de un consejo de administración ideal. Por su parte, el vicepresidente y consejero delegado de Inditex, José M^a Castellano se ha situado por segundo año consecutivo entre los 50 gestores de empresa más respetados del mundo. (www.inditex.es, diciembre 2003)

Noticia 2

Un estudio de Governance Metrics International sitúa a Inditex como la mejor empresa de España en materia de Buen Gobierno

Inditex es la mejor empresa española en materia de gobierno corporativo y la única del Ibex35 por encima de la media mundial, según el último informe de la consultora especializada Governance Metrics International (GMI). GMI otorga a Inditex una puntuación de siete puntos y medio, lo que la sitúa por encima de la media mundial -6,3 puntos- y a mucha distancia de la media española que queda fijada en 4,6. En este sentido, Inditex se sitúa al mismo nivel de las compañías canadienses, que lideran el ranking de buen gobierno internacional.

La consultora americana, que ha analizado a más de 2.000 empresas en 21 países, destaca de Inditex su comportamiento corporativo, que no tiene limitaciones sobre el derecho de voto, la verificación del cumplimiento de las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y que su memoria medioambiental cumple las normas GRI (Global Reporting Initiative) y es una de las más exhaustivas de España.

(www.inditex.es/es/prensa/otras_noticias, abril,2004)

La información que contienen ambas noticias hace ver que la empresa está muy bien valorada mundialmente, sin embargo, en esta tesis se encontraron propuestas que podrían mejorar en gran medida la gestión y el trabajo dentro de las sucursales de las cadenas de

Inditex, en donde sí se encontraron ciertas situaciones en las cuales se debe trabajar para mejorar el ambiente laboral de Zara Puebla, esta información no se puede generalizar, pero puede dar una idea de lo que pueda estar sucediendo en las demás tiendas, por lo que sería interesante realizar una investigación con mayor número de Zaras de distintos países.

MODELO DE ORGANIZACIÓN

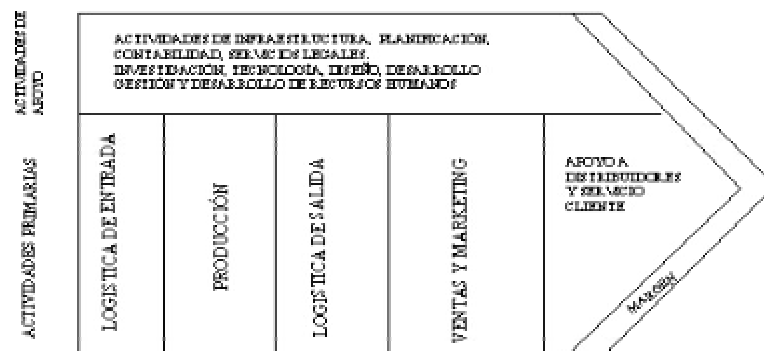
Los directivos de Zara se muestran sorprendidos de ser la casi única compañía del mundo que produce en Europa, afirma Castellanos. Siete de cada 10 prendas se hacen en este continente, cinco de ellas en España. El resto, principalmente artículos poco sujetos a la moda, llega de Europa del este, el norte de África, Latinoamérica y los asiáticos Singapur o Corea. (Expansión, 2003: 61)

En cuanto a la materia prima. El 40% de su aprovisionamiento es interno y 60% proviene principalmente de Italia, Francia y España. Es importante para la empresa tener un abastecimiento propio y proveedores cercanos (Expansión, 2003: 62)

El proceso es intensivo en capital y en mano de obra. Zara tiene 250 diseñadores y otros 14.000 empleados en la zona de La Coruña. En 1999 produjo 11.000 diseños. Las prendas se mueven por medio de transportadores utilizando carriles subterráneos de 200 kms. de longitud que unen las fábricas con el centro de logística. Cada prenda lleva una etiqueta electrónica de forma que puede ser empaquetada mecánicamente y enviada a su destino correcto, 822 tiendas en Europa, 200 en América, Japón y Oriente Medio.

La estrategia de Zara muestra claramente cómo no existen sectores maduros sino empresas y directivos maduros. El atractor aquí consiste en entender la industria no solamente como intensiva en mano de obra, sino también en tecnología, es decir, en capital.

Modelo de la cadena de valor de Porter.



Con esta innovación e inversión tecnológica, Zara ha complejificado la cadena de valor- no ha reducido el tamaño del pentágono- frente a otros modelos del sector. En efecto, muchas de sus inversiones se destinan a la logística de entrada y a la de salida. Así mismo, el número de diseñadores, y el sistema de comunicación continua de las tiendas significa darle mayor importancia relativa a las actividades de apoyo, aunque no se puede olvidar la interrelación de todas las actividades de la empresa y por lo tanto no es apropiado hablar de inversiones o recursos que se destinan sólo a una o varias actividades de la cadena de valor, sin relación con todas las demás. Complejificar es también buscar tejidos exclusivos, producir 11.000 diseños al año y suministrar a las tiendas europeas dos veces por semana, etc.

Sin embargo, algunos de sus competidores, buscando un menor coste de la mano de obra, confeccionan sus prendas en el Extremo Oriente, o en el Magreb, lo cual no deja de ser una cierta complejificación. Hacer más compleja una cadena de valor no pasa necesariamente por lograr reducciones de coste, aunque, obviamente, debe ser un objetivo primordial, siempre que el producto final ofrezca más valor para el cliente. Los 14.000 empleados de Zara en La Coruña- al igual que muchas otras empresas auxiliares- seguramente tienen un coste superior para la empresa que las mismas personas y empresas. Quizá Zara no se fija tan sólo en el coste de la mano de obra sino en el coste total, y siempre medido en relación con el valor para el cliente, donde es obvio que resulta

ganadora. Zara no busca tanto la disminución de sus costes como impulsar la creación de valor para el cliente.

Crecimiento y expansión de la cadena ZARA (Información del Reporte Anual, 2003)

Zara ha realizado en el ejercicio 2003 un total de 95 aperturas netas, 68 de estas en Europa, 15 en el continente americano, seis en el área Asia-Pacífico y otras seis en Oriente Medio.

La cadena ha iniciado su actividad comercial en seis países: Suecia, Rusia, Irlanda, Eslovenia, Malasia y Jordania. Zara incrementó su presencia durante 2003 en 27 países y alcanzó un total de 626 establecimientos con una superficie útil de venta de 686.090 m².

La cadena Zara ha continuado el proceso de internacionalización, situándose ya el 65% de sus puntos de venta fuera de España.

Zara ha incrementado significativamente durante 2003 su presencia en los principales mercados europeos. A 31 de enero de 2004 tenía 76 establecimientos en Francia, 26 en Alemania, 25 en el Reino Unido y 12 en Italia. En este último país, en el que Zara inició su actividad en 2001, ha abierto un total de nueve tiendas en este ejercicio, destacando el primer Zara en Roma y la segunda tienda en el centro de Milán. Del mismo modo, son significativas las aperturas de las primeras tiendas en Moscú y Estocolmo, que suponen sentar las bases para el desarrollo futuro de la cadena en estos países. Zara ha impulsado también la presencia en el mercado de los Estados Unidos con aperturas en Washington, Miami, Las Vegas y Orlando. En cuanto al área de Asia Pacífico, donde Zara tenía siete tiendas en 2002, ha abierto seis nuevos puntos de venta durante este ejercicio y cuenta ya con nueve tiendas en Japón, dos en Singapur y dos en Kuala Lumpur (Malasia). Con independencia de futuras oportunidades, la cadena ha anunciado la apertura en 2004 de las primeras tiendas en Hong Kong, Marruecos y Panamá.

El volumen de negocio de Zara se elevó hasta los 3.219,6 millones de euros, cifra que representa el 70% del total del grupo.

En este ejercicio se ha finalizado la construcción y puesta en funcionamiento de Plataforma Europa, el segundo centro logístico de la cadena Zara. Plataforma Europa supera los 123.000 m² de superficie construida y ha sido dotada de los últimos adelantos en el campo de la logística adaptados específicamente a la actividad de la cadena de moda, lo que se traduce en una capacidad de distribución de 80.000 prendas a la hora.

El centro de distribución está ubicado en la Plataforma Logística de Zaragoza, con accesos directos a la red ferroviaria y de autopistas y contiguo al aeropuerto zaragozano, lo que favorece el manejo de carga internacional.

Código Ético de Conducta del Grupo INDITEX

Aprobado por el Consejo de Administración en febrero de 2001, se define como un compromiso ético que incluye principios y estándares claves para el desarrollo adecuado de las relaciones entre INDITEX y sus principales *grupos de interés*: accionistas, empleados, socios, proveedores, clientes y Sociedad. Comprende un Código Ético Interno y un Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos para garantizar una adecuada implantación y gestión de los principios contemplados en las Declaraciones de Derechos Humanos y las Convenciones de Naciones Unidas y las de la Organización Internacional del Trabajo, principalmente.

El texto íntegro de todos los documentos anteriores se encuentra disponible en la *web* corporativa (www.inditex.com).

Código de Conducta Interno de Inditex.

Empleados

- ❑ Inditex no emplea a nadie que esté por debajo de la edad legal.
- ❑ Ninguna persona empleada en Inditex es discriminada por raza, discapacidad física, religión, edad, nacionalidad o sexo.

- ❑ Los empleados de Inditex tienen reconocido el derecho de sindicación, asociación y negociación colectiva.
- ❑ En Inditex no se permite ninguna forma de acoso o abuso físico, sexual, psicológico o verbal.
- ❑ El salario que reciben los empleados de Inditex es acorde con la función desempeñada, siempre respetando los convenios de cada sector.
- ❑ Inditex garantiza que sus empleados desarrollan sus labores en lugares seguros y saludables.

Socios de negocio

- ❑ Inditex asegura que todos y cada uno de sus socios de negocio cumplen lo expuesto en los apartados de clientes y empleados de este Código.

Proveedores

- ❑ Los Fabricantes y Talleres Externos de Inditex están obligados a cumplir con lo expuesto en los apartados de empleados y clientes de este Código. Así mismo, permiten que se realice cualquier revisión por parte de Inditex o de terceros autorizados para verificar su cumplimiento.

Clientes

- ❑ Inditex se compromete a ofrecer a todos sus clientes un estándar de excelencia en todos sus productos además de garantizar que no implican riesgos para su salud o seguridad.

Sociedad

- ❑ Inditex se compromete a colaborar con las comunidades locales, nacionales o internacionales en las que desarrolla su negocio.

PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA

Inditex no tiene stock y prácticamente no hace promoción; en caso de fracaso sufre mucho menos que Hennes” asegura David Peña, analista de Caja Madrid Bolsa (Expasión 60).

Zara a sabido satisfacer las necesidades del nicho o segmento que ha elegido para su tienda, específicamente se centra en los jóvenes, niños y adultos actuales que gustan vestir ropa de diseños clásicos y modernos. Diseños de marcas muy prestigiadas y costosas como Armani, Prada, Dolce and Gabbana, que pueden encontrar en Zara a precios más accesibles y con un diseño similar a lo que la moda dicta usar.

El diseño de las tiendas, el cual es peculiarmente diseñado, cuidando cada uno de los rincones en donde colocan las prendas y cambiando escaparates con la ideas más innovadoras que crean para cuidar su imagen ante los clientes.

La tecnología en que se utiliza en Arteixo es especialmente diseñada para facilitar la producción de los artículos y para reducir el enorme trabajo por parte de los empleados que están involucrados en los procesos de producción, distribución y logística de Inditex.

En cuanto a la demanda de modelos Zara no se preocupa por lo que tenga que hacer para ofrecer a sus clientes lo que ellos desean en el menor tiempo posible. Como es autosuficiente en la mayoría de sus procesos de diseño y producción, permite tener en cuestión de días lo que la gente demanda.

Miles de diseños, colores, ropa de moda al alcance de los jóvenes y adultos a buenos precios, sin preocuparse por una campaña publicitaria cumplida al margen es lo que ofrece grupo Inditex.

LA ALTERNATIVA QUE OFRECE ZARA:

- Modas para masas de jóvenes y no tan jóvenes
- Cambios de diseño y de colores muchas veces al año
- Capacitación instantánea de los gustos del mercado
- Rapidez de respuesta a los mismos
- Utilización masiva de la tecnología para reducir costes

La producción no es su única diferencia competitiva. Inditex prácticamente no invierte en publicidad. Ocasionalmente se anuncia en medios impresos, nunca en televisión o radio, siempre con figuras reconocidas (Expansión 64).

El no utilizar publicidad, únicamente para ciertos medios impresos, ha sido una estrategia que le ha resultado perfectamente para publicitar entre sus clientes los cambios de temporada y la época de rebajas. Se puede decir que todo esto se debe a la privacidad que caracteriza al creador de Zara, Amancio Ortega, un hombre sencillo que fue conocido por los medios hasta finales de 1997 en la revista El País por necesidad a tratar con personalidades del mundo de la economía y la política por la salida de Inditex a la Bolsa.

Cada 48 horas, Inditex inaugura una tienda en algún lugar del mundo (274) aperturas sólo en 2002: 1567 tiendas, 644 de ellas repartidas en 45 países. (El país, 36)

COMPETENCIA DE ZARA: GAP y H&M

El mundo de la industria textil que se especializa en la venta de ropa de distinguidas marcas de rápido posicionamiento en el mercado y basadas en una estrategia “cheap-chic” que está fuertemente competida por diversas compañías de moda internacionales como Gap, la sueca H&M (Hennes and Maritz), la española Mango, las norteamericanas Abercrombie & Fitsh y Limited, la italiana Benetton y la holandesa C&A, han sido empresas con estrategias de venta y targets similares, pero sin embargo sus diferentes estrategias de diseño, producción y publicidad permiten que se diferencien unas de otras.

Compañías como The Gap- Principal rival de Inditex en Estados Unidos- o la sueca Hennes & Mauritz (H&M)- su dolor de cabeza europeo- están obligadas a dar las órdenes de compra de ropa cerca de nueve meses antes del inicio de temporada. Eso las obliga a adelantarse a la demanda del público, a crear tendencia. (Expansión, 2003: 60)

La norteamericana Gap, es una de las empresas de mayor competencia para Zara, fue creada por Don y Doris Fisher en San Francisco en 1969 y la cadena sueca H&M, fue fundada en 1947 en Västerås, cerca de Estocolmo, por Erling Persson. Actualmente H&M vende más de 500 millones de prendas al año en todo el mundo y cuenta con 801 tiendas en 14 países y teniendo un liderazgo total en Europa del Norte y Central. Su concepto de moda y calidad al mejor precio es lo que los clientes desean.

Inditex es la única empresa que está involucrada verticalmente en una proporción muy alta, desde el diseño hasta la gestión de las tiendas.” Gap diseña y vende pero no fabrica, y lo mismo ocurre con H&M y Next, mientras Benetton diseña y fabrica pero las tiendas son en franquicia. En Inditex la mayoría de los establecimientos, por el contrario, lo son en propiedad, lo que no excluye que en países como Alemania y Japón se haya optado por tener socios locales, aunque manteniendo el control de la tienda. (www.inditex.es)

Zara tiene una clara competencia en todos los lugares en donde abre una tienda. La principal competencia mexicana de Zara, según un ejecutivo latinoamericano de la empresa, son las cadenas Julio y Lob, con 24 y 64 tiendas respectivamente (Expansión 68).

TIENDAS EN EL MUNDO INDITEX

Todo el mundo	
Marca	Cantidad
Zara	739
Pull and Bear	377
Massimo Dutti	335
Bershka	315
Stradivarius	232
Oysho	111
Zara Home	67
Kiddy's Class	135
TOTAL	2.311

Última actualización: 15/04/2005

México	
Marca	Cantidad
Zara	34
Pull and Bear	13
Massimo Dutti	17
Bershka	26
Stradivarius	-
Oysho	13
Zara Home	1
Kiddy's Class	-
TOTAL	104

Última actualización: 15/04/2005

INDITEX

EJERCICIO**	2004	2003	2002	2001	2000	TACC 04/00
Cifra de Negocio*	5.760	4.599	3.974	3.250	2.615	22%
Beneficio Neto*	628	447	438	340	259	25%
Nº de Tiendas	2.244	1.922	1.558	1.284	1.080	
Nº de Países	56	48	44	39	33	
Ventas Internacional	55%	54%	54%	54%	52%	
Empleados	47.046	39.760	32.535	26.724	24.004	

**de 1 de febrero a 31 de enero del siguiente año natural

*en millones de euros