



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Decathlon

Autora

Nerea Ruiz Gómez

Directora

Elisabet Garrido Martínez

Facultad Economía y Empresa/Universidad de Zaragoza  
Curso 2021-2022

## **RESUMEN**

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la empresa Decathlon, cuya actividad es la fabricación, distribución, diseño y venta de los productos de carácter deportivo, desde el punto de vista estratégico para identificar cual es la fuente de su ventaja competitiva frente a sus competidores. Para ello, se usarán diferentes herramientas que proporcionarán información muy útil conforme se vaya avanzando la materia del proyecto. Cada una de estas herramientas serán claves para desarrollar tanto el análisis externo como el interno de la empresa y concluir de esta forma en la existencia o no de una ventaja competitiva para Decathlon. Por último, se analizarán las diferentes estrategias tales como competitiva, corporativa y social y se derivarán conclusiones de todo el proyecto.

## **ABSTRACT**

The objective of this Final Degree Dissertation is to develop the strategic analysis of Decathlon, whose activity is the production, distribution, design and commercialization of sporting products, to identify which the source of its competitive advantage over its competitors. Different tools will be used to develop the company's external and internal analysis and to discuss the existence of a competitive advantage for Decathlon. Finally, the different strategies such as competitive, corporate and social will be analyzed with a conclusion of the whole project.

## INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	5
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	6
2.1. El alcance de la actividad.....	6
2.2. Misión, visión y valores.....	9
3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	10
4. INDUSTRIA.....	10
4.1. El mercado.....	12
4.2. Análisis del entorno general.....	14
4.3. Entorno específico.....	17
4.3.1. Análisis PORTER.....	17
4.3.2. Análisis de los grupos estratégicos.....	23
4.4. Conclusiones del análisis externo.....	26
5. ANÁLISIS INTERNO.....	27
5.1. Análisis de los recursos.....	27
5.2. Análisis VRIO.....	28
5.3. Cadena de valor.....	30
5.4. Conclusiones del análisis interno.....	32
6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DAFO Y CAME.....	33
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	35
8. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	36
9. ESTRATEGIA SOCIAL.....	37
10. CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de los países donde se encuentra Decathlon. Fuente: <a href="http://www.decathlon.es">www.decathlon.es</a>	7
Figura 2. Marcas propias de Decathlon. Fuente: <a href="http://www.decathlon.es">www.decathlon.es</a> .....	9
Figura 3. Mapa de producción Decathlon. Fuente: <a href="https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2020/08/presentacion_decathlon_2020-07.pdf">https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2020/08/presentacion_decathlon_2020-07.pdf</a> .....	9
Figura 4. Comparativa ingresos 2018-2020. Fuente: <a href="https://bvinfo.com/">https://bvinfo.com/</a> .....	12
Figura 5. Evolución ventas Decathlon. Elaboración propia. Fuente: <a href="https://sabi.bvinfo.com/">https://sabi.bvinfo.com/</a> .....	13
Figura 6. Modelo PEST, elaboración propia. .....	14
Figura 7. Evolución IPC en España. Fuente: <a href="https://www.ine.es/">https://www.ine.es/</a> .....	15
Figura 8. Cuotas de mercado código 4764. Elaboración propia. Fuente: <a href="https://sabi.bvinfo.com/">https://sabi.bvinfo.com/</a> .....	18
Figura 9. Logos de las empresas competidoras. Elaboración propia. Fuente: <a href="https://www.google.es/imghp?hl=es&amp;ogbl">https://www.google.es/imghp?hl=es&amp;ogbl</a> .....	20
Figura 10. Gráfico de posicionamiento de las empresas. Elaboración propia.....	26
Figura 11. Cadena de valor. Fuente: <a href="http://economipedia">economipedia</a> . .....	32
Figura 12. Proceso de concepción de Decathlon España. Fuente: <a href="https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2019/213302/TFG_Moles_Lopez_Irene.pdf">https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2019/213302/TFG_Moles_Lopez_Irene.pdf</a> .....	37
Figura 13. Fundación Decathlon. Fuente: Twitter Decathlon. .....	37

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas españolas incluidas en el código 4764. Fuente: <a href="https://sabi.bvinfo.com/">https://sabi.bvinfo.com/</a> .....	11
Tabla 2. Empresas internacionales incluidas en el código 4764. Fuente: <a href="https://amadeus.bvdinfo.com">https://amadeus.bvdinfo.com</a> .....	12
Tabla 3. Empresas incluidas en los grupos estratégicos.....	25
Tabla 4. Análisis DAFO. Oportunidades y Amenazas. Elaboración propia. .....	26
Tabla 5. Análisis VRIO. Elaboración propia.....	30
Tabla 6. Análisis DAFO. Fortalezas y debilidades. Elaboración propia. .....	33
Tabla 7. Análisis DAFO. Elaboración propia. .....	34
Tabla 8. Análisis CAME. Fuente: <a href="https://riunet.upv.es/">https://riunet.upv.es/</a> Elaboración propia. .....	35

## 1. INTRODUCCION

En este documento se va a exponer un análisis estratégico de la empresa francesa Decathlon. Decathlon es una empresa multinacional de origen francés, la cual se encarga del diseño, la fabricación, la distribución y la venta de productos de carácter deportivo tales como los diferentes materiales a utilizar en la gran variedad de deportes existentes, la propia ropa específica para cada uno de estos y algunos productos relacionados con la nutrición deportiva, entre otros (Decathlon, 2022).

Actualmente, las personas están cada vez más concienciadas con hacer ejercicio físico y mejorar su apariencia física mediante la toma de suplementos en algunos casos. Según el informe de la “Encuesta Nacional sobre Tendencias Fitness en España” <sup>1</sup>, la tendencia más valorada en este último año 2021 es el ejercicio y la pérdida de peso, por lo que me parece interesante el estudio de esta empresa ya que ofrece muchos productos y servicios para ayudar a todas las personas a conseguir estos objetivos. Además, al ofrecer un precio por debajo del de otros competidores, Decathlon se dirige a todo tipo de público, desde gente principiante que no haya realizado ningún tipo de ejercicio pero quiera empezar a realizarlo, hasta la persona más experimentada en deportes de competición, así como una buena relación calidad – precio en cada uno de los distintos productos.

Por esta razón, Decathlon se ha convertido en una empresa de referencia en el sector de venta y distribución de productos deportivos, ya que de entre los 10 operadores más grandes del ámbito del deporte solo fueron Nike y Decathlon los que aumentaron su cuota de mercado durante la pandemia suponiendo esto un éxito para la empresa (Modaes, 2022).

A través del análisis estratégico de Decathlon y su industria, este Trabajo Fin de grado se plantea como objetivo el conseguir algunas de las competencias recogidas en la guía docente del Trabajo de Fin de Grado tales como la valoración y evaluación de la situación de la empresa, conseguir experiencia en la habilidad de buscar información de diversas fuentes y analizarla, conseguir mejorar mi capacidad comunicativa de forma escrita y oral, y exponer mis conocimientos aplicándolos a la práctica.

Para ello, este documento se estructura de la siguiente forma. En el **punto 2 y 3**, se presentará la actividad de la empresa y una revisión de la historia de la compañía

---

<sup>1</sup> <https://www.manelvalcarce.com/blog/informe-encuesta-nacional-sobre-tendencias-fitness-en-espana-2021?elem=197387>

respectivamente, con especial atención a aquellos hitos que han determinado el alcance de la actividad de Decathlon. En el **punto 4**, se realizarán un análisis externo de la industria y para ello se analizará el mercado en el que se encuentra la empresa realizando, por un lado, un análisis del entorno general a través de los factores políticos- legales, económicos, socioculturales o tecnológicos, y por otro lado un análisis del entorno específico a través de los proveedores, clientes y competidores. En este aspecto, el análisis se centrará en Decathlon España al tratarse de un mercado significativo para la empresa. Se utilizarán herramientas como el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, así como un análisis de los grupos estratégicos. En el **punto 5**, se analizará internamente la empresa mediante sus recursos y capacidades para observar si Decathlon tiene o no alguna ventaja competitiva frente a sus competidores. Se usarán diferentes herramientas para este análisis tales como la cadena de valor y el análisis VRIO. En el **punto 6**, se expondrán las conclusiones derivadas del análisis estratégico utilizando dos herramientas que son el DAFO y el CAME. En los **puntos 7,8 y 9** se analizará la estrategia competitiva, la estrategia corporativa y la estrategia social, respectivamente. Por último, en el **punto 10**, se explicarán las conclusiones derivadas de todo el proyecto.

## 2. PRESENTACION DE LA EMPRESA.

### 2.1. El alcance de la actividad.

Decathlon es una empresa multinacional que se dedica a la venta de productos deportivos, además de encargarse del diseño, la fabricación y la distribución de los mismos. La primera tienda se abrió en Francia, más concretamente en Englos, y conforme pasaron los años se fue expandiendo hacia otros países. Actualmente se encuentra en 31 países alrededor del mundo. El primer país con el mayor número de tiendas es Francia con 303 tiendas, en segundo lugar, China con 214 tiendas, en tercer lugar, se encuentra España con un total de 158 tiendas, y en cuarto lugar, Italia con 115 tiendas. El resto de los países tienen un número inferior a 100 tiendas o incluso en otros solo existe el comercio online como podemos ver en las zonas naranjas de la figura 1 expuesta a continuación, correspondientes a mercados como Australia, Indonesia, Japón o Finlandia (Sala de prensa, Decathlon, 2022).



Figura 1. Mapa de los países donde se encuentra Decathlon. Fuente: [www.decathlon.es](http://www.decathlon.es)

Decathlon cuenta con 93.000 colaboradores de entre los cuales se encuentran los proveedores, accionistas y clientes <sup>2</sup>, en 80 nacionalidades diferentes, con 300 oficios y 1184 tiendas. De estos datos, España cuenta con más de 11.000 colaboradores, más de 165 tiendas y 7 almacenes concretamente en Navarra, Aragón, Cataluña, Madrid y Andalucía (Sala de prensa, Decathlon, 2022).

Decathlon comercializa una gran variedad de productos y servicios, tal y como se ha comentado anteriormente. En primer lugar, se va a exponer la cartera de productos de Decathlon y en segundo lugar, la variedad de servicios que ofrecen.

En cuanto a sus **productos**, Decathlon ofrece todo tipo de ropa entre los cuales se encuentran la propia ropa deportiva, calzado deportivo, ropa interior deportiva, ropa térmica, accesorios deportivos y trajes de baño (Decathlon, 2022).

Dentro de la ropa deportiva se encuentran productos tales como mallas, camisetas, pantalones, sudaderas, abrigos, faldas, además de existir ropa interior específica para hacer deporte. En cuanto al calzado deportivo se encuentran zapatos para cada tipo de actividad, entre ellos se encuentran las zapatillas, botas, calcetines, chanclas... Dentro de los accesorios deportivos se encuentran algunos productos como orejeras, guantes, gafas, gorros, entre otros (Decathlon, 2022).

Además, la empresa cuenta con un apartado de equipamiento en el cual se incluyen productos como mochilas, accesorios de viaje, maletas, riñoneras, bandoleras, bolsas de deporte, paraguas y gafas de sol. También venden electrónica deportiva, máquinas y

<sup>2</sup> [https://prezi.com/tmqvcuk\\_xkzs/en-decathlon-somos-mas-de-70000-colaboradores-que-vivimos/](https://prezi.com/tmqvcuk_xkzs/en-decathlon-somos-mas-de-70000-colaboradores-que-vivimos/)

materiales para que puedas entrenar en tu propia casa o productos para la movilidad urbana tales como patines eléctricos o bicicletas (Decathlon, 2022).

Cuentan con otra sección en las tiendas relacionada con la salud y el bienestar, en la que se incluyen productos como nutrición deportiva para el pre y post entreno, alimentación saludable donde en ellos se indican recetas saludables con los ingredientes que se deben utilizar para realizarlas cuando y donde se quiera, productos para la recuperación muscular, sujeciones deportivas, cuidado de la piel e higiene personal y material de rehabilitación (Decathlon, 2022).

Tras explicar esta amplia cartera de productos que ofrece la empresa, se va a explicar la aplicación de todos estos a los diferentes **deportes** que se ofrecen. Entre estos deportes se encuentran la montaña, trekking, ciclismo, fitness cardio, running, esquí y futbol. Todos estos productos están enfocados a tres tipos de clientes; mujeres, hombres y niños. Además, recientemente están incluyendo ropa premamá ampliando de esta forma su público objetivo (Decathlon, 2022).

Además de vender todo tipo de productos, también se ofrecen diversos **servicios** como la existencia de una tarjeta propia de la tienda que garantiza al cliente unas ventajas exclusivas, ofertan actividades deportivas, equipaciones para clubes, servicio postventa, garantías, financiación para las compras, tarjetas de regalo y soporte técnico (Decathlon, 2022).

Todos estos productos se comercializan bajo distintas **marcas** propias de la empresa, como se puede observar en la figura 2. Al fabricar y distribuir sus propias marcas, la empresa puede ahorrar muchos costes en el proceso del producto y por ello, pueden ofrecer precios más bajos que la competencia a los clientes. Además de contar con marcas propias, Decathlon también comercializa marcas externas tales como Nike, Adidas, Puma, Roxy o Vans, entre otras.



Figura 2. Marcas propias de Decathlon. Fuente: [www.decathlon.es](http://www.decathlon.es)

Decathlon se diferencia de su competencia por ser fabricantes de sus propias marcas a través de una gran red internacional de fábricas y proveedores locales para poder hacer accesible el deporte a un mayor número de personas, además de ofrecerles la mejor tecnicidad – precio (Decathlon, 2022). Debido a esto es posible que Decathlon presente una ventaja competitiva frente a su competencia. A lo largo del trabajo se irán justificando las diversas razones de ello. En la figura 3, se puede observar en que países produce Decathlon destacando algunos como España y Francia que son los mercados más relevantes para esta empresa. Además, cabe destacar que la mayor parte de su producción se encuentra en el continente asiático.



Figura 3. Mapa de producción Decathlon. Fuente: [https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2020/08/presentacion\\_decathlon\\_2020-07.pdf](https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2020/08/presentacion_decathlon_2020-07.pdf)

## 2.2. Misión, visión y valores.

La **misión** de Decathlon es “*hacer accesible, de manera sostenible, el placer, y los beneficios de la práctica del deporte al mayor número de personas*”.

Su **visión** es “*ser la empresa número uno en cantidades vendidas en cada una de sus marcas*”.

Los **valores** de Decathlon son la vitalidad, la responsabilidad, la generosidad y la autenticidad (Decathlon, 2022).

### **3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.**

El fundador de Decathlon fue Michel Leclercq, quien en 1976 abrió la primera tienda en Englos (Francia) y el propietario de la empresa es Antoine Mayaud, presidente del Comité Familiar del Grupo Mulliez (El Economista, 2022). En sus inicios, el negocio principal de Decathlon eran los deportes populares en Francia tales como el esquí y el ciclismo, y Michel tuvo que diferenciarse con respecto al resto de empresas que se dedicaban a la venta de material deportivo.

Decathlon abrió su primera tienda en Englos (Francia) en **1976** como se ha comentado anteriormente. No fue hasta **1986** que comenzaron a fabricar y diseñar sus propios productos. En este mismo año, se abrió la primera tienda en Dortmund (Alemania) comenzando así la internalización de la empresa. En **1992**, se abrió su primera tienda en Montigalá (Barcelona) en España. En **1996**, lanzaron dos de sus propias marcas, por un lado, Quechua, para deportes de montaña y por otro lado Tribord, para deportes acuáticos y de esta forma, conseguir satisfacer las necesidades de los clientes (Sala de prensa, Decathlon, 2022).

A partir de los años **2000**, se comenzó la expansión hacia otros continentes. En **2001**, en América, abriendo una primera tienda en São Paulo (Brasil). En **2003**, en Asia, concretamente se abrió la tienda en Shanghái, China. En **2005**, lanzaron su primera tienda 2 seconds de Quechua y en **2008** se comenzó con la venta online en España. En **2014**, se diseñó la máscara Easybreath de Tribord. En **2016**, las tiendas de Decathlon urbanas pasaron a denominarse Decathlon City (ABC, 2022). Tras esta cronología, Decathlon ha llegado a muchos lugares de todo el mundo y ha conseguido ser una marca muy conocida.

### **4. INDUSTRIA**

Conocer la industria en la que se encuentra Decathlon nos va a ser de gran ayuda para seguir realizando el análisis estratégico y observar si existe o no una ventaja competitiva. La industria a la que pertenece Decathlon es la venta minorista de material y ropa

deportiva en establecimientos especializados según el código 4764 del CNAE<sup>3</sup>. Como se ha comentado anteriormente, Decathlon es una empresa multinacional con presencia en más de 30 países, por lo que se va a enfrentar a multitud de competidores internacionales en esos mercados. Con el fin de facilitar el análisis de la industria, se va a focalizar el análisis en el mercado español como caso representativo de un mercado en que se encuentra compitiendo Decathlon. No obstante, no se perderá de vista el carácter multinacional de la empresa. También cabe destacar que, aunque Decathlon fabrica parte de sus productos, este Trabajo de Fin de Grado se centrará en la actividad de venta minoristas de los mismos.

En el caso español, existen 2874 empresas dadas de alta en el código 4764 de la CNAE según la base de datos SABI<sup>4</sup> las cuales son Sprinter, JD y Décimas, entre otras. De forma internacional, existen dadas de alta 340 empresas en el mismo código según la base de datos Amadeus<sup>5</sup> que son Foot Locker y XXL Sport, entre otras. Según los datos de SABI, los ingresos de explotación de las cinco primeras empresas españolas incluidas en esta industria se pueden observar en la tabla 1.

	Nombre	Localidad	País	Último año disponible	Ingresos de explotación (miles de euros)
1	Decathlon España SAU	San Sebastián de los Reyes	España	2020	1.554.987 €
2	Sprinter	Alicante	España	2020	407.812 €
3	JD Spain	Alicante	España	2020	173.764 €
4	Decimas	Alcobendas	España	2020	158.068 €
5	Deporvillage	Manresa	España	2020	117.788 €

Tabla 1. Empresas españolas incluidas en el código 4764. Fuente: <https://sabi.bvdinfo.com/>

La primera empresa incluida en este código es Decathlon España SAU al tener unos ingresos de explotación mayores que el resto de su competencia. En comparación al segundo competidor, se muestra una gran diferencia entre sus ingresos, concretamente de un 1.147.175,31 miles de euros, por lo que Decathlon tiene una gran ventaja con respecto a sus competidores en relación con sus ingresos.

En la figura 4 se puede observar la evolución de los ingresos de explotación desde los años 2018 hasta 2020, ya que se trata del último año con información disponible en la base de datos SABI, de las cinco principales empresas incluidas en el código 4764 de la CNAE, las cuales son Decathlon España SAU, Sprinter, JD Sports, Décimas y

<sup>3</sup> <https://www.codigoscnae.es/>

<sup>4</sup> <https://sabi.bvdinfo.com/>

<sup>5</sup> <https://amadeus.bvdinfo.com/>

Deporvillage que ya han sido comentadas anteriormente. En todas las empresas se puede observar como en el año 2019 aumentaron sus ingresos con respecto al año 2018, pero en el año 2020 a causa de la pandemia solo fue Decathlon y Decimas quienes disminuyeron sus ingresos mientras que las otras tres empresas restantes siguieron creciendo en este año con respecto a años anteriores. A pesar de haber disminuido sus ingresos en estos años, Decathlon España sigue manteniendo su posición competitiva en este mercado.

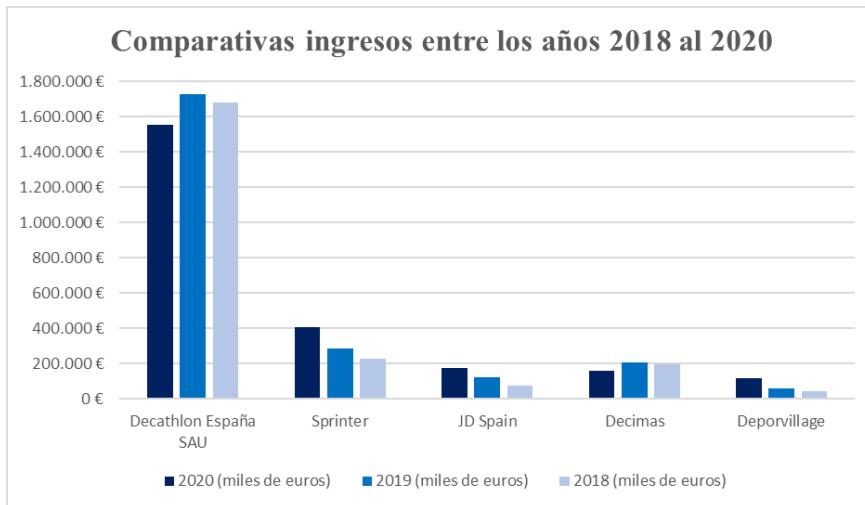


Figura 4. Comparativa ingresos 2018-2020. Fuente: <https://byinfo.com/>

Como podemos observar en la tabla 2, la empresa internacional con mayor número de ingresos de explotación es JD Sports en Gran Bretaña, seguido de Decathlon Francia y en tercer lugar se encuentra Decathlon España. Con estos análisis, se puede concluir que Decathlon tiene una gran relevancia y es de las empresas más grandes en relación con el número de ventas, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

	Nombre	Ciudad	País	Último año disponible	Ingresos de explotación (miles de euros)
1	JD SPORTS FASHION PLC	BURY	Gran Bretaña	2020	7.003.238,10
2	DECATHLON FRANCE	VILLENEUVE D ASCQ	Francia	2020	2.884.675,67
3	DECATHLON ESPAÑA SAU	SAN SEBASTIAN DE LOS REYES	España	2020	1.554.986,81
4	DECATHLON ITALIA S.R.L.	LISSONE	Italia	2020	1.188.231,03
5	XXL ASA	OSLO	Noruega	2020	995.781,35

Tabla 2. Empresas internacionales incluidas en el código 4764. Fuente: <https://amadeus.bydinfo.com>

#### 4.1. El mercado.

El alcance geográfico de Decathlon es actualmente muy grande, ya que se encuentra en 31 países alrededor de todo el mundo. El mercado más relevante para Decathlon es Francia, el país de origen. Seguidamente, el segundo mercado más relevante es el de España debido a que esta representa un 13% de la facturación global de la empresa.

(Revista InfoRetail, 2022). Según una encuesta realizada por Marga Ollero, Chief Data & Insights Officer en Havas Media Group, Decathlon se encuentra en el segundo puesto como marca mejor valorada por los consumidores españoles, solo por debajo de Google (Marketing 4 ecommerce, 2022).

La figura 5 nos muestra la evolución de las ventas de Decathlon España entre los años 2017 y 2020 según la base de datos SABI. En el año 2020, Decathlon España facturó 1.554 millones de euros, que supuso una enorme caída respecto al año 2019, todo ello consecuencia de la pandemia. El resultado bruto de explotación de Decathlon España fue de 141 millones de euros en 2020 y un resultado neto de 86,4 millones, un resultado inferior si lo comparamos con el año 2019 que obtuvo 104 millones de euros (Tradesport, 2022).



Figura 5. Evolución ventas Decathlon. Elaboración propia. Fuente: <https://sabi.bvinfo.com/>

Como consecuencia del COVID-19, la empresa tuvo que innovar para que las ventas no cayeran demasiado y pudieran seguir manteniendo el negocio y por ello salió a la luz el servicio de entregar online desde la tienda. Lanzaron una aplicación para los teléfonos móviles pudiendo realizar a través de esta la compra online y una plataforma de eventos deportivos online. Todas estas medidas hicieron que Decathlon incrementara sus ventas online en un 126% alcanzando los 306,9 millones de euros y consiguiendo así España un 18% de la facturación total de la empresa. Tras este gran porcentaje con sus ventas online, Decathlon espera que sus ventas sean un 50% digitales en 2030 (CMD Sport, 2022).

#### 4.2. Análisis del entorno general.

El análisis del entorno general supone realizar un análisis macroeconómico del entorno. Para la realización de este análisis se va a analizar ciertos factores tales como los políticos-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos (PEST, figura 6) que afecten a la industria de Decathlon y poder observar las oportunidades o amenazas para la empresa. Estos factores son externos con referencia a la empresa, por lo que Decathlon no tiene ninguna forma de modificarlos, sino que tendrá que adaptar su estrategia a estos.

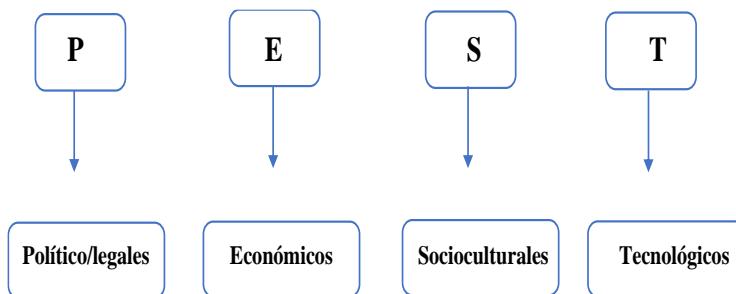


Figura 6. Modelo PEST, elaboración propia.

En cuanto a los **factores político- legales**; actualmente está sucediendo un gran acontecimiento histórico que está afectando en muchos aspectos globalmente, que es la guerra de Rusia contra Ucrania, debido a esta se ha producido una escasez de suministro en Rusia, por lo que Decathlon ha suspendido su actividad en este país (Diario de Sevilla, 2022).

En cuanto a los **factores económicos**, España se encuentra en un estado de recuperación de la economía tras la crisis de la pandemia. Nos encontramos en una situación de presiones inflacionistas moderadas en el medio plazo, este plazo es establecido por el Banco Central Europeo. Tras la caída del PIB mundial en 2020, el Fondo Monetario Internacional anticipó un crecimiento para 2021 y también para el 2022, del 5,9% y 4,9% respectivamente. En el ámbito europeo, el PIB para 2021 y 2022 también se esperaba que subiera, 5,1% y 4,2 % respectivamente, alcanzando así los niveles que se tenían antes de que la pandemia llegara (Banco de España, 2022). A pesar del lento crecimiento en España de la situación económica, Decathlon elevó su rentabilidad por primera vez desde 2016.

Además de afectar como un factor político, la guerra de Ucrania contra Rusia también está afectando de una manera económica. Esta guerra ha provocado una subida del precio del petróleo en España y esto afecta a Decathlon debido a que la empresa tiene un servicio de transporte de pedidos a domicilio, además del propio recorrido que hagan los camiones para suministrar a todas las tiendas de cada país, por lo que ha supuesto un aumento de sus costes en este aspecto, afectando de manera muy negativa a la empresa. Otro factor económico que afecta a Decathlon es la subida de los precios de las energías renovables, como son el gas y la luz.

En la figura 7, se muestra la evolución del IPC desde el mes de abril del año 2021 hasta marzo de 2022 que es el último mes disponible en el Instituto Nacional de Estadística. En el grafico se comienza mostrando desde abril del 2021 y a continuación comienza enero de 2022 para poder observar de forma clara el gran cambio que se ha producido. Se puede observar desde principios de este año, 2022, que hay un considerable incremento en el IPC, llegando en el mes de marzo a los 3 puntos en comparación a febrero que se encontraba en 0,8 puntos. Este incremento es debido a todo lo comentado anteriormente como consecuencia de la guerra y la subida de las energías renovables, por ello Decathlon también se ve perjudicado en este aspecto ya que, al subir el IPC, los precios de los productos se van a ver incrementados y por lo tanto las personas van a tener menos poder adquisitivo, y por ello reducirán gastos, evitando de esta forma realizar compras innecesarias.



Figura 7. Evolución IPC en España. Fuente: <https://www.ine.es/>

En cuanto a los **factores socioculturales**, uno clave para Decathlon ha sido el cambio en el estilo de vida, ya que actualmente, las personas han empezado a hacer ejercicio ya sea en sus casas, gimnasios o en la calle y a llevar vidas más saludables. Una de las

consecuencias positivas del coronavirus es que ha aumentado el porcentaje de personas que realizan ejercicio físico con respecto a la etapa anterior a la pandemia. Este porcentaje es de un 32% según la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (MARCA, 2022). Esto supone un efecto positivo en Decathlon, ya que le permite incrementar sus ventas y de esta forma obtener mayores ingresos.

En relación con los **factores tecnológicos**, el factor clave de estos tiempos es la digitalización de las empresas debido a los grandes avances de la tecnología. La digitalización consiste ya no solo en la venta de productos a través de internet o de la digitalización de los documentos, sino que se trata también de un proceso global a través del cual las empresas modifican su modelo de negocio permitiéndose el acercamiento a los clientes y la mejora de la productividad (Grupo Ático 34, 2022). Actualmente, la industria del deporte se encuentra en un momento de digitalización a raíz de todo lo sucedido con la pandemia. Muchas tiendas tuvieron que innovar de forma tecnológica para que sus negocios pudieran seguir adelante en el confinamiento, y todo esto ha sido algo positivo ya que estas innovaciones suponen ventajas en muchos aspectos para las empresas.

Al comienzo de la pandemia, en esta industria se produjo una caída de las ventas. Pero durante los últimos años ha experimentado, concretamente en el año 2021, un aumento de hasta un 14% hasta los 295.000 millones de euros con respecto al año 2020 según un informe elaborado por *World Federation Sporting Goods Industry junto a McKinsey & Company*, esperándose llegar a los 395.000 millones en el año 2025 según el informe *Sporting Goods 2022*<sup>6</sup>. Como he dicho anteriormente, la clave de este sector será la venta online, la sostenibilidad y la eficiencia de la tecnología.

Para conseguirlo es muy importante la inversión en I+D, el modelo de Decathlon se basa esencialmente en esta inversión. Debido a estas inversiones la empresa ha conseguido revolucionar al resto de empresas del sector de material deportivo con productos más innovadores. Con la pandemia, Decathlon tuvo que hacer una mayor inversión en este aspecto para poder conseguir la transformación digital de la compañía, suponiendo un 66% del presupuesto (La información, 2022). Por ejemplo, en casi todos los establecimientos en España se han puesto cajas de autoservicio para que las personas se cobren a sí mismas, además de poder comprar online a través de la página web o incluso

---

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2022-the-new-normal-is-here>

poder comprar online y ellos te traen el producto a la tienda para que posteriormente puedas ir a recogerlo.

En el año 2021, Decathlon puso en marcha una nueva estrategia digital llamada “Decathlon Open Innovation” la cual está formada por tres programas, pero de momento solo uno de ellos se ha llevado a cabo. Este primer programa se conoce como *Supported by Decathlon*, el cual consiste en encontrar startups sportstech que estén todavía en fase de crecimiento para ofrecerles soluciones digitales a los deportistas. Durante los próximos meses, Decathlon ha elegido a Urban Sports Club y NBN23 para colaborar en este proyecto. El objetivo final de este programa es que estas startups se conviertan en proveedores de Decathlon.

#### **4.3. Entorno específico.**

En este punto se van a analizar los factores que afectan a la rentabilidad esperada de la empresa en función de la industria en la que opera. Con el fin de comprender mejor la estructura de la industria en este mercado y quienes son los principales competidores de Decathlon, se va a proceder a realizar en primer lugar, el **análisis de las 5 fuerzas competitivas de PORTER** (Michael, 2008), la cual usa 5 variables; la rivalidad entre los competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, y la amenaza de productos sustitutivos, y en segundo lugar, el **análisis de los grupos estratégicos**.

##### **4.3.1. Análisis PORTER.**

###### **- Rivalidad entre los competidores.**

La continua preocupación por la mejora de la salud a través de la realización del ejercicio físico ha llevado a la creación de grandes empresas encargadas de la venta de materiales deportivos. Todo ello hace que la competencia de Decathlon sea bastante amplia a pesar de que la empresa sea la líder en la distribución del material deportivo.

Tal y como se ha comentado en el apartado de la industria, Decathlon compite en un sector con un gran número de competidores tanto internacionales como nacionales e incluso locales, por lo que el grado de rivalidad va a ser alto. Para ilustrar el grado de rivalidad de esta industria, a raíz del código 4764 del CNAE, se ha obtenido una lista de

empresas españolas<sup>7</sup> incluidas en este código y con todas ellas, se ha calculado la cuota de mercado individualmente con respecto al número de ventas totales, para observar de esta forma que empresas son más significativas y, por lo tanto, cuáles pueden ser los competidores más directos de Decathlon.

En la figura 8 se muestran las cuotas de mercado de cada empresa dentro del código 4764, pudiéndose observar cómo Decathlon tiene la mayor cuota de mercado en esta industria con un 36% del total de las empresas. En segundo lugar, se encuentra Sprinter con un 9,45%, seguidamente se encuentra JD Spain con un 4,02 % y, en cuarto lugar, Decimas con un 3,66%. Además se incluye un apartado para introducir al resto de competidores de la industria donde se han sumado las cuotas de cada una de las empresas con porcentajes más insignificantes dentro de ese código. Comparando Decathlon con el resto de competidores de su industria se puede ver como en proporción Decathlon es la empresa más grande. Tras el cálculo de todas las cuotas de mercado de las empresas se ha procedido a calcular el Indice de Herfindahl para conocer el tipo de industria en el que nos encontramos. El índice sale un valor de 0,14 por lo que según la clasificación estipulada nos encontramos ante una situación de industria dominada debido a que hay un gran número de empresas, y estas a su vez presentan diferencias de tamaño importantes en la medida que Decathlon, por ejemplo, posee una cuota de mercado del 36% como se ha comentado anteriormente.

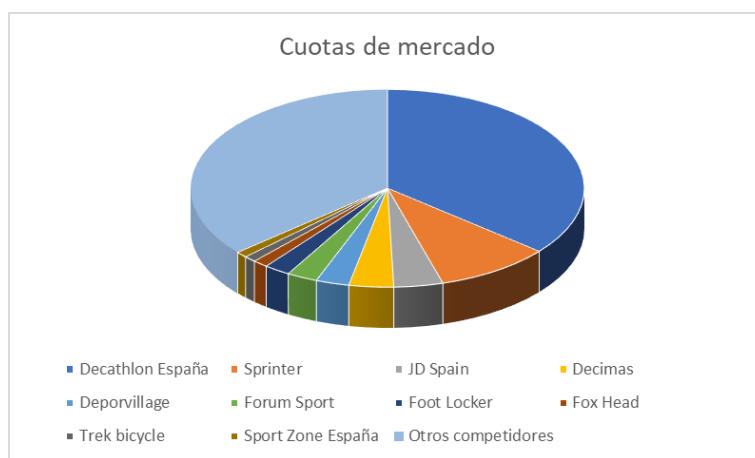


Figura 8. Cuotas de mercado código 4764. Elaboración propia. Fuente: <https://sabi.bvdinfo.com/>

<sup>7</sup> <https://sabi.bvdinfo.com/>

Tras todo este análisis se van a analizar como principales competidores de Decathlon a Sprinter, JD Spain y Decimas ya que son las empresas que más se acercan a la cuota de mercado de esta y pueden ser significativas a la hora de su análisis, además de dedicarse a la venta de en mayor o menor medida los mismos productos deportivos. A continuación, se va a analizar cada una de ellas de manera más detallada con las características de cada una de estas empresas y sus diferencias con Decathlon.

**Sprinter** abrió su primera tienda en Valencia en 1995, expandiéndose con los años con un total de 177 tiendas físicas. En esta empresa se pueden encontrar moda deportiva pero también casual, complementos y materiales para la realización de ejercicios deportivos, entre ellos se encuentran el pádel, el ciclismo o el futbol. Cuentan tanto con marcas externas como Nike o Puma, como con marcas propias de la empresa tales como Up o Silver. Esta empresa tiene muchas similitudes con Decathlon ya que ambas de dedican a la venta de en mayor o menor medida de los mismos productos, así como las mismas marcas, excepto las que son propias de cada una de las empresas. Sprinter cuenta con más de 2600 empleados entre las tiendas, servicios centrales y logística (Sprinter, 2022). En el caso de Decathlon son 10.000 empleados por lo que le supera con creces.

**JD Sports** es una empresa británica que se dedica a la venta de moda deportiva. JD se hizo con el poder de Sprinter en el año 2011 adquiriendo un 50,01% de la empresa. Durante el año 2016 y anteriores, JD puso todos sus esfuerzos en expandirse hacia el territorio español a la vez que desarrollaba Sprinter (Modaes, 2022). JD no supone tanta competencia para Decathlon ya que solo comercializa ropa mientras que Decathlon además de vender ropa deportiva, también se dedica a la venta de otros muchos productos relacionados con el deporte e incluso maquinaria para poder llevar a cabo ejercicio en casa. El número de empleados en este caso es de 1212.

**Décimas** es una empresa española, cuya primera tienda se abrió en Madrid. Decimas también se dedica a la comercialización de moda deportiva, pero de una forma más especializada que JD ya que vende ropa deportiva para los diferentes tipos de deporte como pueden ser running, fitness, futbol o tenis entre otros (Decimas, 2022). De igual forma que con JD, no es mucha competencia para Decathlon ya que además de la venta de estos productos comercializa muchos otros ampliando su cartera de productos y por lo tanto llega a muchas más personas que estas otras empresas. El número de empleados se encuentra alrededor de 1018 personas.

Estas tres empresas, cuyos logos podemos ver en la figura 9, son claras competidoras de Decathlon ya que todas se dedican a la venta de en mayor o menor medida dependiendo de la empresa de los mismos productos deportivos, pero la clave de Decathlon es su estrategia. Decathlon sigue una estrategia de liderazgo en costes, ya que ofrece a los consumidores la mejor relación tecnicidad – precio. Debido a esta estrategia, Decathlon tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores ofreciendo una buena relación calidad precio dirigida a todo tipo de clientes, desde aquellos que tengan una renta inferior hasta los que tengan rentas superiores, acogiendo así a todas las personas.



Figura 9. Logos de las empresas competidoras. Elaboración propia. Fuente:  
<https://www.google.es/imghp?hl=es&ogbl>

#### - La amenaza de entrada de nuevos competidores.

Este punto es importante, dado que la entrada de nuevos competidores supondría un aumento de la competencia, y por lo tanto, una disminución de la cuota de mercado de las empresas existentes. Como consecuencia de esta amenaza se verían presionados los precios, costes y tasas de inversión necesarias para poder competir con el resto de empresas. Es posible que al existir tantas empresas en esta industria las barreras de entrada no sean muy elevadas. Existen diferentes **7 tipos de barreras de entrada** según el artículo de **Michael Porter**<sup>8</sup>: economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costes para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de las empresas establecidas independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas.

La amenaza de estos competidores puede desaparecer en función de las barreras de entrada que existan en el mercado que pueden ser de cualquier tipo de las que se han

---

<sup>8</sup> Porter, HBR 2008

comentado anteriormente. En el caso de Decathlon, mantiene una ventaja como empresa establecida en el mercado independientemente de su tamaño, y debido a ello las empresas nuevas tendrán que realizar una inversión en capital muy superior para poder competir con esta. Decathlon se trata de una empresa que comercializa una gran variedad de equipos deportivos, por lo que posiblemente para competir con ella de forma directa resultara más complicado, y por ello existiera un mayor número de barreras de entrada ya que Decathlon ha conseguido mucho poder y es muy conocido por todos los consumidores. Si es cierto, en cambio, que para competir con empresas menos especializadas y más pequeñas, quizás no existan tantas barreras de entrada, ya que no supone tanta inversión como para competir con las más grandes.

Otra barrera de entrada serían las economías de escala por el lado de la oferta, ya que esto le permite a Decathlon producir mayores volúmenes de productos a un coste inferior, y por ello puede permitirse el establecer precios más bajos que la competencia. A las nuevas empresas les va a ser muy complicado al principio establecer precios bajos ya que al realizarse la inversión inicial para poder entrar, se tendrían que subir los precios para recuperar este dinero. Las nuevas empresas deberán invertir mucho dinero en publicidad para poder llegar al mayor número posible de consumidores, debido a que las antiguas ya son conocidas, y es posible que tengan unos clientes fijos. Por ello, es imprescindible que se haga un esfuerzo monetario en este aspecto para conseguir clientes, y posteriormente su fidelización.

Como conclusión, entrar en este industria no implica muchas barreras de entrada pero dependiendo de la empresa con la que se quiera competir ya que tiene bastante que influir el tamaño de la misma.

#### **- El poder de negociación de los proveedores.**

Se trata del poder que tienen estos agentes económicos mediante la venta de los materiales, ropa y productos deportivos con Decathlon para conseguir un mayor beneficio, por lo que pueden influir en la presión de los precios. Algunos de los factores que supondrían a los proveedores poseer un alto poder de negociación podrían ser, por ejemplo, si el grupo de proveedores esta más concentrado que el sector al que se quiere vender, si los proveedores no dependen fuertemente del sector al que venden para sus

ingresos, si las empresas deben asumir costes por cambiar de proveedor o si los proveedores ofrecen productos más diferenciados según Michael Porter, entre otros.

En el caso de Decathlon, no se cumple ninguno de estos factores, ya que al tratarse de una situación de industria dominada, se incluyen en ella una gran variedad de empresas compitiendo, por lo que el poder de los proveedores no es muy elevado. Para Decathlon, sus proveedores son sus “partners” y cuenta con una serie de políticas corporativas referidas a estos. Existe un Código Ético, donde se exponen los requisitos, valores y principios que se deben de seguir en caso de formar parte de Decathlon, además de que cuentan con un Canal de Denuncias de carácter confidencial en caso de no seguirse las normas y leyes. Decathlon con estas políticas, rigen el comportamiento de los proveedores y llevan a cabo una selección rigurosa de los mismos bajo criterios de objetividad y transparencia para mantener una buena relación con estos (Decathlon, 2022). Por otro lado, aunque Decathlon vende marcas de terceros como pueden ser Adidas, Puma o Nike, la empresa ha buscado disminuir el poder de los proveedores a través de la venta de marcas propias produciendo ellos mismos estos artículos como se ha comentado en anteriores apartados.

Con todo esto se puede concluir que el poder negociador de los proveedores no es muy elevado ya que están limitados por una serie de normas bastante rigurosas, además de la existencia de mucha competencia y que gran parte de la producción de la empresa la realizan ellos mismos, por lo que no dependen de externos.

#### **- Poder de negociación de los clientes.**

Los factores que determinan el poder negociador de los clientes son algunos como los siguientes: que se encuentre en un mercado de monopolio, que exista un exceso de oferta respecto a la demanda, que haya amenaza de productos sustitutivos o que el cliente compre en grandes cantidades. Además, se pueden incluir otros factores tales como que la diferenciación del producto del proveedor sea mínima, que el cliente este bien informado sobre el mercado y sus tendencias, y que el cliente pueda producir el mismo producto consiguiendo así un gran poder a la hora de negociar (Webdox, 2022). En el caso de Decathlon, los clientes no tienen mucho poder en relación con los factores comentados en el párrafo anterior, ya que estos no pueden exigir una bajada en los precios o establecer una mejora en la calidad de los productos de la empresa.

Decathlon tiene una característica que la diferencia de sus competidores en sus productos en relación con la calidad – precio, consiguiendo así diferenciarse de la competencia, obteniendo una ventaja competitiva frente a esta, y atraer de esta forma un mayor número de clientes. Además, como Decathlon se dirige a todo tipo de deportistas, desde principiantes hasta gente más experta, acoge a un mayor número de público objetivo. Con esta estrategia, Decathlon disminuye el poder de sus clientes.

- **Amenaza de productos sustitutivos.**

Esta variable hace referencia a aquellas empresas que venden productos que hace que los clientes dejen de ir a comprar en este caso a Decathlon, debido a que son productos sustitutivos a los que vende esta empresa, lo que supone una amenaza para Decathlon. En este apartado, se pueden incluir algunas empresas que por ejemplo, se dediquen a la venta de productos de segunda mano, que se encuentren a precios más bajos ya que han sido utilizados alguna vez antes y puede que sea un factor relevante para algún sector de clientes. Algunas empresas pueden ser, por ejemplo, Zalando, la cual se dedica a la venta de ropa deportiva tanto de primera mano como de segunda, vendiendo marcas las cuales también comercializa Decathlon como Adidas o Nike. Otra empresa podría ser Wallapop, ya que se trata de una empresa que, de forma online a través de la aplicación en el móvil, las personas pueden vender cualquier producto de segunda mano.

#### **4.3.2. Análisis de los grupos estratégicos.**

Debido a la gran cantidad de empresas existentes en esta industria se va a realizar un análisis de grupos estratégicos, intentando agrupar las empresas que tengan características más parecidas y poder ver quiénes son competidores más directos entre las empresas. Se van a diferenciar los grupos en función de diferentes variables como pueden ser el **tamaño, el número de establecimientos físicos, el canal de venta ya sea online o presencial, la variedad de productos deportivos y la especialidad en moda deportiva.**

En primer lugar se encuentra las **grandes empresas no especializadas online** entre estas empresas se pueden encontrar Amazon, Zalando, Aliexpress o Barrabés. Estas empresas se caracterizan principalmente por la venta de sus productos de forma online. Amazon y Aliexpress, se tratan de dos grandes empresas mundiales, las cuales se dedican a la venta de mucha variedad de productos, no solo de índole deportiva. Zalando se considera la

mayor empresa vendedora online en Europa de ropa y calzado, entre ellos la moda deportiva (aecoc, 2022). Barrabés es una empresa de tamaño inferior a las comentadas anteriormente, pero además de vender de forma online tiene diferentes tiendas alrededor de España las cuales se encuentran en Benasque, Madrid, Barcelona, Zaragoza, Huesca y Jaca (Barrabes, 2022). Se dedica a la venta de materiales y ropa deportiva.

En segundo lugar, se encuentran las **grandes empresas no especializadas tradicionales** entre las que se destacan El corte Inglés o Carrefour. Ambas se tratan de empresas grandes, las cuales se dedican a la venta de todo tipo de productos pero al igual que en las comentadas anteriormente, también cuentan con secciones de ropa o productos deportivos. En España, el Corte Inglés cuenta con 105 tiendas (El Corte Inglés, 2022) y el Carrefour cuenta con 7 hipermercados en España (economía, 2022). En tercer lugar, se encuentran las **grandes empresas especializadas en moda deportiva**, entre las que se destacan Foot Locker, Nike o Adidas. Las tres empresas se dedican exclusivamente a la venta de ropa y calzado deportivos, en Foot Locker se venden productos de una gran variedad de marcas entre las que se incluyen Nike y Adidas, mientras que en estas dos últimas solo se comercializa moda de estas mismas marcas. Footlocker cuenta con más de 2500 tiendas alrededor del mundo, y es considerado el líder mundial en venta minorista de calzado y ropa deportiva (Foot Locker, 2022). Adidas de la misma forma que Foot Locker cuenta con 2500 tiendas y 13.000 franquicias monomarca (Modaes, 2022). Nike cuenta con un total de 1996 tiendas alrededor del mundo (Nike, 2022).

En cuarto lugar, se encuentran las **grandes empresas especializadas en productos y moda deportiva**, entre estas se destacan Decathlon, Decimas y Sprinter. Todas ellas son competidoras directas de Decathlon como se ha comentado en el análisis de PORTER, ya que son las empresas que más se pueden acercar a Decathlon en cuanto al tipo y la variedad de productos deportivos que comercializan. En quinto lugar, se encuentran las **grandes empresas de moda en moda deportiva** como pueden ser HyM, Oysho o Women's secret. Todas ellas, son grandes empresas que se dedican a la venta de moda pero en estos últimos años, han innovado y han añadido a sus ventas un sector de moda deportiva. Por último, se encuentran las **pequeñas empresas locales especializadas**, por ejemplo en la ciudad de Zaragoza, se encuentran algunas como Solución Sport y Elksport. En la primera empresa, se dedican a la venta de forma presencial de materiales y moda deportiva al igual que Decathlon pero en inferiores cantidades ya que se trata de una pequeña empresa local (Solución Sport, 2022). La segunda empresa, se dedica a la

comercialización de los mismos productos que Solución Sport pero de manera online, ya que no cuentan con tienda física (Elk sport, 2022).

A continuación se va a exponer la tabla 3, en la que se recogen todas las empresas nombradas en este apartado para poder explicar posteriormente un gráfico de posicionamiento de las mismas.

1. Amazon	10. Decathlon
2. Zalando	11. Decimas
3. Aliexpress	12. Sprinter
4. Barrabes	13. HyM
5. El corte inglés	14. Oysho
6. Carrefour	15. Women's secret
7. Foot Locker	16. Solución Sport
8. Nike	17. Elk Sport
9. Adidas	

*Tabla 3. Empresas incluidas en los grupos estratégicos.*

En la figura 10, se muestra un gráfico de posicionamiento en el cual en el eje vertical se hace referencia a las empresas específicas en la venta de productos deportivos mientras que en el eje horizontal a la variedad de productos deportivos. Conforme más hacia la derecha o más hacia arriba se encuentren los círculos, quiere decir que mayor variedad de productos comercializa y que la empresa se dedica de forma exclusiva a la venta de productos deportivos. En cambio sí se va hacia abajo o a la izquierda, se hace referencia a todo lo contrario. Los diferentes colores se han elegido en función del grupo estratégico en el que se encuentre cada una de las empresas comentadas anteriormente para que se entienda el grafico de una forma más visual, y los números de cada círculo se refieren a los números asignados para las empresas expuestas en la tabla 3.

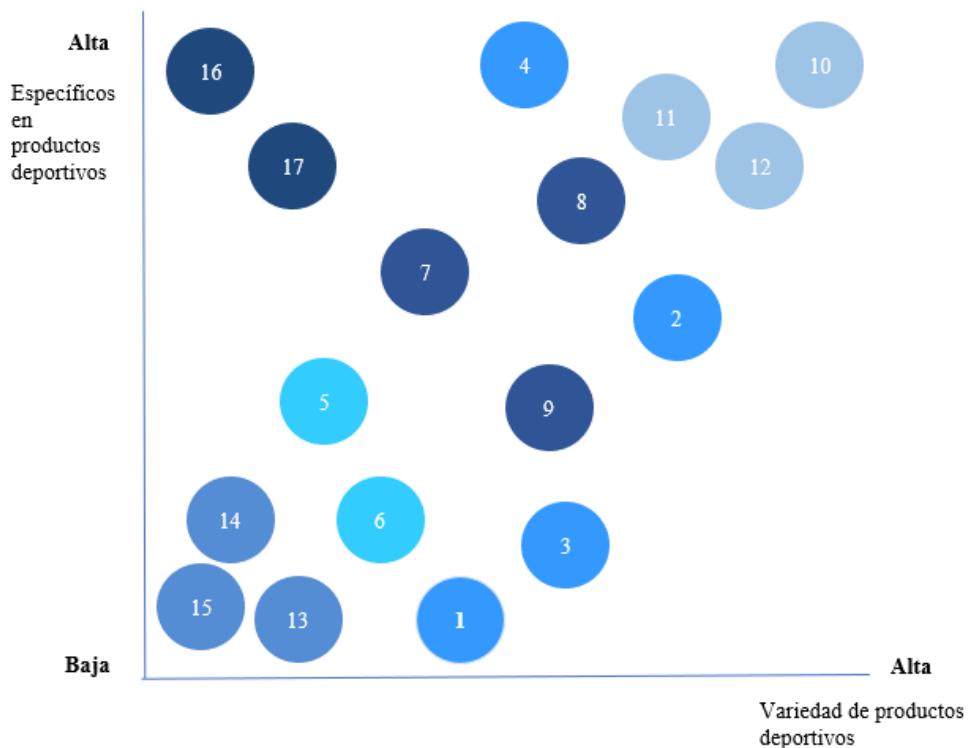


Figura 10. Gráfico de posicionamiento de las empresas. Elaboración propia

#### 4.4. Conclusiones del análisis externo.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en el estilo de vida de las personas.</li> <li>- La gran acogida por parte de los clientes de sus productos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La crisis económica.</li> <li>- Aumento de los precios de las materias primas.</li> <li>- Gran número de competidores.</li> <li>- Alto poder negociador de marcas de prestigio (Adidas)</li> <li>- Aumento de los productos sustitutivos.</li> </ul>

Tabla 4. Análisis DAFO. Oportunidades y Amenazas. Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de Decathlon nos va a permitir evaluar los diferentes recursos y capacidades de la empresa, tanto tangibles como intangibles, así como las habilidades y competencias que posee, para poder adoptar las herramientas estratégicas necesarias para conseguir el buen funcionamiento de la empresa. Se van a utilizar varias herramientas para llevar a cabo este análisis tales como el análisis de sus recursos, y la cadena de valor para poder ver de dónde Decathlon consigue la ventaja competitiva.

### 5.1. Análisis de los recursos.

Primeramente, se va a realizar el análisis de los recursos. Decathlon tiene en su poder una gran variedad de recursos muy valiosos que a continuación se va a exponer. Seguidamente se realizará el análisis VRIO para poder ver cuáles son los recursos más importantes para esta empresa. Los recursos los dividimos en 3 clasificaciones importantes:

- **Recursos tangibles.**

En este grupo, se incluyen aquellos recursos que se pueden ver a simple vista y se pueden “tocar” y cuantificar. Podemos encontrar los *recursos físicos*, los cuales pueden ser por ejemplo los locales que posee la empresa en las que se encuentran situadas sus tiendas, los almacenes donde guarden los productos que posteriormente son llevados a las tiendas, el propio inmovilizado como las materias primas y los productos finales.

Por otro lado, encontramos los *recursos financieros*, dentro de estos podemos hablar de la tesorería de Decathlon, así como de todas sus cuentas presentadas en los estados contables tales como la rentabilidad de la empresa, su patrimonio neto, la financiación externa, las cuentas de proveedores y de los clientes, entre otros.

- **Recursos intangibles.**

Estos recursos son aquellos que no se pueden contabilizar, ya que no se tratan de recursos físicos que se puedan “tocar”, por lo que son más difíciles de detectar. En este caso podemos encontrar los *Recursos tecnológicos*, como por ejemplo el funcionamiento de las maquinarias que permitan la producción de los productos finales, el grado de inversión en I+D de la empresa, que en el caso de Decathlon es muy elevada ya que es una de sus

grandes estrategias, por lo que la mayor parte de sus gastos va destinado a esta inversión, así como las patentes que posea la empresa.

Otro recurso es la *reputación*. Decathlon se considera una de las empresas con mejor reputación en España, encontrándose en primer lugar en cuanto a la distribución especializada (Diffusion sport, 2022). Por último, la *cultura* de la empresa, en la cual Decathlon fomenta siempre la responsabilidad y autonomía de todas las personas que forman parte de su equipo a través de sus 4 valores imprescindibles, incentivando la promoción y la proyección internacional, además de considerar a sus colaboradores como la primera riqueza de la empresa (Decathlon, 2022).

#### **- Recursos Humanos.**

Con este tipo de recurso se hace referencia a todos aquellos trabajadores que forman parte de Decathlon, su bienestar en el puesto de trabajo, y la seguridad, entre otros. Decathlon fomenta un entorno de confianza en el cual todos los trabajadores trabajan en igualdad de condiciones y oportunidades, además de contar con un proceso de formación para sus empleados. El conjunto de todos estos recursos le ofrece a Decathlon poseer una ventaja competitiva frente a sus competidores. El grado de sostenibilidad de esta ventaja competitiva es bastante elevado ya que Decathlon se encuentra en los mejores puestos decidido por los consumidores desde hace muchos años como se ha ido demostrando a lo largo del proyecto (Vitalidad y responsabilidad, Decathlon, 2022).

Además, gracias a sus estrategias de liderazgo en costes, permitiéndoles los precios bajos, y su gran inversión en I+D, les permite cada año ir evolucionando y sacando nuevos productos que a los clientes les gustan y que, por lo tanto, compran. De esta forma mantiene su posición en el mercado y la ventaja competitiva. Además de ir incrementándose sus ingresos.

#### **5.2. Análisis VRIO.**

El análisis VRIO se trata de una técnica a través de la cual la empresa es capaz de detectar cuales son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una ventaja competitiva sostenible, es decir, que se mantenga durante un gran periodo de tiempo, frente a sus competidores. Algunos de estos recursos se han comentado previamente. Este análisis divide los recursos en Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados (Guías jurídicas, 2022).

Para que la ventaja competitiva sea sostenible se tienen que cumplir estos cuatro factores en los recursos de la empresa.

En la tabla 5, se pueden ver una serie de recursos o estrategias que tiene o sigue la empresa Decathlon. Un recurso que cumple las 4 variables del análisis VRIO, son las marcas propias de la empresa, ya que dado que son prendas fabricadas específicamente por ellos mismos resultaría muy complicado que otras empresas copiaran este diseño o calidad. De esta forma, este recurso le proporciona a Decathlon la tenencia de una **ventaja competitiva sostenible** en el tiempo. Decathlon cuenta con una **ventaja competitiva temporal** a través de otros recursos como son las cajas de auto pago, la relación calidad – precio, la reputación y la capacidad de fabricación de grandes volúmenes, ya que estos cumplen 3 de las 4 variables del análisis, incumpliéndose la variable de la inimitabilidad debido a que en muchas empresas estos recursos también se poseen en mayor o menor medida, por lo que son fáciles de imitar. Por último, mantiene una paridad competitiva en relación con las marcas externas y la localización en grandes centros comerciales.

	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Posición
<b>Marcas propias</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	<b>Ventaja competitiva sostenible</b>
<b>Marcas externas</b>	Sí	No	No	Sí	<b>Paridad competitiva</b>
<b>Cajas de auto pago</b>	Sí	Sí	No	Sí	<b>Ventaja competitiva temporal</b>
<b>Calidad- precio</b>	Sí	Sí	No	Sí	<b>Ventaja competitiva temporal</b>
<b>Localización en grandes centros comerciales</b>	Sí	No	No	Sí	<b>Paridad competitiva</b>

<b>Reputación</b>	Sí	Si	No	Sí	<b>Ventaja competitiva temporal</b>
<b>Capacidad de fabricación de grandes volúmenes de unidades</b>	Sí	Sí	No	Sí	<b>Ventaja competitiva temporal</b>

Tabla 5. Análisis VRIO. Elaboración propia.

### 5.3. Cadena de valor.

A continuación, se va a realizar el análisis de la **cadena de valor** con cada uno de los procesos que en esta se integran, los cuales se pueden observar en la figura 11, para poder ver cuáles pueden ser sus fuentes de ventaja competitiva de una forma más detallada.

Las 5 actividades de la parte inferior de la figura 11, se consideran las **actividades primarias** de la empresa, ya que gracias a ellas se puede llevar a cabo la actividad de Decathlon.

En primer lugar, se encuentra **la logística interna**, que hace referencia a la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. En Decathlon, se refiere al almacenamiento de las materias primas con las que se van a fabricar los productos terminados en los almacenes, el control de las mismas, el manejo del inventario de estas materias primas, y por último la distribución.

En segundo lugar, se encuentran las **operaciones o fabricación**, en este caso se refiere al proceso en el que se convierten las materias primas en productos terminados y su posterior empaquetado, en este caso son productos deportivos. Decathlon fabrica en 15 países alrededor del mundo, produciendo en cada uno de ellos diferentes tipos de productos.

En tercer lugar, se encuentra **la logística externa**, en el que, una vez fabricado el producto final, se corresponde al almacenamiento de los productos y su distribución a los consumidores. En España, el almacén que se encuentra en Getafe abastece a 16 tiendas españolas y a un almacén de componente en Portugal, y el centro de Sant Esteve de Sesrovires sirve a las 15 tiendas que se encuentran en el noroeste de España comprendiendo las Comunidades Autónomas de Cataluña, Aragón, la Comunidad Valenciana y Baleares (Mecalux, 2022).

En cuarto lugar, se encuentra el **marketing y las ventas**, se trata de las actividades que lleva a cabo Decathlon para promocionar sus productos a los consumidores. Decathlon a través de su estrategia de relación tecnicidad precio – calidad ha sabido como conseguir la fidelización de sus clientes, además con el ecommerce (venta online) se ha conseguido un mayor número de clientes, ya que pueden realizar las compras sin necesidad de desplazarse a las tiendas físicas. Decathlon se publicita a través de las televisiones, así como en las redes sociales, además de tener 22 blogs temáticos (Alvaro Lopez Herrera, 2022).

Por último, en este bloque, está el **servicio post- venta**, que conforma aquellas actividades que se realizan para mejorar el valor del producto. En Decathlon esta fase es muy importante y la tienen muy en cuenta ya que, por ejemplo, en sus propias tiendas cuentan con talleres para arreglar las bicicletas en caso de que exista algún problema. En su página web cuentan con un apartado de servicio post- venta <sup>9</sup> donde te explican todos los servicios que tienen para los diferentes deportes.

Las otras 4 actividades restantes que forman la cadena de valor se denominan **actividades de apoyo**, que son necesarias para sustentar a las actividades primarias. La primera actividad es el **aprovisionamiento**, hace referencia a la compra de los factores productivos necesarios para la fabricación de los productos. El proceso de aprovisionamiento según el modelo de Decathlon es desde los fabricantes hasta los centros continentales y de ahí a los centros regionales (Ucjc, 2022).

La segunda actividad es el **desarrollo de la tecnología**, esto hace referencia a las actividades desarrolladas para la mejora de los productos y de los procesos productivos. Decathlon dirige mucha parte de su gasto a la inversión en I+ D, para satisfacer de la forma más eficiente a sus consumidores.

La tercera actividad es la gestión de los **Recursos Humanos**, la cual hace referencia a la contratación, desarrollo y formación del personal de la empresa. Decathlon tiene muy en cuenta esta fase ya que se preocupa mucho por el bienestar de sus trabajadores. Decathlon es destacable por su formación en management, liderazgo y gestión en equipos (Diffusion sport, 2022).

Además, las últimas novedades en las tiendas Decathlon ha sido la imposición de cajas de auto pago consiguiendo reducir el gasto en RRHH, así como la venta a través de la

---

<sup>9</sup> [https://www.decathlon.es/es/browse/c0-servicios/c1-servicio-postventa/\\_N-guhg01](https://www.decathlon.es/es/browse/c0-servicios/c1-servicio-postventa/_N-guhg01)

página web o de la aplicación. La última actividad es la **infraestructura**, que es el soporte de todas las actividades en su conjunto. Hace referencia a la dirección de la empresa mediante la gestión de los directivos, la planificación, y llevar la contabilidad de la misma<sup>10</sup>.

El conjunto de las actividades de la cadena de valor son imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa, ya que si están bien organizadas se puede conseguir ventajas competitivas, como es el caso de Decathlon. Decathlon ha sido reconocido como líder global por involucrar a su cadena de valor la lucha contra el cambio climático (Sala de prensa, Decathlon, 2022).



Figura 11. Cadena de valor. Fuente: economipedia.

#### 5.4. Conclusiones del análisis interno.

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia variedad de productos en un mismo espacio.</li> <li>- Buena relación calidad – precio en comparación con sus competidores.</li> <li>- Alta inversión en I+D.</li> <li>- Buena reputación.</li> </ul>
-------------------	--

<sup>10</sup> Diapositivas temario Dirección Estratégica.

<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados costes en I+D</li> <li>- Costes en el mantenimiento de los grandes almacenes.</li> <li>- Dependencia de fabricantes externos.</li> </ul>
--------------------	--

*Tabla 6. Análisis DAFO. Fortalezas y debilidades. Elaboración propia.*

## 6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DAFO Y CAME.

Tras el análisis externo e interno de Decathlon, se va a realizar un análisis DAFO como se puede observar en la tabla 7 expuesta a continuación, para sacar una serie de conclusiones derivadas de estos análisis y poder observar de una manera clara cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para Decathlon.

Una gran **oportunidad** para Decathlon es el cambio en el estilo de vida de las personas, incentivando a estas a mejorar su salud y aspecto físico con la realización de ejercicio físico, mediante el uso de los productos dispensados por la empresa. La **amenaza** clave para la empresa actualmente, es la crisis económica en la que nos encontramos y la subida de los precios en los productos, ya que eso puede hacer que la relación calidad- precio que caracteriza a Decathlon se desestabilice. Una **fortaleza** para Decathlon es su elevada inversión en I+ D, ya que es muy importante para el desarrollo de la empresa dado el gran avance en la tecnología en los últimos años. Esta fortaleza a su vez le resulta una **debilidad**, ya que supone un elevado coste a la empresa, pero a largo plazo les supone una gran rentabilidad.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en el estilo de vida de las personas.</li> <li>- Gran acogida de sus productos por parte de los consumidores.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La crisis económica.</li> <li>- Aumento de los precios de las materias primas.</li> <li>- Gran número de competidores.</li> <li>- Alto poder negociador de marcas de prestigio (Adidas).</li> <li>- Aumento de los productos sustitutivos.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia variedad de productos en un mismo espacio.</li> <li>- Buena relación calidad- precio en comparación con sus competidores.</li> <li>- Alta inversión en I +D.</li> <li>- La buena reputación.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados costes en I+D</li> <li>- Costes en el mantenimiento de los grandes almacenes.</li> <li>- Dependencia de fabricantes externos.</li> </ul>

*Tabla 7. Análisis DAFO. Elaboración propia.*

El análisis CAME es una herramienta que permite definir el plan estratégico de la empresa, una vez realizado el análisis DAFO<sup>11</sup>. Este análisis permite identificar que variables o factores tiene que corregir, afrontar, mantener y explotar la empresa para conseguir llevar a cabo una buena estrategia. A continuación, se va a exponer la tabla 8 donde se van a determinar ciertas medidas que Decathlon podría seguir para mejorar sus estrategias.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CORREGIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la cantidad de productos de marcas externas, negociándose el precio.</li> <li>- Utilizar los recursos de forma más eficiente para poder reducir algunos costes.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>AFRONTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer promociones de forma periódica.</li> <li>- Diferenciarse de la competencia a través de estrategias.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>MANTENER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar el servicio especializado a otros deportes y ya no solo en el ámbito del ciclismo.</li> </ul>

<sup>11</sup> <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alianzas con otras empresas dedicadas al deporte y realizar actividades deportivas para todas edades.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>EXPLOTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar su negocio para concienciar a un mayor número de clientes de la importancia de hacer ejercicio físico.</li> </ul>

Tabla 8. Análisis CAME. Fuente: <https://riunet.upv.es/> Elaboración propia.

## 7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las estrategias competitivas son aquellas posibilidades que tienen las empresas para conseguir posicionarse en el mercado. Con la estrategia se consigue encontrar lo que le proporciona valor a cada una de las empresas, y de esta forma posicionarse por encima de la competencia. Existen diferentes tipos de estrategias competitivas como pueden ser diferenciación, liderazgo en costes o liderazgo por enfoque, entre otros (UTP, 2022). Para poder hacer una buena elección de estrategia, la clave es tener en cuenta el comportamiento de los clientes a los que se va a querer vender ya que ellos son la clave de los negocios.

Tras todo el análisis tanto del ámbito externo como del interno, se puede justificar que Decathlon sigue una clara **estrategia de liderazgo en costes**. Algunos beneficios de esta estrategia pueden ser por ejemplo que la empresa sea más flexible, ya que al tener unos costes más bajos tienen más flexibilidad a la hora de bajar o subir los precios. Para poder llevar a cabo esta estrategia existen varias formas de realizarla, ya sea mediante el incremento de la escala de producción, implementando la tecnología avanzada, mejorando la eficiencia o limitando sus productos o servicios (Professional Spring, 2022).

Uno de los rasgos clave para determinar esta estrategia es su característica relación calidad precio, ya que se puede permitir producir a costes más bajos y eso le permite mantener unos precios inferiores al resto de su competencia. Esto a su vez, le hace poseedora de una ventaja competitiva, especialmente por la comercialización de sus propias marcas, ya que además de tener precios bajos son de buena calidad. En concreto, Decathlon consigue reducir sus costes gracias a explotar economías de escala (a la vista de la alta capacidad instalada), economías de experiencia (derivada de sus más de 45 años

de experiencia en el sector), economías de alcance (en la medida en que ofrece productos deportivos que le permiten compartir recursos en su fabricación y distribución) y otras pequeñas acciones que han mejorado su eficiencia en el ámbito de la logística o la comercialización (por ejemplo, con la introducción de las cajas de auto pago).

Los dos caminos que han hecho crecer a Decathlon son en primer lugar, las **marcas propias** como se ha comentado anteriormente, ya que la empresa tiene el 100% centralizado desde el diseño hasta la fabricación, con un 40% en Asia, un 30% en Europa y un 30% en América y África. En segundo lugar, se hace referencia a los **servicios** que se ofrecen en las tiendas como puede ser el servicio que brindan una vez que se compra una bicicleta en la tienda y los trabajadores se encargan de realizar una puesta a punto y sus posteriores revisiones, estableciendo en algunos casos ofertas o promociones (Expansión, 2022).

## 8. ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Las estrategias corporativas son aquel conjunto de acciones que una empresa planea para el largo plazo (Economipedia, 2022). Decathlon realiza una integración vertical hacia atrás, ya que es la propia empresa quien se encarga de la producción de sus productos (figura 12). De esta forma, Decathlon consigue una continuidad en el suministro de las materias primas, sin tener dependencia de empresas externas (EDS, 2022).

Para conseguir estas estrategias una parte muy importante es conseguir alianzas estratégicas, ya que esto hace que las empresas aumenten sus beneficios debido a que al trabajar conjuntamente se disminuyen los costes. En el caso de Decathlon México, la empresa realizó alianzas estratégicas con Rappi y Walmart para aumentar ventas en el país (El economista, 2022).



Figura 12. Proceso de concepción de Decathlon España. Fuente: [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2019/213302/TFG\\_Moles\\_Lopez\\_Irene.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2019/213302/TFG_Moles_Lopez_Irene.pdf)

## 9. ESTRATEGIA SOCIAL.

Una estrategia social es un conjunto de acciones que se desarrollan en los medios sociales, y que van dirigidas a unos objetivos marcados por la empresa (NAL 3, 2022). Decathlon cuenta con una Fundación (figura 13) en la empresa, cuyo objetivo es ayudar a aquellas personas que se encuentran en situaciones más vulnerables haciéndoles más fácil el acceso al deporte o a la realización de ejercicio físico. En algunos países como China, India, Brasil, Italia y España comenzaron a funcionar de manera autónoma a partir del 2015, con más de 374 proyectos, más de 315.000 beneficiarios y más de 435 trabajadores voluntarios (Decathlon, 2022).



Figura 13. Fundación Decathlon. Fuente: Twitter Decathlon.

Por otro lado, Decathlon aumentó su engagement mediante campañas interactivas como consecuencia de la pandemia. Una medida que pusieron fue la conversión de la página web a partir de los check list, a través de la cual, se creó una lista para cada deporte y a

partir de ella los clientes podían contar los elementos que tenían en su dominio y los que les faltaban. Una vez verificada esta lista, se les redirige a la página ecommerce de Decathlon para que se pudieran comprar los productos que les faltasen (Marketing 4 ecommerce, 2022).

## 10. CONCLUSIONES.

Tras todo el análisis realizado tanto desde el ámbito externo a la empresa, observando cuales eran los factores que afectaban en específico a Decathlon, como desde el ámbito interno, observando como la empresa era capaz de gestionar sus propios factores y recursos, se ha podido observar a través de que recursos o capacidades Decathlon contaba con una ventaja competitiva frente a sus competidores. Todo este análisis se ha desarrollado para el mercado español, dado que para Decathlon es el segundo mercado más relevante debido a que le proporciona un mayor número de ventas.

Por ello, se ha descrito como Decathlon España tiene una ventaja competitiva respecto a sus competidores por 3 razones. La primera es la característica **buena relación calidad – precio** que tienen en todos sus productos, al ofrecer productos de suficiente calidad a un precio bajo, la segunda es la **tenencia de sus marcas propias** permitiéndole la reducción del poder negociador de sus proveedores y reforzar el valor de su marca, y la tercera son los **servicios** que se ofrecen en las tiendas, facilitando la experiencia de compra a sus clientes. Además, se trata de una ventaja competitiva ya que ha perdurado en el tiempo y ha permitido a Decathlon posicionarse en el primer puesto en el mercado español, así como, en otros mercados europeos, como se ha visto en el apartado referente al análisis de la industria,

Con respecto a los objetivos marcados para este TFG, los cuales eran la evaluación y valoración de la situación de Decathlon, adquirir experiencia en la búsqueda de información de diversas fuentes y analizarla, conseguir mejorar mi capacidad comunicativa de forma oral y escrita y exponer todos mis conocimientos aplicándolos a la práctica, han sido superados, ya que se ha ido buscando la información necesaria para cada punto del trabajo, analizándola y citando cada página en la que se ha ido obteniendo esta información, consiguiendo plasmar de esta forma la situación de la empresa. Así como, aplicar todos mis conocimientos referentes a las distintas herramientas utilizadas para el análisis, adquiridas de diversas asignaturas durante la consecución del grado.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- ABC.* (2022). Obtenido de [https://www.abc.es/economia/abci-decathlon-cambia-nombre-tiendas-urbanas-decathlon-city-201603091151\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-decathlon-cambia-nombre-tiendas-urbanas-decathlon-city-201603091151_noticia.html)
- aecoc.* (2022). Obtenido de <https://www.aecoc.es/articulos/tdn-zalando-de-vender-chancletas-a-liderar-la-moda-online/>
- Alvaro Lopez Herrera.* (2022). Obtenido de <https://alvarolopezherrera.com/8-pilares-decathlon/>
- Banco de España.* (2022). Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/hdc120122.pdf>
- Barrabes.* (2022). Obtenido de <https://www.barrabes.com/madridodonnell>
- CMD Sport.* (2022). Obtenido de <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/decathlon-espana-limita-caida-ventas-108-2020/>
- Decathlon.* (2022). Obtenido de [https://www.decathlon.es/es/landing/quienes-somos/\\_R-a-quienes-somos?\\_adin=0896444253](https://www.decathlon.es/es/landing/quienes-somos/_R-a-quienes-somos?_adin=0896444253)
- Decathlon.* (2022). Obtenido de [https://www.decathlon.es/es/landing/quienes-somos/\\_R-a-quienes-somos?\\_adin=0896444253](https://www.decathlon.es/es/landing/quienes-somos/_R-a-quienes-somos?_adin=0896444253)
- Decathlon.* (2022). Obtenido de <https://medioambiente.decathlon.es/conformidad-de-los-establecimientos-de-produccion-encargados-de-la-fabricacion-de-nuestros-productos/>
- Decathlon.* (2022). Obtenido de <https://trabajaconnosotros.decathlon.es/valores/nuestra-cultura/>
- Decimas.* (2022). Obtenido de <https://www.decimas.com/es-es/>
- Diario de Sevilla.* (2022). Obtenido de [https://www.diariodesevilla.es/economia/decathlon-suspende-actividad-rusia-problemas-suministro\\_0\\_1669634083.html](https://www.diariodesevilla.es/economia/decathlon-suspende-actividad-rusia-problemas-suministro_0_1669634083.html)
- Diffusion sport.* (2022). Obtenido de <https://www.diffusionsport.com/que-operador-del-deporte-goza-de-mayor-reputacion-en-espana-56252/>
- Diffusion sport.* (2022). Obtenido de <https://www.diffusionsport.com/decathlon-me-parece-un-gran-ejemplo-en-gestion-de-equipos-52164/>
- economía.* (2022). Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20210921/carrefour-vende-siete-hipermercados-espana-12098659>
- Economipedia.* (2022). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html>
- EDS.* (2022). Obtenido de <https://www.edsrobotics.com/blog/integracion-vertical/#:~:text=Se%20ejecuta%20una%20integraci%C3%B3n%20vertical,dependencia%20absoluta%20de%20empresas%20externas.>
- El Corte Inglés.* (2022). Obtenido de <https://www.centroscomerciales.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci>
- El economista.* (2022). Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Decathlon-hace-alianza-con-Rappi-y-Walmart-para-crecer-ventas-en-Mexico-20210517-0026.html>
- El Economista.* (2022). Obtenido de [https://www.eleconomista.es/castilla\\_y\\_leon/noticias/9183009/06/18/El-presidente-del-grupo-propietario-de-Decathlon-Leroy-Merlin-y-Alcampo-en-el-V-Congreso-de-Empresa-Familiar-de-CyL.html](https://www.eleconomista.es/castilla_y_leon/noticias/9183009/06/18/El-presidente-del-grupo-propietario-de-Decathlon-Leroy-Merlin-y-Alcampo-en-el-V-Congreso-de-Empresa-Familiar-de-CyL.html)
- Elk sport.* (2022). Obtenido de <https://elksport.com/>

- Expansión.* (2022). Obtenido de  
<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/12/12/5a2ef91e46163f182a8b45cb.html>
- Foot Locker.* (2022). Obtenido de <https://www.footlocker.es/es/About.html>
- Grupo Ático 34.* (2022). Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/digitalizacion-empresas/>
- Guías jurídicas.* (2022). Obtenido de  
[https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTS3MztbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAS65OKDUAAAA=WKE#:~:text=T%C3%A9cnica%20%20an%C3%A1lisis%20mediante%20el,a%20lo%20largo%20del%20tiempo.](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTS3MztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAS65OKDUAAAA=WKE#:~:text=T%C3%A9cnica%20%20an%C3%A1lisis%20mediante%20el,a%20lo%20largo%20del%20tiempo.)
- La información.* (2022). Obtenido de  
<https://www.lainformacion.com/empresas/decathlon-rentabiliza-inversion-digital-2019-20-millones/2809087/>
- MARCA.* (2022). Obtenido de  
<https://www.marca.com/blogs/espanasemueve/2021/03/26/el-32-de-espanoles-practica-mas-deporte.html>
- Marketing 4 ecommerce.* (2022). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/google-decathlon-y-adidas-las-marcas-mejor-valoradas-por-los-clientes-espanoles-meaningful-brands-2021/>
- Marketing 4 ecommerce.* (2022). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/como-decathlon-aumento-su-engagement-y-conversion-web-mediante-campanas-interactivas/>
- Mecalux.* (2022). Obtenido de <https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/decathlon-la-logistica-del-deporte>
- Michael, E. P. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review.*
- Modaes.* (2022). Obtenido de <https://www.modaes.es/empresa/the-winner-takes-it-all-solo-nike-y-decathlon-ganan-cuota-en-espana-en-el-ano-de-la-pandemia.html>
- Modaes.* (2022). Obtenido de <https://www.modaes.es/empresa/la-britanica-jd-sports-esprinta-en-espana-para-pasar-de-veinte-a-ochenta-tiendas-hasta-2018.html>
- Modaes.* (2022). Obtenido de <https://www.modaes.es/empresa/adidas-reducira-su-numero-de-tiendas-mientras-duplica-su-negocio-online-hasta-2020.html#:~:text=Adidas%20opera%20con%20una%20red,monomarca%20en%20todo%20el%20mundo.>
- NAL 3.* (2022). Obtenido de <https://nal3.com/central-de-contenidos/crea-tu-estrategia-social-media-en-7-pasos/#:~:text=Empecemos%20por%20aclarar%20conceptos%3A,no%20solo%20de%20las%20redes.>
- Nike.* (2022). Obtenido de <https://www.nike.com/es/retail/directory>
- Professional Spring.* (2022). Obtenido de  
<https://blogcandidatos.springspain.com/desarrollo-profesional/como-crear-una-estrategia-de-liderazgo-en-costes/#:~:text=El%20liderazgo%20en%20costes%20ocurre,como%20marketing%20distribuci%C3%B3n%20y%20empaquetado>
- Revista Inforetail.* (2022). Obtenido de  
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/decathlon-factura-un-108-menos-en-espana/8c03aa3b308c4550b98b74736cb4d16a>

- Sala de prensa, Decathlon.* (2022). Obtenido de [https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2016/05/presentacion\\_decathlon\\_interactiva\\_04-7-2017.pdf](https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2016/05/presentacion_decathlon_interactiva_04-7-2017.pdf)
- Sala de prensa, Decathlon.* (2022). Obtenido de [https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2020/08/presentacion\\_decathlon\\_2020-07.pdf](https://saladeprensa.decathlon.es/wp-content/uploads/2020/08/presentacion_decathlon_2020-07.pdf)
- Sala de prensa, Decathlon.* (2022). Obtenido de  
<https://saladeprensa.decathlon.es/?corporativos=decathlon-reconocido-como-lider-global-por-involucrar-a-su-cadena-de-suministro-en-la-lucha-contra-el-cambio-climatico>
- Solución Sport.* (2022). Obtenido de <https://www.solucionsport.com/>
- Sprinter.* (2022). Obtenido de <https://www.sprintersports.com/empresa>
- Trabajo Fin de Grado.* (2022). Obtenido de  
[https://zaguan.unizar.es/record/4731/files/TAZ-PFC-2010-081\\_ANE.pdf](https://zaguan.unizar.es/record/4731/files/TAZ-PFC-2010-081_ANE.pdf)
- Tradesport.* (2022). Obtenido de  
<https://www.tradesport.com/ANY/20210623/decathlon-esquiva-pandemia-pierde-solo-108-espana.aspx>
- Ucjc.* (2022). Obtenido de <https://blogs.ucjc.edu/cc-transporte-logistica/2018/03/decathlon-logistica/#:~:text=El%20modelo%20de%20Decathlon%20integra,regionales%20m%C3%A1s%20potentes%20de%20Espa%C3%B1a%20a%20la%20competencia.>
- UTP.* (2022). Obtenido de <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/estrategias-competitivas-como-funcionan-y-como-se-adaptan-a-los-tiempos-de-cambio/#:~:text=Las%20estrategias%20competitivas%20son%20las,terreno%20frente%20a%20la%20competencia.>
- Vitalidad y responsabilidad, Decathlon.* (2022). Obtenido de  
[https://medioambiente.decathlon.es/Doc-financiero-A5\\_3.pdf](https://medioambiente.decathlon.es/Doc-financiero-A5_3.pdf)
- Webdox.* (2022). Obtenido de <https://www.webdoxclm.com/blog/poder-de-negociacion-de-los-clientes>