

Claves para una estrategia minorista resiliente

Las tiendas especializadas con inventarios reducidos tienen la clave para resistir las disrupciones globales.



2 de abril de 2025

La caída del tráfico en tiendas físicas, la competencia del comercio online, las [interrupciones en las cadenas de suministro](#)... ¿y ahora también los [aranceles](#)? En muchos lugares, los problemas del comercio minorista tradicional saltan a la vista: las calles comerciales son una

sombra de lo que fueron.

Sin embargo, algunas tiendas parecen capear mejor la incertidumbre y la disrupción. ¿Qué las hace diferentes?

Un [estudio](#) publicado en *Production and Operations Management*, realizado por los profesores del IESE [Víctor Martínez de Albéniz](#) y [Diego Aparicio](#), junto con Jordi Balsach, analiza qué tiendas de Zara y Bershka resistieron mejor durante la pandemia. Sus conclusiones ofrecen lecciones útiles para entender cómo sobrevivir y prosperar en un contexto de constante transformación.

Repensar la resiliencia del *retail*

Durante décadas, los minoristas han apostado por tiendas insignia en las calles más transitadas de Milán, París, Nueva York o Barcelona. La pandemia, sin embargo, puso en evidencia una dura realidad: esas ubicaciones emblemáticas no son tan relevantes como podría pensarse.

El estudio de los profesores del IESE muestra un fuerte descenso en las ventas físicas durante la pandemia del COVID-19. Concretamente, las unidades vendidas por Zara y Bershka cayeron un 43% en 2020 y un 53% en los seis meses posteriores a marzo de 2020. Tras analizar la gestión de inventario, las políticas gubernamentales y las características de las tiendas en 20 países, los autores identificaron las zonas donde el impacto fue más severo: ciudades cosmopolitas como Madrid o Londres y regiones pequeñas pero turísticas como el Algarve (Portugal) o las Islas Baleares (España). Por el contrario, las tiendas en zonas no urbanas experimentaron un descenso más moderado, quizá por la llegada de población que abandonaba las ciudades o por el cambio en los hábitos de compra hacia tiendas locales en lugar de comprar durante los viajes.

Así, en tiempos de incertidumbre, lo grande no siempre es mejor. Las tiendas grandes de Zara y Bershka –especialmente en zonas turísticas o centros comerciales– demostraron ser menos resilientes que las más pequeñas, debido a una gestión rígida del inventario y a elevados costes fijos. En contextos inciertos, estos factores se amplifican.

En cambio, las tiendas más pequeñas en zonas rurales, con una mejor comprensión de las necesidades locales e inventarios más personalizados y flexibles, mostraron mayor resiliencia. Estas tiendas priorizan la practicidad sobre el prestigio, operando en locales modestos a pie de calle en lugar de ubicaciones *premium*. El resultado: una mayor fidelidad

del cliente. De ese modo, las tiendas especializadas con surtidos cuidadosamente seleccionados y una rotación de inventario más ágil sufrieron caídas de ventas más leves y recuperaciones más rápidas durante la pandemia.

Estrategias ágiles para tiendas resilientes

Aunque cada crisis es única, la pandemia dejó lecciones valiosas. Así pueden los minoristas aprovechar su margen de maniobra para reforzar la resiliencia de sus tiendas:

- **Optimización del inventario.** Ajustar los niveles de *stock*, afinar los surtidos según la ubicación (ya sea homogeneizándolos o diferenciándolos) y mantener la flexibilidad para poder modificar la oferta disponible son formas de ganar resistencia. También conviene gestionar cuántos días, en promedio, la tienda tarda en vender completamente su inventario (días de inventario) y adaptar el catálogo global a lo largo de la temporada para mantener existencias ajustadas a la demanda.
- **Control local.** Dar más poder a los responsables de tienda –ya sea desde el terreno o desde la central– permite aprovechar su conocimiento directo del mercado y responder mejor a las necesidades del cliente. Aunque la descentralización puede parecer ineficiente, fortalece la resiliencia general del negocio, porque permite que las tiendas se adapten mejor a los cambios en la demanda.
- **Diversificación de ubicaciones.** Los minoristas deben definir la red de tiendas como una estrategia de diversificación del riesgo. Si bien las tiendas insignia aportan visibilidad y notoriedad de marca, una red sólida de tiendas locales fomenta la fidelidad del cliente y ofrece mayor estabilidad a largo plazo. Encontrar el equilibrio adecuado entre ambos modelos permite mantener presencia de marca y lograr un crecimiento sostenible.

Estos principios son aplicables a múltiples sectores –desde restaurantes o grandes almacenes hasta electrónica, gimnasios o tiendas de diseño– y ayudan a las empresas a sortear cambios en las tendencias, *shocks* externos y comportamientos de los consumidores. También aseguran que las tiendas evolucionen en sintonía con su entorno, adaptándose a los servicios, transportes y perfiles de compradores de cada comunidad.

Sobre el estudio

Los autores reconstruyeron las ventas diarias por tienda utilizando datos de inventario de alta frecuencia, recogidos con rastreadores web, de dos grandes marcas: Zara y Bershka. La

muestra incluyó miles de tiendas en 20 países. A partir de las variaciones en las unidades disponibles por producto y talla en cada tienda (por ejemplo, un jersey verde talla M), se infirieron las ventas diarias. El análisis identificó características y estrategias de tienda que atenúan o amplifican las oscilaciones de la demanda provocadas por *shocks* externos, como el tamaño de la tienda, la ubicación, la intensidad del turismo en el mercado, la densidad de población y el nivel de ingresos de la zona. También se analizaron decisiones operativas como el grado de solapamiento del surtido con el catálogo global y la velocidad del inventario (días de inventario disponible).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[La revolución del “retail”: Cómo afrontar el futuro omnicanal](#)

[¿A qué marcas es más leal el consumidor español?](#)

[El secreto del éxito de Zara](#)

[¿Puede la industria de la moda superar sus contradicciones?](#)



Víctor Martínez de Albéniz

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Sus investigaciones se centran en la gestión de las cadenas de suministro y la toma de decisiones en la industria de la moda.



Diego Aparicio

Profesor de Dirección Comercial en el IESE, es experto en estrategias óptimas de precios, selección de productos y plataformas online.

www.iese.edu/es/insight