



El grupo textil bate récord de resultados aprovechando sus espacios físicos, cada vez más grandes y productivos

# En la era de Shein, el secreto de Inditex está en la tienda

JAVIER GARCÍA ROPERO  
Madrid

En los números 64 y 66 de la calle Juan Flórez, en A Coruña, mantiene abiertas sus puertas la primera tienda de la historia de Zara. El local, inaugurado en 1975, fue el primero de los casi 5.700 que componen hoy la red del grupo Inditex, aunque el paso del tiempo lo ha convertido en una *rara avis* dentro de la propuesta actual que ofrece el gigante textil gallego. Con menos de 400 metros cuadrados de superficie, parece una miniatura al lado de los 6.000 de la última gran tienda inaugurada por Zara en España, localizada en Sevilla y abierta en noviembre, o de los 8.000 metros de la ubicada en la plaza de España de Madrid.

En tiempos en los que la industria textil mira con lupa cada movimiento de los operadores *online* chinos, como Shein o Temu, capaces de vender ropa a precios de derribo, gran parte del éxito de Inditex sigue residiendo en su tienda física. Precisamente, lo que no tienen sus rivales asiáticos. La compañía fundada por Amancio Ortega, hoy presidida por su hija Marta, presentó esta semana unos resultados récord, con unas ventas de 35.947 millones de euros, y unos beneficios de 5.381 millones, en ambos casos con incrementos anuales de dobles dígitos, pese a contar con 123 locales menos que en el ejercicio anterior.

La venta en tienda, que representa tres cuartas partes de la facturación total, creció un 8%, un porcentaje significativo considerando el tamaño de la compañía. Si se compara con 2019, ejercicio previo a la pandemia, el incremento de los ingresos del canal físico es del 11%, pero con 1.777 establecimientos menos y una superficie comercial un 10% inferior. Al mismo tiempo, el espacio medio por local ha crecido de los 600 a los 800 metros cuadrados. Inditex tiene menos tiendas, pero son más grandes... y venden más.

"Nuestro proyecto se basa en identificar las mejores ubicaciones que nos permitan ofrecer toda nuestra gama de productos con espacios diferenciados, como calzado, complementos, o cosmética", resumió el miércoles su consejero delegado, Óscar García Maceiras. Una tienda Zara debe estar ubicada ahora en una calle emblemática y deber tener de todo: moda para hombre y mujer,

coleccionas para niños y adolescentes, prendas deportivas, cosmética, lencería, zapatería, cajas de autocobro, probadores y taquillas automatizadas para recoger pedidos *online*. Y, en algunos casos, pequeñas cafeterías. "Nuestra estrategia incluye aperturas, reformas y reubicaciones de tiendas en las mejores localizaciones, y el lanzamiento de nuevos servicios", describió el ejecutivo.

Este cambio en el modelo comenzó hace más de 10 años, bajo el mando del expresidente Pablo Isla. El plan pasaba por abrir grandes espacios que absorbieran la actividad de pequeñas tiendas cercanas. El modelo ha evolucionado hasta la propuesta actual: mantener viva la tienda y dar nuevos motivos a los clientes para visitarla. La estrategia funciona: en 2023, cada metro cuadrado de superficie comercial de Inditex generó unos ingresos de 5.900 euros, un 23,4% más que cuatro años antes. "Esto te indica que el modelo tiene recorrido", analiza Philip Moscoso, miembro del consejo rector de IESE y profesor en ISEM Fashion Business School. "Siempre han tenido claro que deben gastar el dinero en sus tiendas. Ahora con espacios más grandes, con más tecnología y sin que el canal *online* canibalice la venta física, uno de los grandes miedos en el sector", añade el experto.

De hecho, el gran tamaño de los nuevos establecimientos de Inditex también está relacionado con dar servicio al canal *online*. Son tiendas, pero también almacenes desde los que despachar los pedidos de la plataforma digital. "La trastienda les funciona maravillosamente bien", explica Ramón Solé, director del MBA Luxury de EAE Madrid. "Todos los sistemas de gestión y logística son el corazón de la empresa. El nivel de error es mínimo, ya sea en el envío a tienda o al cliente *online*".

Una maquinaria que le permite resistir mejor que sus rivales las dificultades. Desde los cuellos de botella en la cadena de suministro, a la crisis actual del mar Rojo, pasando por la guerra en Ucrania o la feroz competencia china. Mientras grandes grupos internacionales como H&M o GAP sufren en esos entornos, Inditex anuncia inversiones millonarias (1.800 millones en 2024).

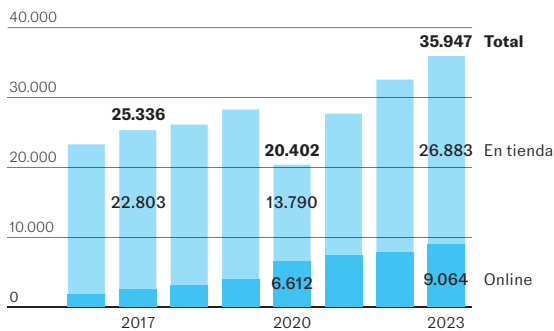
Inditex no aprecia su techo. Ve potencial en mercados emergentes como el estadounidense, don-



García Maceiras, el miércoles en la presentación de resultados en Arteixo. ÓSCAR CORRAL

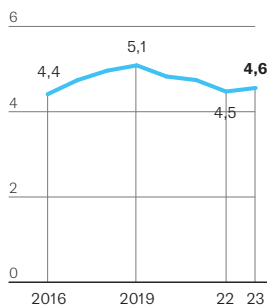
## Evolución de las ventas

En millones de euros



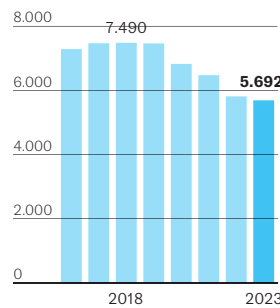
## Superficie de venta

Total en millones de m<sup>2</sup>



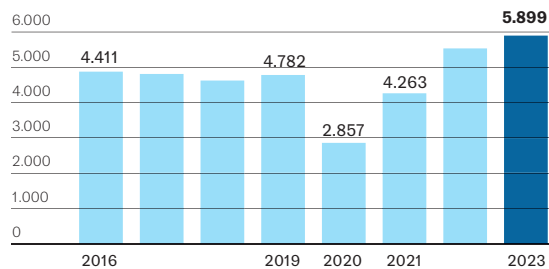
## Número de tiendas

En el mundo



## Ventas por metro cuadrado

Euros vendidos en tienda física por cada m<sup>2</sup>



Fuente: CNMV e Inditex.

EL PAÍS

de este año abrirá tiendas de Zara en Los Ángeles y Las Vegas, y de Massimo Dutti en Miami; también en maduros como España, donde en 2023 creció más de un 13%; o Alemania, donde acaba de inaugurar sus primeras tiendas de Stradivarius y este año lo hará con Oysho. Y en 2024 abrirá en nuevos países, como Uzbekistán.

Esa diversidad de marcas, cada una dirigida a un tipo de público, es otra de sus fortalezas frente a las propuestas chinas. "Lefties, Bershka o Stradivarius compiten con rangos de precios más asequibles, pero ahora también cuentan con tiendas espectaculares. Inditex cubre muchos frentes con marcas muy potentes, y se está diferenciando de la competencia con una propuesta de moda de mayor calidad en diseño y de valor", apunta Ramón Solé.

Estos ingredientes sugieren que la tendencia de futuro seguirá siendo de crecimiento. Firmas financieras como Goldman Sachs, JP Morgan o Jefferies han elevado el precio objetivo de la acción de Inditex, que cotiza a niveles récord. "No hay nada que indique que el modelo se les puede agotar", dice Philippe Moscoso. "Tienen una cultura, quizá impregnada por su fundador, de mejora continua, de no caer en la auto-complacencia. Eso les diferencia".

El experto sí ve aspectos susceptibles de mejora. Por ejemplo, que el éxito consolidado en sus mercados tradicionales se replique en países asiáticos o en EE UU. Y sobre todo, no caer en la relajación. "Empresas de este tipo no pueden pensar que tienen el derecho a que siempre les vaya a ir bien. O a ignorar lo bueno que hacen los demás. En sostenibilidad, por ejemplo, Inditex se está apoyando en el conocimiento externo, invirtiendo en *startups*. Deben seguir dispuestos a mirar fuera". Porque hacia arriba no han dejado de mirar.