

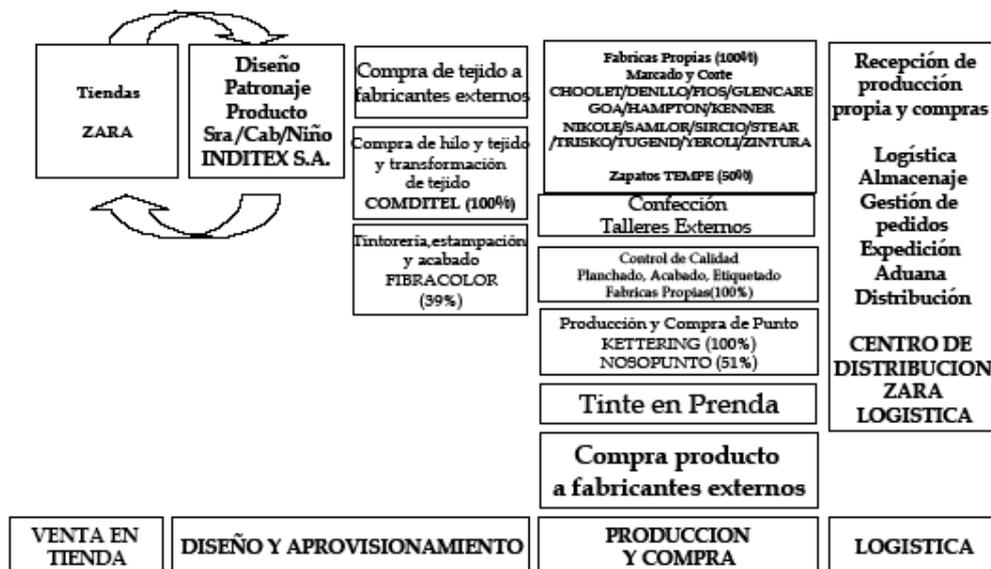


## CASO ZARA 2000 – PRECIOS DE TRANSFERENCIA

### Texto Resumido del Publicado por la CMNV en

[http://www.cnmv.es/FE/FEO3554\\_2.PDF](http://www.cnmv.es/FE/FEO3554_2.PDF)

El modo en el que ZARA organiza su modelo integrado puede explicarse con mayor profundidad examinando un diagrama de los flujos que se producen, desde el diseño de una prenda hasta su venta en la tienda. A continuación se presentan de manera sintetizada dichos flujos:



En un esquema tradicional de distribuidor de ropa, el precio de venta se obtiene por la adición del coste de la mercancía vendida, los gastos de distribución (alquileres, personal, etc.) y el margen deseado. En el caso de ZARA el proceso es inverso y cada prenda nace con un precio de venta ya fijado desde su diseño. Los precios de venta de ZARA en cada país son fijados por el Departamento Comercial de ZARA, en función de los precios de productos similares en otros establecimientos en los que también pueden comprar los clientes. Después se buscan los tejidos, materiales y proveedores con los que pueda fabricarse dicho producto con el nivel de margen deseado. El posicionamiento de ZARA respecto de la competencia es

diferente en cada país. Por ello, ZARA fija también precios diferentes en cada uno de los mercados en los que opera. Posteriormente, se traslada el nivel de precio fijado a los equipos de compras de la central, que deben obtener un margen comercial en consonancia con los objetivos económicos.

Los equipos de compras son los responsables de decidir donde realizar la producción y de seguir la orden de fabricación. Una vez decididos los modelos a realizar, estos equipos deberán acordar con las distintas fábricas los volúmenes y fechas de confección. INDITEX cuenta con 20 sociedades dedicadas a la fabricación, especializadas por tipo de prenda. La mayor parte de ellas producen en exclusiva para la cadena ZARA.

Cada una de las cadenas del GRUPO dispone de autonomía en la gestión de los aspectos comerciales de su negocio. En paralelo, ciertas funciones son total o parcialmente asumidas por los Servicios Centrales Corporativos del GRUPO, debido a su carácter estratégico o a la conveniencia de aprovechar las sinergias y economías de escala. Buena parte de las funciones corporativas se desarrollan por INDITEX, que agrupa tanto dichas funciones comunes a todas las cadenas como aquéllas propias de la cadena ZARA. Esto es así por ser ZARA la primera cadena creada por el GRUPO y la que conserva una mayor importancia tanto en volumen de negocio como en estructura interna de personal.

Las cadenas tienen equipos directivos y sedes centrales independientes los de INDITEX. Esta independencia está fomentada por INDITEX de forma su desarrollo sea autónomo y liderado siempre por sus equipos. En el mapa se indica la localización de los servicios centrales de cadena

<b>Funciones Corporativas</b>	<b>Funciones Compartidas</b>	<b>Funciones Propias de Cada Cadena</b>
Dirección Estratégica Secretaria General Asesoría Jurídica Política Financiera Asesoría Fiscal Mercado de Capitales Administración y Sistemas Seguros Comunicación Recursos Humanos Propiedad Industrial	Inmuebles y Expansión Control de Gestión Servicios Generales Internet	Dirección General Diseño Compras Producto Imagen Tienda Dirección de Tiendas Logística Gestión de Personal

La decisión de producir en fábricas del GRUPO o comprar a terceros se toma teniendo en cuenta el coste, los plazos de entrega, la rentabilidad, etc. Se busca un nivel de competencia entre todos los proveedores, incluyendo a las fábricas propias. La producción de las fábricas del GRUPO está, en términos generales, más enfocada hacia los productos con mayor riesgo moda y de características específicas.

La compra a productores externos se realiza fundamentalmente desde los servicios centrales de la cadena ZARA. Las oficinas de compra que el GRUPO tiene en Hong Kong y Shanghai canalizan una parte de los pedidos a proveedores asiáticos. Los responsables de compras siguen en su actuación los principios recogidos en el código ético. Para el aprovisionamiento de calzado y complementos existen equipos similares, que colaboran con cada sección para lograr la coordinación de las colecciones.

Las fábricas del GRUPO trabajan generalmente en un solo turno. Sin embargo, las secciones de corte de algunas de ellas trabajan a doble turno durante algunos meses del año, coincidiendo con las épocas de mayor demanda de producción. En términos de capacidad técnica, las fábricas del Grupo están, aproximadamente a unos niveles de producción cercanos al 50% de su capacidad total. El cuadro que figura a continuación recoge la información principal de la estructura industrial del Grupo:

Nombre	Localización física de las instalaciones	Participación del Grupo	Productos principales	Unidades suministradas en 2000	
				a ZARA	a otras cadenas del Grupo
Conf. Goa, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Prendas infantiles	2.177.789	2.589
Conf. Fios, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Camisas	3.176.564	1.394
Samlor, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Faldas y pantalones Sra.	2.425.647	-
Nikole, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Vestidos y blusas	1.197.935	-
Denllo, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Abrigos y blazier Sra.	1.675.699	-
Yeroli, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Corte para Denllo	-	-
Choolet, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Faldas y cazadoras	1.556.795	112.344
Trisko, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Blazier y pantalones Caballero	1.706.603	-
Zinnura, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Prendas infantiles	4.407.642	-
Kenner, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Pantalones Cbo-Sra.y faldas	1.247.903	-
Hampton, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Faldas y vestidos	2.653.874	-
Sircio, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Blazier y blusa Sra.	1.205.286	-
Tugend, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Corte para Sircio	-	-
Stear, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Pantalones Sra.	5.019.147	9.272
Glencare, S.A.	Arteixo (A Coruña)	100%	Pantalones y cazadora Sra.	2.615.923	-
Nosopunto, S.A.(*)	Ferrol (A Coruña)	51%	Prendas de punto	3.610.143	1.908.835
Indipunt, S.A.(*)	Narón (A Coruña)	51%	Prendas de punto		
Jema Cre. Inf. S.L.	Ferrol (A Coruña)	46%	Prendas de punto	608.829	139.020
Kettering, S.A.	Badalona	100%	Prendas de punto	6.044.390	389.493
Tempe, S.A.	Elche (Alicante)	50%	Calzado	3.924.464	1.247.735
<b>Totales</b>				<b>45.254.633</b>	<b>3.810.682</b>

(\* Se presentan conjuntamente Indipunt, S.A. y Nosopunto, S.A.

El Director de Fábrica es responsable del servicio y la calidad de la producción. El Departamento Comercial le provee de materia prima y él debe adecuar el proceso productivo de sus instalaciones a la demanda recibida. Las fábricas cuentan con instalaciones automatizadas para los procesos de marcada (optimización informática del uso del tejido), corte (mediante cabezas de corte robotizadas) y planchado (robots de planchado). El cosido de las prendas se realiza fuera de las instalaciones del GRUPO, en talleres externos. El proceso de ensamblado de las piezas cortadas en las fábricas de confección propias se encarga a talleres de confección externos. Este proceso no es susceptible de automatizarse y es intensivo en mano de obra por lo que se considera adecuado realizarlo externamente. A estos talleres se les suministra las prendas cortadas en piezas de tejido para su unión e incorporación de fornituras y complementos. El número de talleres es aproximadamente de 400, situados en su mayor parte en España y Portugal (96%). Cada fábrica trabaja con sus propios talleres,

correspondiendo a cada Director la negociación de precios y el control de calidad del trabajo de los mismos.

A los talleres situados en territorio nacional no se le facturan los materiales, sino que se le envían en depósito, y éstos cargan cantidades previamente fijadas por sus servicios. A los talleres situados fuera de España (fundamentalmente Portugal) se les facturan los materiales y se les compran las prendas ensambladas. La contratación de estos talleres se realiza con sujeción a la regulación laboral y fiscal. Una vez que las prendas están ensambladas, vuelven a la fábrica para su acabado (plancha, embolsado, etiquetado) y allí se realiza el control de calidad de las mismas. Las prendas terminadas son trasladadas al Centro de Distribución de ZARA, mediante camiones o por carriles automáticos que conectan una parte de las fábricas del GRUPO con el centro logístico. La función logística en ZARA tiene como objetivo organizar la distribución para que cada tienda reciba en el momento adecuado la mercancía que demandan sus clientes.

El Centro de Distribución principal está situado en Arteixo (A Coruña). Es el núcleo de recepción de la mayor parte de los artículos que se enviarán a las tiendas de ZARA en todo el mundo, tanto las producidas en las fábricas del GRUPO, como aquellas otras cuya fabricación se encomendó a terceros, a excepción del calzado (enviado desde Elche) y los productos de cosmética (enviados por el proveedor).

El Centro de Distribución de ZARA (sociedad ZARA Logística, S.A.) contaba con, aproximadamente, 800 personas en plantilla a 31 de enero de 2001, y se refuerza puntualmente con personal de empresas de trabajo temporal. Estos pueden llegar a 400 en un momento de gran intensidad de trabajo. ZARA cuenta además con Centros de Distribución de menor tamaño en Argentina, México y Brasil. El Centro de Distribución principal envía mercancía dos veces por semana a las tiendas de ZARA en todo el mundo. El transporte terrestre (aproximadamente un 80% de las unidades enviadas en el ejercicio 2000) es efectuado por una empresa externa al Grupo. El transporte aéreo (aproximadamente un 20% del total en el ejercicio 2000), se realiza principalmente desde los aeropuertos de Santiago de Compostela y Oporto, en los que se trabaja respectivamente con dos operadores logísticos principales, sin que exista contrato de exclusividad con ellos. El Centro de Distribución mueve en temporada unos 2,5 millones de unidades por semana, tanto de entradas como de salidas, de las cuales aproximadamente el 65% son de paquetería (prenda doblada) y el 35% de confección (prenda colgada).

El stock medio en almacén se sitúa entre 6 y 10 millones de prendas. Los productos almacenados son la base sobre la que se realiza la oferta a las tiendas y sobre las que estas efectúan los pedidos dos veces por semana. La programación de entradas de mercancía de proveedores aseguran la introducción de productos nuevos cada semana y el mantenimiento de los niveles adecuados de stock tanto en las tiendas como del propio Centro de Distribución. La acumulación de mercancía para una campaña comercial comienza a producirse entre uno y tres meses antes del comienzo de dicha campaña, de modo que se disponga del número de artículos necesarios para enviar a las tiendas las colecciones iniciales. Como ejemplo, la estancia media en almacén de prendas compradas a terceros se sitúa inicialmente en 37 días, bajando a 15 días en plena temporada. En la actualidad, el Centro de Distribución está trabajando a un único turno durante cuatro días a la semana, lo que refleja su potencial de crecimiento sin necesidad de inversiones adicionales. Además, el traslado de PULL & BEAR a sus nuevas instalaciones en Narón (A Coruña) liberará unos 30.000 m<sup>2</sup> de espacio que hasta el momento ocupaba. La superficie del Centro de Distribución está ocupada actualmente en un 50%. La logística de ZARA permite que desde la recepción del pedido en el Centro de Distribución hasta la entrega de la mercancía en las tiendas transcurren por término medio entre 24 y 36 horas para aquellas tiendas situadas en Europa y normalmente entre 24 y 48 horas para aquellas situadas en América, Medio Oriente y Asia, salvo excepciones muy puntuales. Las aplicaciones informáticas para gestionar este sistema han sido desarrolladas internamente. En la historia de ZARA ningún acontecimiento o siniestro ha impedido el reparto desde el almacén a las tiendas, así como tampoco se han producido estrangulamientos parciales en la cadena de reparto.

La tienda es el final del proceso, pero el centro del negocio del Grupo, pues allí es donde los clientes encuentran el producto y transmiten la información que será utilizada en alimentar el ciclo del negocio. El Encargado de tienda en ZARA es el responsable del producto (surtido y reposición) y del equipo de personas que en ella trabajan, así como del mantenimiento de la tienda y su imagen, siempre bajo la supervisión del equipo de Dirección de Tiendas. También es quien transmite a la Central las impresiones de los clientes sobre los productos.

Todas las transacciones de INDITEX con el resto de empresas del GRUPO se realizan a precios de mercado. Los precios de transferencia entre INDITEX y las diferentes sociedades del Grupo se fijan determinando los márgenes habituales en transacciones de este tipo dentro del sector, según apreciación de la propia compañía.

Anexo: beneficio de ZARA

PRINCIPALES MAGNITUDES DE ZARA					
Descripción	2000	Var. 00/99	1999	Var. 99/98	1998
Ventas	340.190	27,5%	266.785	22,9%	217.006
Coste de ventas	158.945	30,0%	122.247	20,8%	101.214
Margen Bruto	181.245	25,4%	144.538	24,8%	115.792
Gastos operativos	126.683	22,7%	103.218	28,5%	80.355
Resultado de operaciones (EBIT)	54.562	32,0%	41.320	16,6%	35.437
% de ventas sobre total ventas GRUPO	78,2%	-	78,8%	-	80,8%
% de EBIT sobre total EBIT GRUPO	86,3%	-	83,8%	-	88,2%
Nº Tiendas a final de ejercicio	449	13,7%	395	11,3%	355