

**AA** **Aplicación 7.14**

**ZARA Y SU ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL**

María Mota Peralta  
*Universidad Rey Juan Carlos*

Muchas son las personas que aún se preguntan dónde radica el éxito de Zara, así como cuál ha sido su modelo de negocio, sobre todo dentro un sector tan maduro como es el textil de la moda. Las preguntas, por tanto, serían cómo y cuándo Zara pasó de estar presente en un enorme océano rojo para alcanzar un océano azul, es decir, cómo y cuándo cambió el paradigma de la industria completamente.

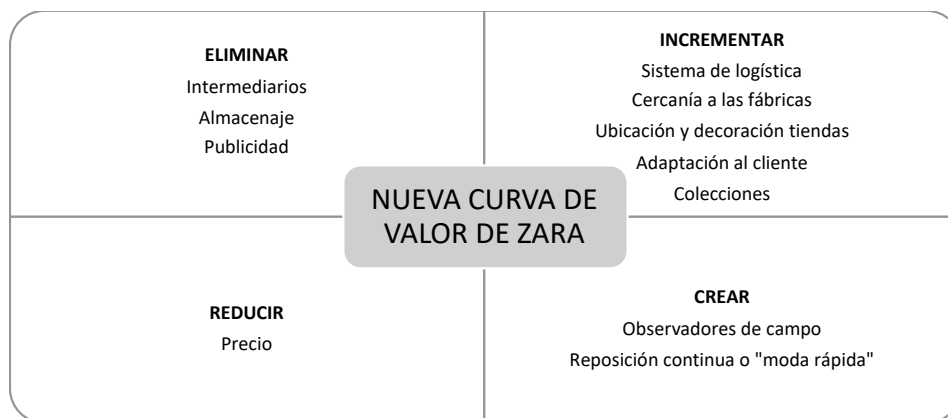
Zara es una de las 8 marcas pertenecientes a la internacionalmente conocida empresa Inditex, fundada en 1963 por Amancio Ortega en A Coruña. Junto con Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe, Zara forma uno de los mayores *holdings* de fabricación y distribución de moda del mundo. Además, desde su creación en 1975, Zara se convirtió en el pilar fundamental del *holding*.

Cabe destacar que la creación del océano azul de Zara coincide con su andadura internacional en las décadas de 1980 y 1990. Relacionando los factores de ventaja competitiva de esta empresa con los 6 principios de la estrategia de océano azul, se determina la existencia de acciones que han llevado a que poco a poco Zara cambie el paradigma de la industria hasta alcanzar un océano azul.

Uno de los aspectos clave en esta estrategia de Zara es el análisis detallado de las dos herramientas esenciales: el esquema de las 4 acciones y el cuadro o lienzo estratégico. Ambas están relacionadas con el segundo principio del océano azul: enfocarse en la perspectiva global y no en cifras.

La primera de las herramientas se interpreta a través de la llamada matriz ERIC, y consiste básicamente en determinar qué variables tuvo que eliminar, reducir, incrementar y/o crear para poder diferenciarse del resto de la industria textil de la moda.

**Figura 1. El esquema de las 4 acciones de Zara**



Fuente: Elaboración propia



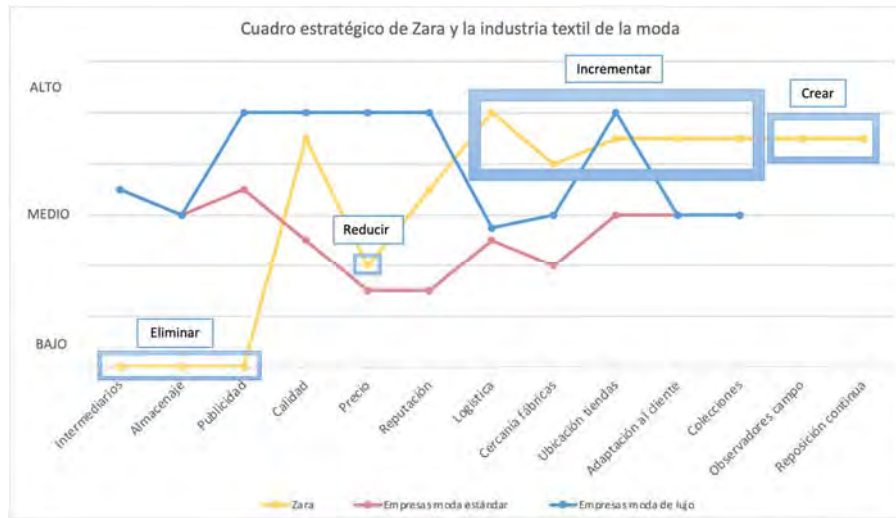
- **Eliminar:** Zara elimina intermediarios a través de la integración vertical tan extraordinaria que Inditex ha implantado. De este modo, las ventajas obtenidas por ello son reducción en costes, tiempo y, además, evita que otros fallen en ciertas fases atrasando todo el proceso propio de Zara. Por otro lado, el almacenaje se elimina o reduce excesivamente debido principalmente al "stock cero" ligado siempre al método "*Just in time*". Y, por último, una de las características de Zara es la no emisión de publicidad directa.
- **Reducir:** Aquí solo se concluye el precio. Sin embargo, no llega a diferenciarse del todo, ya que está por encima del conjunto de empresas de moda estándar, pero por debajo de las de lujo. Por ello, analizada por separado no posee mucho sentido. Más bien, se debe considerar como precio asequible dentro de moda de calidad o de alta reputación.
- **Incrementar:** De las 4 acciones de esta herramienta, ésta es la más utilizada por Zara, ya que afecta a 5 de las variables analizadas:
  - Sistema de logística: Incrementa la forma que tiene de hacer las cosas respecto de la industria textil de la moda en referencia a la integración vertical y todo lo que conlleva, la introducción de robots o el sistema automatizado. Dentro de la logística también se puede considerar el método "*Just in time*", traído de la industria automovilística.
  - Cercanía a las fábricas: Gracias al centro logístico automatizado que permite que Arteixo se comunique directamente con los centros de aprovisionamiento, producción y venta en el resto del mundo.
  - Ubicación y decoración de las tiendas: Zara mejora tanto el lugar donde se sitúa la tienda como su decoración, aportándole un alto valor añadido.
  - Adaptación al cliente: Fue de las primeras empresas de la industria en realizar este tipo de acciones, beneficiándole claramente a la hora de utilizar esa información sobre los gustos de los consumidores.
  - Micro colecciones: Zara aumenta el número de colecciones en un mismo año, adaptándose a las tendencias en cada momento.
- **Crear:** En último lugar, la acción de crear es de las más importantes dentro de la estrategia de océano azul, ya que es lo nuevo u original. Zara creó la denominada "moda rápida", la cual se trata de una alta rotación de productos, así como reposición continua, permitiendo adelantarse a los competidores. Y, para finalizar, Zara también incluye dentro de su método los observadores de campo o personas distribuidas estratégicamente, quienes son fundamentales a la hora de buscar las próximas tendencias.

La segunda herramienta, el cuadro estratégico, permite comparar Zara con sus posibles competidores dentro de la industria textil de la moda. La curva de valor previa al océano azul en Zara es difícilmente representable. Por ello, la gráfica expuesta a continuación, solo recoge la curva de valor (la curva de valor objetivo de forma teórica, pero actual al analizar hoy en día) de Zara y la de sus competidores más próximos, es decir, el cuadro o lienzo estratégico:

- Eje X u horizontal. Las variables principales de la industria textil de la moda (en relación con Zara) son 13: intermediarios, almacenaje, publicidad, calidad, precio, reputación, logística, cercanía a las fábricas, ubicación de las tiendas, adaptación al cliente, colecciones, observadores de campo y reposición continua.
- Eje Y o vertical. Para indicar el nivel de satisfacción cubierta de los compradores se usa una escala cualitativa expresada en 3 niveles: bajo, medio o alto.



**Figura 2. Relación entre cuadro estratégico y esquema de las 4 acciones de Zara**



Fuente: Elaboración propia

Al margen de las variables analizadas en el esquema de las 4 acciones, siguen existiendo otras dos importantes en esta industria: calidad y reputación. El conjunto de todas ellas, junto con la satisfacción del comprador, permite comparar Zara con sus competidores y, además, determinar qué variables debe eliminar, reducir, incrementar o crear para así llegar a diferenciarse y alcanzar finalmente un océano azul.

En conclusión, Zara es una empresa referente dentro de la industria textil de la moda, y no solo dentro del territorio español, sino en muchos países del mundo, diferenciándose del resto y cambiando el paradigma total y absolutamente, dejando a un lado a la competencia y alcanzando un espacio no explorado hasta el momento, o lo que es lo mismo, llevando a cabo una estrategia propia de océano azul.

**Fecha aplicación: Julio de 2021**