



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Desarrollo de un modelo de Cuadro de Mando Integral en Decathlon

Autor

Daniel Esteban Sanagustín

Director

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa
Curso Académico 2024-2025

Índice

Índice de Contenido

Resumen	4
Abstract.....	5
1. Introducción.....	6
2. Decathlon.....	7
2.1 Historia de Decathlon	7
2.2 Deportes Pasión e Insignia	8
2.3 Centros de Diseño.....	11
2.4 Misión, Visión, y Valores de la Empresa	13
3. Análisis del Entorno	16
3.1 Análisis DAFO	16
3.2 Análisis CAME.....	21
4. Cuadro de Mando Integral.....	23
4.1 Mapa Estratégico	23
4.2 Cuadro de Mando Integral.....	27
5. Conclusión.....	35
6. Bibliografía.....	36

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Fotografía de los fundadores de Decathlon	7
Ilustración 2. Balón oficial de la UEFA Europa League 2024/2025	9
Ilustración 3. Victoria de Paul Lapeira (Decathlon AG2R La Mondiale) en la segunda etapa de la Vuelta a Polonia.....	11
Ilustración 4. Water Sports Center, ubicado en Hendaya. Centro especializado en el diseño de productos de agua.	12
Ilustración 5. Misión (Lema) de Decathlon: "Move people through the wonders of sport"	14
Ilustración 6. Collage de elaboración propia con distintos anuncios con la frase publicitaria: "Ready to play?"	14
Ilustración 7. Mapa de Decathlon Balanced Scorecard	26
Ilustración 8. Aspectos Clave del Cuadro de Mando Integral	34

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad representar la estrategia de Decathlon mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. Esta herramienta resulta útil para trasladar la visión de la empresa a objetivos concretos y medibles, organizados en cuatro perspectivas clave: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y el área financiera.

Para elaborar el BSC se han utilizado fuentes oficiales, como la página web de la empresa y la visión estratégica aportada por el director del almacén logístico intercontinental de Zaragoza. Gracias a esta información, ha sido posible construir una propuesta realista y alineada con la actividad de Decathlon. En ella se recogen los objetivos más relevantes para la compañía, junto con sus indicadores, metas y responsables, lo que permite evaluar su rendimiento de forma equilibrada y estructurada, conectando la estrategia con la gestión del día a día.

Abstract

This Undergraduate Dissertation aims to represent the strategy of Decathlon through the Balanced Scorecard (BSC), developed by Robert Kaplan and David Norton. This tool is useful for translating a company's vision into concrete and measurable objectives, organized into four key perspectives: learning and growth, internal processes, customer, and the financial area.

To develop the BSC, official sources were used, such as Decathlon's corporate website and the strategic insight provided by the director of the Intercontinental Logistics Centre in Zaragoza. Based on this information, a realistic and aligned proposal was built. It includes the company's most relevant strategic objectives, along with indicators, targets, and responsible roles, allowing for a structured and balanced assessment of performance, while connecting strategy to day-to-day operations.

1. Introducción

La gestión estratégica de Decathlon se ha convertido en pilar fundamental para el éxito y la prosperidad de la marca. No obstante, su adaptabilidad al medio también ha jugado a favor de los franceses. Hoy en día, la multinacional gala se caracteriza por su competitividad y sus valores, diferenciándose del resto del mercado. Para lograr un control y una gestión óptima y eficiente, trataremos en este trabajo sobre la herramienta que les permite alinear la visión y la misión de la organización junto con la línea estratégica: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, y la perspectiva financiera.

En este Trabajo Fin de Grado observaremos cómo aplicamos este Cuadro de Mando en una empresa líder en el sector del retail deportivo. Iremos punto por punto de la línea estratégica mencionada anteriormente, aunque daremos un contexto previo sobre la historia de Decathlon para entender un poco más esa toma de decisiones, la cual es fundamental para alinearse con los objetivos marcados.

Sin ir más lejos, la multinacional francesa ha sufrido varios cambios en su estrategia, sobre todo posterior a la pandemia del COVID-19, jugando un factor importante en la dirección actual. Además, su complejidad en la cadena de valor ha hecho que el BSC sea, no solo un sistema de control meramente logístico y distribuidor, sino que también juegue un rol en su diseño y producción, pudiendo así alinear sus objetivos de corto y largo plazo de forma más ágil. Todo esto ha de contar con el debido equilibrio del mundo tangible e intangible, desde la parte más intelectual hasta los resultados más económicos.

2. Decathlon

2.1 Historia de Decathlon

Decathlon es una conocida multinacional francesa dedicada a la distribución de productos relacionados con el deporte. Fue fundada en el año 1976 por Michel Leclercq en un centro comercial de Englos, situado cerca de Lille. No solo fue Leclercq quien la fundó, sino que con siete emprendedores más, con quienes compartía la misión de conseguir vender en el mismo lugar y al mejor precio, abrieron Decathlon en la década de los 70. Su nombre indica el número de deportes a los que se dedicaban, concretamente, fueron diez los que dieron inicio a Decathlon: fútbol, esquí, ciclismo, vela, y hockey sobre hierba entre otros.

Abrir el negocio con siete emprendedores más, que, además, eran amigos. En la ilustración 1 podemos observar una fotografía de seis de los siete fundadores (de izquierda a derecha): Didier Decramer, Stéphane Delesalle, Hervé Valentin, Benoît Poizat, Stanislas Ernoult, y Michel Leclercq. No obstante, Nicolas Dubrulle no aparece en la foto. La imagen proviene de la década de los 70, aunque no se tiene constancia de la fecha.



Ilustración 1. Fotografía de los fundadores de Decathlon

El secreto del negocio para Leclercq era aconsejar a los clientes como si fueran tus mejores amigos. Esto, indudablemente, aumentaba la confianza del cliente con la marca. Leclercq veía fundamental estar siempre en el terreno, lo que para él significaba ponerse a disposición del consumidor, ya que, al fin de al cabo, sus clientes eran como ellos, unos deportistas más. Con esta premisa clara y definida, su estrategia ha podido cambiar a lo largo de estos años, pero no su motivación: satisfacer a los usuarios del deporte. Sin ir más lejos, este valor que caracteriza a la firma francesa se muestra en una de las citas que dejó durante su mandato: *“Nuestro objetivo no es tener la mayor facturación, sino que nuestros clientes vuelvan en seis meses o un año. No está permitido engañar a un cliente en Decathlon”*.

“Reunir todos los deportes bajo un mismo techo” fue otra frase que permitió que este famoso grupo de *“los siete”* liderase el sector del retail deportivo. Asimismo, este lema aseguraba también un fácil acceso a todos los deportistas, no solo por agrupar los deportes, sino también por su bajo precio. Sin embargo, los artículos no se vendían a *“cualquier precio”*, como establecieron en su creación. Poco a poco, Decathlon se fue abriendo paso internacionalmente, abriendo su primera tienda fuera de Francia en Alemania, reconocida como *“la caja azul”*, debido a los colores de la marca, seña de identidad desde el primer día.

2.2 Deportes Pasión e Insignia

En cuanto al diseño, Decathlon decidió comenzar a comercializar con productos propios tras un error en el abastecimiento de bicicletas. Peugeot, quien era responsable de esta cadena de valor, dejó de suministrarles estos artículos. Por tanto, los emprendedores contactaron con una empresa regional, quien comenzó a fabricarlas reemplazando al anterior. Desde entonces, Decathlon decidió abrirse en el mundo de la fabricación y el diseño, controlando así más puntos clave de su cadena de valor, integrándose verticalmente. Tribord y Quechua fueron las primeras marcas de la compañía, dedicadas

específicamente a deportes acuáticos y montaña en 1996, respectivamente. Estas marcas destinadas exclusivamente a un deporte en concreto, las llamaremos como marcas de deportes pasión. Domyos, Kipsta, Artengo, Nabaiji... son muchos los ejemplos de marcas propias de Decathlon, dedicadas a deportes pasión.

Estas nuevas marcas sugieren un cambio en la industria del deporte. Aparecen artículos nuevos a un precio bastante inferior al de la marca líder en la industria, permitiendo que todo deportista, ya sea amateur o experto, tenga un rápido acceso a este deporte, abriendo las puertas a cualquier tipo de cliente. En cambio, es cierto que ese cliente experto sigue teniendo dificultades para encontrar productos de alta calidad para competir en lo más alto. Es por ello por lo que Decathlon ha anunciado su cambio estratégico en cinco áreas, denominadas como deportes insignia. A diferencia de los deportes pasión, estos se especializan hacia un mundo más de calidad, subiendo los precios, indicando una revolución en Decathlon, como últimamente se está viendo. Los nuevos deportes insignia de los galos son variables dependiendo de cada mercado, pero los más comunes son ciclismo, pádel, fútbol, natación y montaña.

El patrocinio de eventos importantes en el mundo del fútbol como el diseño del balón de la UEFA Europa League, visible en la ilustración 2, ha sido clave para que los clientes cambien su idea en artículos de poca calidad hacia una nueva perspectiva, llena de calidad y competitividad. Además, el acuerdo con futbolistas de alto rendimiento como Antoine Griezmann ha jugado un rol clave para que el fútbol pase a ser de un deporte de iniciación en Decathlon a una marca referente en la firma.



Ilustración 2. Balón oficial de la UEFA Europa League 2024/2025

Lo mismo sucede con el resto de los deportes insignia. En el caso del pádel, Decathlon firmó en 2022 a la que fue top 1 en el ranking FIP¹, Lucía Sainz. Al igual que ella, también se contó con el patrocinio a Maxi Sánchez, jugador argentino que también ocupó el número 1 en 2018. Desde entonces, la firma francesa va a por su cuarto año consecutivo ofreciendo sus productos a una de las mejores deportistas del mundo. Kuikma, la marca insignia en el pádel, se ha consolidado como una apuesta fuerte para la gente no tan amateur que busca dar un salto de calidad en su nivel deportivo, compitiendo de lleno con marcas líderes mundiales.

Para terminar con los ejemplos en este salto estratégico de Decathlon, nos adentraremos ahora en el mundo del ciclismo, otro deporte insignia de los galos. En el año 2024, unió fuerzas con AG2R La Mondiale, añadiéndose así al nombre de la nueva fusión: Decathlon-AG2R La Mondiale. Con este tercer ejemplo, vemos claramente cómo Decathlon quiere desmarcarse, en algunos deportes, como una marca que va más allá del buen precio, queriendo luchar de tú a tú contra las grandes marcas del sector. No solo es así, sino que este equipo ciclista, quedó en quinta posición en el Tour de France de esta edición de un total de veintitrés equipos, dejando claro que sus intenciones no son solo publicitarias. Para los seguidores de este deporte, tienen cita con varios eventos, entre ellos, la Vuelta a Polonia, competición en la que este nuevo equipo ha conquistado una etapa², visible en la siguiente imagen. Como consecuencia de esta ambición, Decathlon pasará a ser propietario del 100% del equipo en 2026.

¹ FIP: Federación Internacional de Pádel, es el organismo rector mundial del pádel.

² La competición se está dando lugar en agosto de 2025, por lo que sigue aún activa cuando se está redactando el TFG.



Ilustración 3. Victoria de Paul Lapeira (Decathlon AG2R La Mondiale) en la segunda etapa de la Vuelta a Polonia

2.3 Centros de Diseño

Por otro lado, Decathlon cuenta con diversos centros dedicados al diseño de artículos. Cada recinto se dedica exclusivamente a un deporte concreto, buscando lo mejor para el deportista. Marcas mundialmente reconocidas y, mencionadas anteriormente, tienen centros de diseño situados, mayoritariamente, en Francia. Aquí, realizan pruebas a sus distintos artículos y facilitan el intercambio de opiniones entre deportistas, tanto expertos como clientes que se inician al deporte. Estos centros se ubican geográficamente cerca de puntos donde el deporte es practicado, es decir, próximos a zonas montañosas si estamos hablando de Quechua, como es la Mountain Store de Chamonix (Francia), a veinte kilómetros del valle del Mont Blanc. Si nos dedicamos al golf, buscaremos un espacio verde y amplio, logrado con el Inesis Golf Park, en Marcq-en-Baroeul, ubicado en la frontera con Bélgica. Y entre muchos otros deportes pasión, mencionaré el Water Sports Center, ubicado en Hendaya, en la frontera con España, a la altura del País Vasco. En este centro de diseño, ubicado en la antigua lonja del puerto, se prueban varios artículos especializados en deportes acuáticos, como surf, submarinismo y snorkel, paddle surf, y kayak. En la siguiente fotografía se observa el centro mencionado, siendo Hondarribia (España) el pueblo del fondo.



Ilustración 4. Water Sports Center, ubicado en Hendaya. Centro especializado en el diseño de productos de agua.

Los centros de diseño son estratégicos para Decathlon. Aquí, podemos encontrar la diferenciación con otras marcas. Prueban, realizan prototipos y optimizan cada proceso y artículo, siempre en contacto directo con el deportista de élite, y el menos experimentado, lo que logra la separación entre deportes insignia y deportes pasión, ya mencionados. La inversión en I+D+i es pilar fundamental para la consecución de esta nueva estrategia adoptada, además de su mejora continua. Esta variable le ha permitido a Decathlon no quedarse estancado y ha logrado ser más eficiente, lo que le conlleva a una innovación en su materia prima y un mayor foco en la sostenibilidad.

2.4 Misión, Visión, y Valores de la Empresa

El grupo de los siete ya lo mencionó en su día, por lo que la misión de Decathlon no iba a ser distinta, aunque sí con alguna variación adaptada al siglo XXI: *“Hacer accesible el placer y los beneficios del deporte al mayor número de personas, de manera sostenible”*. Al igual que en los setenta, Leclerq tuvo como objetivo que cualquier persona tuviera un rápido acceso a todos los deportes, desde un punto de vista poco experimentado del cliente. La accesibilidad del individuo es primordial en Decathlon, democratizando la actividad física a través de precios bajos y productos técnicos y sencillos. Tanto es así, que el mercado objetivo siempre ha sido el amateur, hasta no hace poco, como ya expliqué en el punto anterior. Esta nueva perspectiva permite expandir más aún sus clientes, desde nuevos consumidores hasta el más profesional. Finalmente, se añadió la palabra “sostenible”, concepto presente en prácticamente todas las empresas del mundo. El compromiso con un diseño ecológico, duradero y con poco impacto medioambiental ha permitido que los franceses añadan el color verde, de forma figurada, a su característico color azulado.

No obstante, hoy en día, Decathlon ha estado mostrando otra frase en sus redes sociales y anuncios publicitarios: "Move people through the wonders of sport". Esta frase es un lema que estaba presente en el sitio donde realicé las prácticas. Es una nueva versión más simple de la frase anterior, pero que insiste en esa accesibilidad que tiene cualquier persona a cualquier deporte. La frase busca unir un sentimiento de bienestar personal con el deporte y la emoción que provoca. Esta unión entre deporte e individuo es protagonista en todos los spots publicitarios de la marca, como se puede observar en la siguiente imagen.



Ilustración 5. Misión (Lema) de Decathlon: "Move people through the wonders of sport"

Además, también se une con la frase motivadora: "Ready to play?". Ambas frases tienen en cuenta ese reto deportivo para animar a los clientes a practicar cualquier deporte, apareciendo en cualquier tipo de anuncio, independientemente del deporte promocionado. En cuanto a su visión, como gran de las empresas, se preocupan por ser útiles a las personas y al planeta, muy relacionado con la misión.

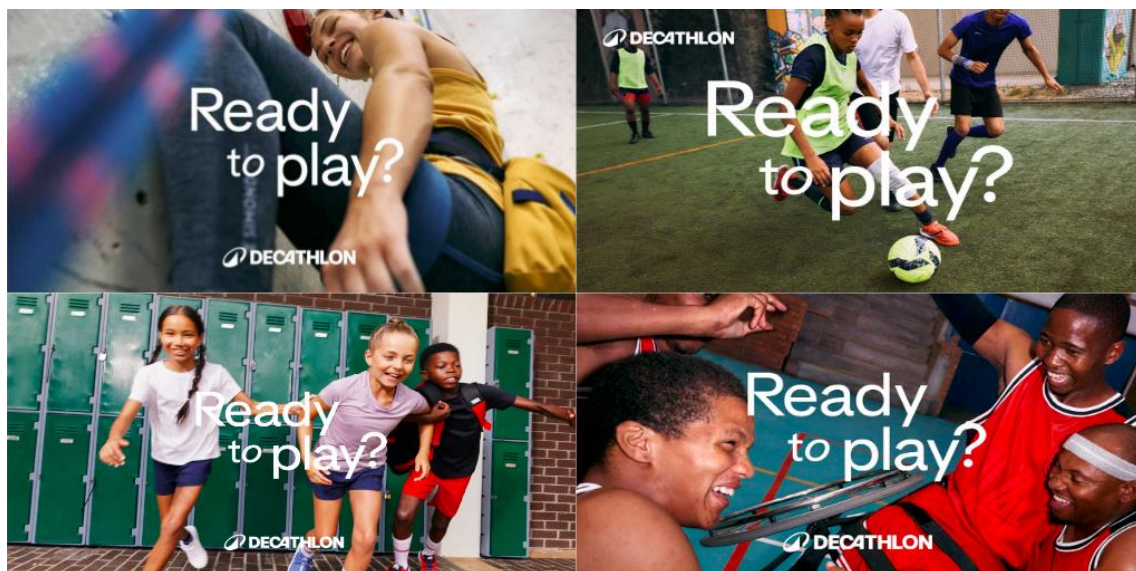


Ilustración 6. Collage de elaboración propia con distintos anuncios con la frase publicitaria: "Ready to play?"

Finalmente, los valores de Decathlon son fundamentales para la búsqueda de clientes, proveedores, e incluso en su contratación³. Asimismo, podemos concluir que la empresa y sus valores están alineados, aspecto totalmente clave para la realización del Cuadro de Mando Integral. Los franceses giran en torno a cuatro valores: vitalidad, responsabilidad, autenticidad, y generosidad. La vitalidad tiene que ver con esa energía que envuelve a las personas. Esa acción, innovación y emprendimiento de las personas. Fomenta, por tanto, esa iniciativa individual, además, de la pasión por el deporte. Trabajadores en tienda deben ser lo más proactivos posible para poder llegar a cumplir con este mínimo. Tomar decisiones de forma libre corresponde al siguiente valor, la responsabilidad. Cada trabajador es responsable de sus resultados y sus contribuciones, siguiendo un modelo descentralizado. La autenticidad es, probablemente, el más fiel a la imagen de Decathlon. Corresponde a ser uno mismo, con sencillez, transparencia y con honestidad. Decathlon fomenta una comunicación horizontal entre sus empleados, habiendo muy pocos puestos de mando en la organización. Bajo la experiencia vivida en el centro logístico ubicado en PLAZA, solo existían tres tipos de puesto: operario, responsable de equipo, y director del almacén. Esta distribución está completamente ligada a este tercer valor de la empresa, buscando esa comunicación sencilla y transparente de igual a igual. Para acabar, Decathlon menciona su último valor, la generosidad. Tras los puntos anteriores se puede observar cómo los franceses buscan que el trabajador sea proactivo, honesto y responsable, así que este punto no difiere de los previos. Ese espíritu de colaboración y la cercanía con el cliente son factores de esta última característica. La venta en Decathlon no es agresiva ni comercial, sino que se basa en una estrategia de ayudar al cliente al máximo, por eso siempre se buscan a colaboradores expertos en el sector para poder ofrecer lo mejor a un potencial cliente.

³ Durante mi periodo de prácticas, mi responsable tuvo muy en cuenta los valores de Decathlon para poder llegar a firmar el contrato.

3. Análisis del Entorno

Antes de comenzar con el CMI, estudiaremos el entorno de la empresa, a través del análisis DAFO⁴ y CAME⁵. Con este paso previo, lograremos conocer la situación actual de Decathlon para poder conocer sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los resultados de este análisis deben estar alineados y traducidos en los objetivos, indicadores y acciones en el Balanced Scorecard. El análisis DAFO nos permite identificar aquellos factores internos y externos que afectan a la organización, mientras que el análisis CAME se adapta para traducir estos factores en acciones de cambio. Con ambos análisis realizados, comprenderemos mejor el ambiente en el que Decathlon opera, para poder comenzar con el CMI.

3.1 Análisis DAFO

Como mencionamos previamente, este tipo de análisis del entorno clasifica aquellos factores que influyen en la empresa, de los que podemos dividirlos en factores internos y factores externos. Los factores internos de la empresa corresponden a las fortalezas y a las debilidades de la empresa. Estas variables influirán, posteriormente, en la base de la pirámide del CMI, concretamente, en aprendizaje y crecimiento, y en procesos internos. La parte intrínseca de la firma estará relacionada, por tanto, con la corrección y el mantenimiento de estas, ya en el análisis siguiente. Por el otro lado, nos encontramos con los dos factores restantes: las oportunidades y las amenazas. Estas variables se caracterizan por estudiar la cara externa de la organización, ayuda principal para el área de clientes y el área financiera del Cuadro de Mando Integral. La parte extrínseca la relacionaremos con el mercado en el que opera, así como su forma de afrontar sus amenazas y explotar sus oportunidades.

⁴ Análisis DAFO: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

⁵ Análisis CAME: Corregir, afrontar, mantener y explotar.

Las fortalezas de Decathlon son claras. Desde la introducción realizada previamente, hemos detectado cómo los franceses han ido adquiriendo a sus proveedores, consiguiendo así una integración vertical. Marcas de los deportes insignia o pasión, indistintamente, son gestionados y controlados por la empresa Decathlon. No obstante, aunque los diseños se realicen en centros especializados, comúnmente localizados en Francia, la producción de estos se realiza en países de todo el mundo como lo son Marruecos, Pakistán, Egipto y China, entre muchos otros, aunque estos son los principales. Asimismo, estas fábricas forman parte de la organización francesa. Podríamos entrar en controversia en el motivo de esta elección geográfica, debido a su alineamiento con sus valores, como es la sostenibilidad, pero nos quedaremos con el motivo principal, el cual no es más que buscar el abaratamiento de costes de producción y su mano de obra. Esta integración vertical de la marca ha permitido que Decathlon decida de forma directa en la fabricación, diseño, distribución y venta del artículo, garantizando sus estándares de calidad. Además, se reduce la dependencia de terceros y también le permite optimizar sus costes, consiguiendo una mayor eficiencia.

Además, otro gran fuerte de la organización es su gran red de distribución. Con datos actualizados en 2024, España cuenta con 174 tiendas físicas y 7 centros logísticos distribuidos por todo el territorio. A esto hay que sumarle un total de 10.361 trabajadores. Su presencia, principalmente, en grandes superficies, ha provocado la necesidad de su apertura en cualquier centro comercial de España. Con resultados expuestos acerca del año 2024, los franceses alcanzaron en España una facturación de 1.856,7 millones de euros, algo inferior al año anterior, pero cifras que siguen suponiendo una alta presencia en el mercado español. Sin embargo, la estrategia actual de Decathlon es aumentar la presencia online y promover la venta de segunda mano. En cuanto al primer objetivo, las empresas deben readaptarse al mundo actual y dominar la venta por internet es clave para su continuidad, asimismo, en el centro de distribución de Zaragoza, tanta era la importancia que tenían indicadores clave (KPIs) únicos para la mercancía dirigida al sector online. Por el otro lado, el mundo de la segunda mano aún no está del todo claro cómo se desenvolverá la marca francesa, pero es algo que veremos en 2026 o en 2027. Decathlon apostará fuertemente por este mercado de segunda oportunidad para aquellos clientes que decidan pagar un precio algo más barato para obtener un producto usado, aunque preservando la calidad y su utilidad. Insisto que, es algo que poco a poco se está

viendo en otros países donde la organización ya ha lanzado este programa y que en España lo veremos dentro de poco. Podríamos estar hablando de alquileres o suscripciones de productos, como lo hace el mundo del cine. Aplicaciones como Netflix usan un método de suscripción, aunque también tiene exclusividades que solo se puede acceder a través de un alquiler. En Decathlon veremos algo bastante parecido. Tal vez esta nueva tendencia haya aparecido por dos claros móviles, por la sostenibilidad y por el aumento de la calidad de la marca. Reutilizar los productos bajaría considerablemente el número de unidades producidas, siendo más sostenible, aunque también, esto puede provocar que los precios se encarezcan, fomentando así el alquiler y la suscripción para que el producto se convierta en algo más rotatorio.

Otra fortaleza de la organización francesa es su departamento de innovación, desarrollo e investigación. Decathlon no publica datos sobre su inversión en I+D+i, pero su distribución de centros especializados en cada deporte fomenta claramente productos adaptados a las exigencias de los deportistas, de ahí su gran fama. Sus precios son también otra fortaleza. No obstante, como llevo mencionando en este trabajo, Decathlon ha hecho un cambio de imagen, no en todos los deportes, para vender ahora, además, productos de calidad élite, subiendo su precio, obviamente. Aunque, identidad de la marca, y reflejado en los valores de los galos, Decathlon presume de vender sus productos al deportista, indistintamente de su poder adquisitivo, democratizando así el ejercicio físico y el deporte. Finalmente, una fortaleza más es su cultura empresarial. Decathlon tiene muy claro qué guías debe buscar en sus clientes, pero sobre todo en sus colaboradores⁶. Como se ha mencionado, la vitalidad, la responsabilidad, la autenticidad, y la generosidad son los pilares clave que Decathlon busca en cada una de las personas que, al fin de al cabo, representan la imagen de la empresa.

Cambiando ahora a las debilidades de la marca, lo que puede ser una gran fortaleza, como es su red logística, puede resultar ser tan compleja que requiera muchísima coordinación, sobre todo, ante un posible corte en el suministro. A nivel almacén, la crisis del mar Rojo que tuvo en expectación a todo barco que pasase por el canal de Suez, incluso aquel barco

⁶ Los colaboradores son los empleados que trabajan en Decathlon. Es el término que usan para dirigirse a toda la plantilla en su conjunto.

que en 2021 encalló en este mismo canal, provocó un gran problema para los franceses ya que la mercancía no llegaba a destino. Todos los KPIs e indicadores a nivel lead time, se desplomaron. Otra gran desventaja es el tipo de puesto que Decathlon ofrece. Trabajar en Decathlon supone o bien trabajar de cara al cliente, o bien trabajar de operario en un centro logístico. Cualquiera de estos dos puestos se caracteriza por tener una alta rotación. Normalmente, este tipo de trabajo está orientado a personas cuya formación académica es baja, o está en proceso, ya que mucho estudiante decide trabajar en este tipo de empresas para poder pagarse sus gastos. Otra opción que era bastante común en mi almacén era la de opositar. Al igual que el caso anterior, acabados o no sus estudios, muchos colaboradores eran opositores, a quienes les venían bien obtener una renta durante un par de años mientras estudian y prueban su oposición. Para las empresas, estos trabajos son muy costosos, principalmente a nivel formativo. Una elevada formación hace que la organización pierda tiempo, dinero y esfuerzo en enseñar al colaborador entrante, que al final, no durará mucho. Otra gran debilidad, la cual es la que estratégicamente, Decathlon, se está intentando desmarcar, es la de su imagen. El reflejo de Decathlon que siempre ha tenido es la de un acceso rápido y barato, sumado a su baja calidad, a cualquier deporte. Esto supone que cualquier deportista de élite o aquel que ya no sea un amateur en este sector, no consideren a Decathlon entre las opciones de su próxima compra. No obstante, como he mencionado previamente, los galos quieren desmarcarse en ciertos deportes para poder competir de tú a tú a nivel precio y calidad con las grandes marcas del sector. Con esto, la firma podrá alcanzar un mayor mercado: gente experimentada y novatos en el deporte.

Asimismo, la aparición de este nuevo mercado de gente experta, es una gran oportunidad para la empresa. El constante crecimiento y su gran apuesta en el mercado online, también llamado e-commerce, hace que vuelva a estar presente en el mundo actual. Esta prioridad en el mundo digital aumenta su presencia en redes, vital para su visión a nivel mundial, así como su publicidad, y como no, su competitividad contra otras grandes empresas dedicadas a la distribución online. Otra gran oportunidad es la tendencia que hoy en día siguen las redes sociales. Llevar buenos hábitos, comer bien, rutinas ideales, realizar ejercicio diario, o por lo menos de forma semanal, ha conseguido que el mundo intente seguir este modelo. La moda “fitness” que mueve al planeta es clave para el aumento del consumo de artículos deportivos, beneficioso para Decathlon. También es clave

mencionar que esta tendencia en la salud y el bienestar, va muy ligada con la sostenibilidad, aspecto, como se ha mencionado previamente, clave en la nueva misión de la firma.

Finalmente, para terminar con el análisis DAFO, estudiaremos las amenazas para los franceses. Aunque su presencia en e-commerce sea, hoy en día, estratégica, buscando siempre los mejores lead times y el mejor servicio al cliente, esto no elimina que empresas enormes como Amazon, AliExpress, u otras organizaciones dedicadas al mundo de la distribución, no sean competidores de Decathlon. Muchos artículos que pueden vender tanto de forma física como de forma online, son también productos que este tipo de empresas pueden vender a precios más baratos. No obstante, las marcas propias de Decathlon no se pueden encontrar en estas plataformas, siendo uso exclusivo de clientes de Decathlon. Otra gran amenaza es la pérdida de clientes especializados en deportes en los que Decathlon no se quiere especializar. Ha lanzado un gran reto para adentrarse en el sector más elitista de cada deporte, pero de aquellos que no lo ha hecho, seguirá sin acercarse a ellos, además, puede existir un riesgo en que estos clientes especializados sigan percibiendo a la marca como baja calidad, así que el reto es aún mayúsculo. Al ser una empresa globalizada, con fábricas, centros de diseño y tiendas distribuidas por todo el globo, Decathlon es muy susceptible a diferentes políticas de cada país, como lo son medidas de sostenibilidad, posibles variaciones en el tipo de cambio, aumento del coste en la mano de obra o de la materia prima, e incluso problemas logísticos que engloben a más de un país, como fue el caso del buque Ever Given⁷ en marzo de 2021 lo que provocó que la mercancía que llegaba a puerto se demorase 6 días, congelando así, según The New York Times, casi 10 mil millones de dólares al día. A esto hay que sumarle las tensiones geopolíticas, incluso la pandemia del COVID-19, actores principales en el encarecimiento de combustibles, energías, o el desvío de rutas principales, tanto aéreas, marítimas, como terrestres. La subida del diésel en 2022⁸, donde, al menos, en España se alcanzaron máximos históricos, fue un punto de inflexión para el sector logístico, debido a que el coste por unidad transportada aumentó. Por tanto, empresas con fácil acceso a estas materias primas, y con infraestructuras que pudieran soportar este gasto, lograron

⁷ Fuente: <https://www.nytimes.com/es/2021/07/19/espanol/canal-suez-evergiven.html>

⁸ Fuente: <https://www.eleconomista.es/motor/noticias/13010228/09/24/el-precio-de-la-gasolina-y-diesel-cae-hasta-niveles-de-2022-las-gasolineras-mas-baratas.html>

sobrevivir, sin embargo, aquellas más susceptibles a este factor, se hundieron como consecuencia de este imprevisto.

3.2 Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO buscaremos la forma de transformar el análisis en acciones, para así poder corregir, afrontar, mantener y explotar lo analizado previamente, terminando el nuevo análisis CAME.

Las estrategias que debe tomar Decathlon para corregir sus debilidades giran principalmente en torno a su imagen. Los clientes del sector especializado han de encontrar en Decathlon artículos que satisfagan sus necesidades, pasando de una marca accesible a todo el mundo, sobre todo amateur, a una imagen más profesional. Lo está corrigiendo a día de hoy, y veremos cómo le irá en un futuro. Otra corrección que puede realizar la empresa es fomentar contratos indefinidos, para incentivar y retener a empleados con proyección, manteniendo así los talentos que ya hay en Decathlon. El sector terciario, y más en la atención al cliente, suelen ser puestos precarios, y mal pagados, donde la formación académica no es tan necesaria como lo pueden ser otros puestos. Es por eso, que los salarios son bajos y la motivación puede ir decayendo con el tiempo. Establecer programas de incentivos y formación continua pueden ser ejemplos de formas de retención de este talento. Una última corrección tiene que ver con la logística de Decathlon. Dentro de mis prácticas, me dediqué plenamente a realizar análisis de tiempo de cada artículo de forma manual, lo cual requería mucho tiempo para un dato clave en un área como es el de la logística, donde el tiempo es oro. La trazabilidad del producto es escasa. Es por eso que un sistema ERP avanzado que consiga agilizar este proceso podría resultar de gran utilidad para conseguir más información del estado del artículo. No obstante, el actual es bastante resolutivo, aunque debería estar más automatizado más sencillo para el colaborador que lo use.

En cuanto a las estrategias para afrontar las amenazas que envuelven a Decathlon son bastante sencillas de nombrar, aunque difíciles en su implementación. En cuanto a las

diferentes políticas y regulaciones en las que la firma se desenvuelve, esa capacidad de adaptación debería ser una estrategia para afrontar la amenaza de esta variabilidad y dispersión en las normativas, así como el tipo de cambio. La omnicanalidad que Decathlon ha apostado es una medida para afrontar amenazas como empresas online de distribución. Su alta presencia en los centros comerciales más grandes de España, así como su ahora visibilidad en internet es una medida del análisis CAME que combate estas empresas tan fuertes. Finalmente, el tamaño de la empresa es también de utilidad. Ser una gran multinacional le permite tener un gran poder de negociación sobre proveedores y clientes, posicionándoles en el bando ganador. Precios más bajos, rapidez en el suministro, una mejor atención al cliente son acciones propias de una marca tan grande que es básica para poder diferenciarse del resto de empresas.

Mantener las fortalezas que tan bien definen a los franceses es un pilar para el futuro de la compañía. Decathlon se diferencia por esa democratización del deporte, donde cualquier cliente puede acceder al mismo a través de esta empresa. Perder esta relación precio-coste, o ese desvío hacia un mundo más elitista, puede distorsionar los valores de la empresa, además de su visión y su misión. Expandirse a otro tipo de clientes debe ser un añadido, pero no un reemplazo del cliente habitual. Asimismo, esa cultura empresarial que tanto caracteriza a la marca, debe prevalecer, ante todo, siendo otra fortaleza que se ha de mantener. Esta es la clave para luchar ante las amenazas externas.

Finalmente, Decathlon debe explotar sus fortalezas aprovechando las oportunidades. Una de ellas es la red logística inmensa que posee. Esto le beneficia a la hora de ajustar márgenes y poder ser competitivo contra otras grandes empresas. Sobre todo, nombrando otra fortaleza, usando su integración vertical. El tener acceso a la fabricación como a su diseño es una ventaja competitiva que no muchas empresas son capaces de administrar. Ser dueño de tantas marcas propias y que, además, son conocidas por tanta gente alrededor del mundo, significa que están haciendo bien su trabajo. Principalmente, son en estos deportes pasión, donde Quechua, Kipsta, Tribord, o Artengo han sido partícipe de que mucha gente se adentre en un deporte cuando ni si quiera eran capaces de caminar durante horas con un brújula, darle toques a un balón, disfrutar del mar, o devolver una pelota con una raqueta.

4. Cuadro de Mando Integral

4.1 Mapa Estratégico

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o, en inglés, Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta para transformar la estrategia adoptada por la empresa en acciones mediante la definición de objetivos, metas e iniciativas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. EL CMI plasma los resultados o efectos, que corresponden a las dos primeras perspectivas, según los inductores o causas de los procesos y del aprendizaje y crecimiento. Por un lado, los resultados sirven para medir cómo hemos actuado en el pasado, mientras que los inductores nos muestran qué tal lo haremos en el futuro.

La base del BSC reside en el aprendizaje y crecimiento. Es la perspectiva clave, ya que la gestión de recursos humanos es un pilar fundamental en la empresa. La cultura empresarial asienta las bases de la organización, así como, la tecnología, las competencias, o su estructura organizativa son también puntos de interés a tener en cuenta. En el caso de Decathlon, alineándonos con el análisis DAFO y CAME realizado previamente, trataremos de asentar los objetivos en relación con la tecnología, la formación de los empleados e incentivar la innovación. Los primeros objetivos son formar de forma continua a los colaboradores y lograr retenerlos. En estos puestos de trabajo, la rotación es alta y deberíamos establecer estos objetivos para evitar la fuga de talentos. Otro aspecto clave en esta empresa es la innovación, por tanto, fomentaremos las nuevas ideas en procesos y en productos. Además, debido a la estrategia que Decathlon está llevando a cabo con su enfoque en e-commerce, impulsaremos el aprendizaje en nuevas tecnologías. Finalmente, el último objetivo irá ligado con la comunicación interna. Al tener una estructura muy horizontal con solamente un puesto entre director y operario, buscaremos la forma más eficiente de poder establecer un mejor nexo entre todos los colaboradores.

La perspectiva de procesos internos forma parte también del área de las causas. Tiene una estrecha relación con la cadena de valor de la empresa, detectando a la perfección sus carencias y ventajas. Mejorar la sostenibilidad de los envíos es un objetivo específico y claro que todas las marcas deben buscar principalmente por la tendencia que la sociedad tiene hoy en día. Puede obtener un mayor número de ventas en clientes que le den importancia a este aspecto. Otro objetivo sería el de generar un mayor control de calidad en los artículos. Al poseer gran parte de la cadena de valor, estos errores deberían verse reducidos rozando la perfección. De la mano con la anterior perspectiva, y ligado con mi tarea en mis prácticas, un impulso en la digitalización de sus procesos sería de ayuda para poder trazar y optimizar los procesos internos. Fortalecer la omnicanalidad es otro gran fuerte de la empresa por lo que es un objetivo estratégico en la marca. Su presencia online y presencial les diferencia del resto. Para acabar, pensando en la salud del colaborador, establecer un objetivo en seguridad y prevención provocaría un aumento en la eficiencia, siendo de gran utilidad en el trabajador, fomentando su confianza en sus procesos.

De algún modo, el objetivo principal del mundo empresarial es la generación de valor al cliente, obteniendo la satisfacción y su posterior fidelización. Para ello, he determinado varios objetivos a tener en cuenta para lograr este fin. El primer objetivo es mejorar la satisfacción del cliente a través de un seguimiento post venta, buscando la mejora continua en nuestros servicios para poder contentar al consumidor. Asimismo, un programa de fidelización, como pueden ser programas de lealtad es otro objetivo que Decathlon podría impulsar para poder retener a los clientes. Por otro lado, al estar presente en el mundo fitness, la marca podría impulsar a la comunidad a realizar deporte, lo que provocaría un aumento en las ventas de sus productos, además de mejorar su imagen y ligarla al bienestar social. Otro objetivo relacionado con esta perspectiva es la de fortalecer su imagen de marca, muy relacionado al anterior, pero intentando que artículos como Tribord o Quechua se desmarquen de la competencia. El último objetivo a nivel clientes es la expansión en Sudamérica. Decathlon está principalmente ubicado en Europa, con cierta presencia en Asia y algo en Brasil. Otros países americanos como Chile, Colombia, Uruguay y Paraguay también cuentan con tiendas, y es noticia que los galos volverán a Argentina después de 25 años después de haber retirado sus tiendas⁹.

⁹ <https://www.libertaddigital.com/libremercado/2025-01-19/decathlon-regresa-a-argentina-y-milei-lo-celebra-7208584/>

Con este objetivo de expansión, Decathlon contaría con una mayor presencia en América del Sur.

Para terminar, mencionaremos los objetivos del área financiera. Decathlon no cotiza en bolsa por lo que no tiene acciones a la venta al público. No obstante, los colaboradores sí que tienen derecho a poder invertir en la empresa. Un objetivo fundamental de la perspectiva financiera es incrementar los ingresos anuales, sobre todo en esta nueva expansión en Sudamérica. Se abrirán más tiendas en Argentina de cara al año que viene lo que nos permitirá agrandar nuestra marca e ir poco a poco ganando mercado, por lo que este aumento de ingresos, especialmente en este mercado, es un objetivo para Decathlon. A través de la nueva estrategia de alargar la vida del producto creando planes de reutilización para ofrecer una segunda vida a los artículos, plantearemos un objetivo económico para conocer si esta nueva línea de mercado es rentable a largo plazo. Otro objetivo más, siguiendo en el alineamiento con el análisis previo, es el número de ventas realizadas en el canal online, que tanta importancia le está dando la organización. Siguiendo con el análisis, Decathlon se caracteriza por su innovación y desarrollo, por lo que plantearemos un objetivo que nos explique la relación entre inversión en I+D+i con las unidades vendidas. Finalmente, sacaremos otro objetivo entre la rentabilidad por cada almacén clave ubicado por España. Un centro de distribución bien situado y comunicado, es un pilar fundamental en la empresa, sobre en el sector del retail. El lead time debe ser bajo, lo que indica que los tiempos analizados están por debajo de la media, y el artículo debe estar en perfectas condiciones, para que el cliente esté lo más satisfecho posible.

En la siguiente imagen (ilustración 7), se puede observar el CMI de forma gráfica.

Balanced Scorecard

PERSPECTIVAS

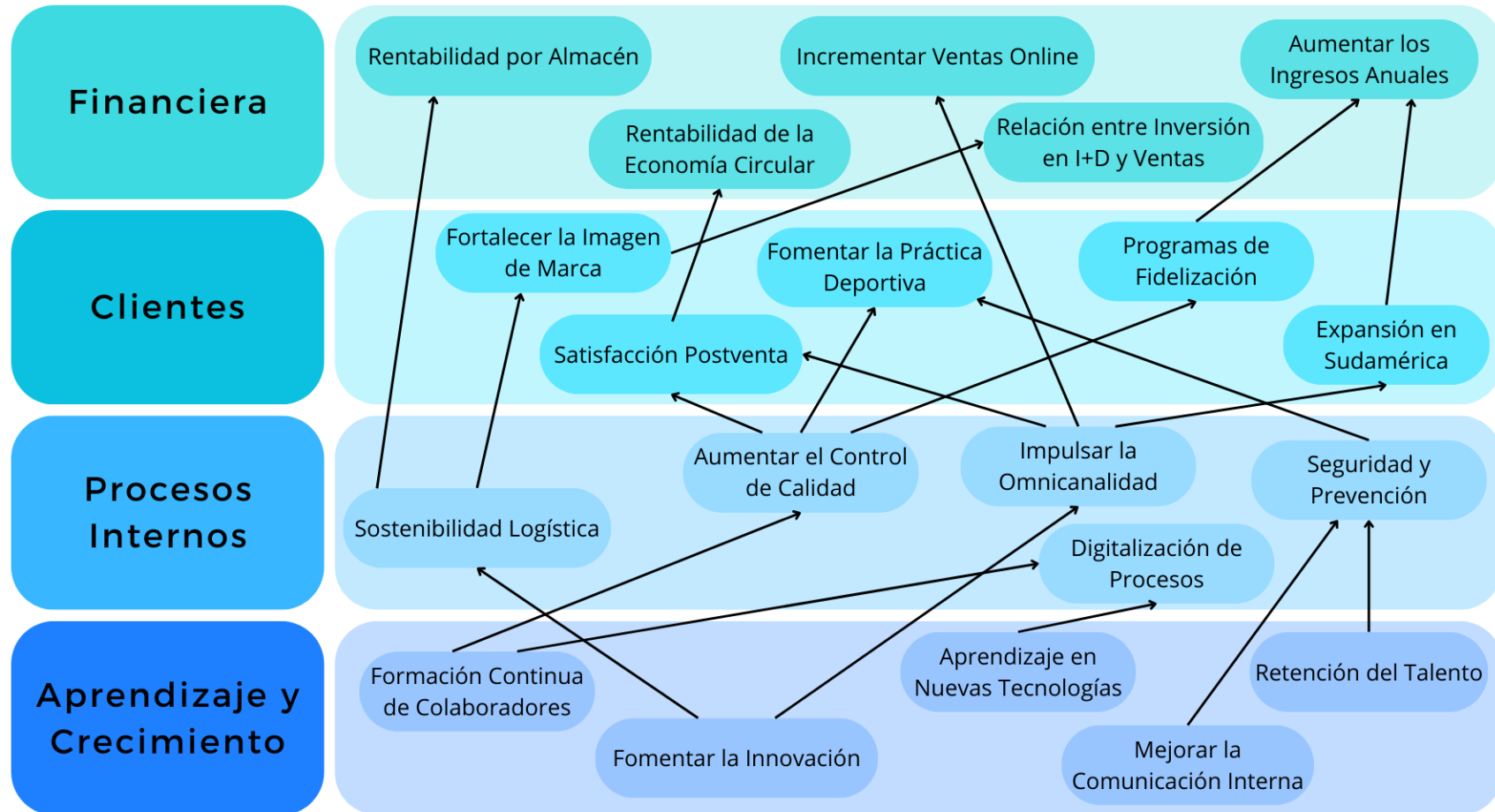


Ilustración 7. Mapa de Decathlon Balanced Scorecard

4.2 Cuadro de Mando Integral

Para comenzar explicando en detalle el Cuadro de Mando Integral de Decathlon, empezaremos desde la base, concretamente desde aprendizaje y crecimiento. Siguiendo con los objetivos mencionados en el anterior punto, el fomento de la innovación es un objetivo primordial para la continuación de las marcas de deportes pasión. La iniciativa de este objetivo es crear un programa de innovación propio a colaboradores que les incentive a proponer soluciones a problemas presentes. El director de recursos humanos será quien controle el indicador, que será el número de propuestas por equipo de Decathlon, buscando alcanzar un mínimo de 5 ideas reales por centro logístico y tienda. El aprendizaje en nuevas tecnologías es clave en nuestros trabajadores ya que así podremos incentivar mejor la compra online, siendo expertos en ello. Además, será una formación extra para la sociedad actual, relacionada también con la retención del talento y la formación continua del colaborador. Estos tres objetivos están relacionados entre sí para buscar una mayor calidad en la vida laboral. Crearemos planes anuales de formación interna para colaboradores, también se realizarán planes de carrera profesional para retener el talento, y formaremos a nuestros trabajadores con cursos de e-commerce y digitalización. Para medir estas iniciativas, pondremos el objetivo que el 95% de la plantilla haya realizado al menos 3 cursos anuales, siendo el porcentaje de empleados formados el KPI de este objetivo. El indicador para medir la retención del talento es la tasa de rotación, siendo la meta de este inferior a 5%. Finalmente, el 75% de los colaboradores deberán aprobar un pequeño examen acerca de la digitalización y las funciones sobre e-commerce, siendo el número de empleados capacitados en esta área como indicador. El área de recursos humano será también el encargado de revisar estos objetivos. Como último objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejoraremos la comunicación interna. Esto conllevará a un segundo objetivo y a un tercer objetivo en la perspectiva de procesos internos y de clientes, respectivamente. Este punto tiene relación con la involucración de los colaboradores en la empresa y su compromiso. Valoraremos la satisfacción del colaborador a través de encuestas, además de la participación de cursos y eventos que se propongan para medir su interés por la empresa. El gerente de marketing informará sobre este progreso y tendrá en cuenta que cada colaborador deberá haber atendido a 3 eventos anuales.

Desde el punto de vista de procesos internos, aprovecharemos objetivos de la perspectiva previa para seguir creciendo. Buscaremos nuevas rutas más eficientes de nuestro transporte para lograr nuestro objetivo de sostenibilidad logística, de la mano de la innovación del anterior punto. Se realizará una comparación con otros envíos y mediremos el CO₂ emitido. Nuestra meta es reducir un 30% las emisiones de aquí a 5 años. El área de logística se preocupará de lograr este objetivo. Otro objetivo a cumplir es el refuerzo en el control de calidad. La durabilidad y la satisfacción van de la mano en este punto. Realizaremos auditorías en artículos aleatorios, para intentar que el número de productos devueltos no sea mayor a superior al 2% de unidades vendidas. El director de calidad se encargará de ello. Este punto está altamente relacionado con la formación continua de los colaboradores, ya que, con una mejor formación, el número de errores se verá altamente reducido, disminuyendo el riesgo de que una pieza salga al mercado de forma defectuosa. La seguridad es clave para los trabajadores, por lo que su salud y prevención es fundamental para el desempeño y el bienestar. Trabajaremos en programas de seguridad y ergonomía para reducir las lesiones y las bajas laborales. Mediremos el número de estas bajas, para que el porcentaje de trabajadores en baja laboral producido en el trabajo no supere el 5% de la plantilla. Al igual que el anterior, el objetivo de retención del talento está vinculada a este punto. Una mayor confianza en la empresa provoca una mayor lealtad a la misma, como es el punto de la comunicación interna. Si la organización está más atenta del empleado, este responderá con mayores resultados. Finalmente, el impulso de la digitalización y la omnicanalidad son dos puntos estratégicos para la firma. El número de programas añadidos al equipo y el lead time de las ventas online serán los indicadores de estos puntos. A través de alianzas con empresas locales de software y esa estrategia de potenciamiento de venta online, conseguiremos que se consigan estos objetivos, los cuales deberán cumplir estos requisitos: el 30% del total de ventas ha de ser online, y al menos 3 programas han sido implementados en 4 años. El director del área informática y el director de operaciones estarán involucrados en esta evolución.

Cambiando a la perspectiva de clientes, el fortalecimiento de la marca y su consiguiente fidelización del cliente son estrategias a largo plazo de Decathlon. Seguiremos muy de cerca la sostenibilidad logística para mantener la imagen verde que presenta la organización. Con esto, emitiremos más anuncios de marcas propias relacionadas con la

sostenibilidad, buscando que nuestras marcas estén entre las top 3 marcas más vendidas del año 2026 en nuestras tiendas. Marketing se encargará de ello. Por otro lado, contaremos el número de clientes que han repetido compras en Decathlon, para que se logre una evolución de fidelización de un 15%. Crearemos planes de lealtad, programas de puntos y descuentos para los más fieles. El director comercial buscará cómo conseguir este objetivo, comunicándose con el área de control de calidad, ya que, los clientes que repitan estará relacionado con un aumento en la calidad. Otro gran objetivo es la satisfacción, también ligado al control de calidad, y además a ese impulso de la omnicanalidad, es la satisfacción postventa. A través del NPS¹⁰, indicador para este objetivo, lograremos realizar un seguimiento de las incidencias y de la atención al cliente después de la compra de los artículos tanto en tienda como online. Deberá superar los 80 puntos para poder ser lograda. Marketing se encargará de este objetivo. Con la vuelta de Argentina al mercado presenta claramente una declaración de intenciones por parte de Decathlon, una expansión en Sudamérica. La nueva apertura de tiendas será nuestra primera iniciativa, donde buscaremos que este valor supere los 20 establecimientos abiertos para el año que viene. El director de estrategia será quien elabore este seguimiento. Para acabar con el apartado de clientes, Decathlon debe centrarse en crear una comunidad de deporte para fomentar su continuidad, para así mantener una red de clientes fieles que se identifiquen con los eventos que patrocina Decathlon. Es por ello que enumeraremos el número de eventos que la organización realice en 2026 en todo el mundo, el cual deberá superar los 100. El director de marketing se encargará nuevamente de conseguir el reto.

Para concluir, trataremos la perspectiva financiera. Con la estrategia de expansión en América del Sur y los programas de fidelización, plantearemos un objetivo básico que es un aumento en los ingresos. Tendrá también relación con la parte de ese impulso en la omnicanalidad para comprobar que Decathlon aumenta un 5% sus ventas el año siguiente. El director de ventas estará relacionado con este indicador, que no deja de ser un crecimiento anual. Unido a este punto, la firme apuesta de la marca con la presencia online nos hace presentar el objetivo de ese incremento en las ventas online. Buscaremos optimizar y facilitar la web para una mejor interacción del cliente con el artículo y ofrecer una mayor seguridad y confianza en el pago. Además, se estará muy de cerca tanto en el

¹⁰ NPS corresponde a las siglas Net Promoter Score, indicador para medir la satisfacción del cliente.

control de calidad como en la omnicanalidad, ofreciendo productos fiables con un buen tiempo de servicio. Confiamos en que al menos un 10% de nuestras ventas sean por vía online, así que, nuevamente, el director de ventas controlará el proceso. Los almacenes en Decathlon son puntos estratégicos. Esto quiere decir que juegan un rol principalmente tanto en el abaratamiento de costes como en su rapidez. Un buen servicio al cliente como buscar un bajo coste en el precio del artículo para conseguir un mayor margen, es un pilar de cualquier empresa en el sector del retail. Con esto plantearemos un coste por mantenimiento como indicador que será inferior a 0.50€, explotando al máximo los márgenes de cada artículo. Cambiando a la parte de inversión, el director de I+D+i tendrá que garantizar que lo destinado a inversión es rentable, por lo que sacaremos un ratio entre la cantidad presupuestada a invertir en este departamento entre las ventas, en euros. Intentaremos que este ratio esté por debajo de 0.5 en los deportes clave. Para terminar, mencionaremos el objetivo de la rentabilidad de la economía circular. Decathlon apostará por esta nueva línea de negocio donde la segunda vida y el alquiler de productos se convertirá en tendencia en un periodo inferior a 5 años. Con esta nueva posición en el mercado estableceremos como meta que el 15% de nuestros ingresos en 2030 provengan de esta nueva línea. El director de ventas se encargará de esta línea, aunque muy de cerca con el jefe de sostenibilidad, para comprobar que la visión intrínseca de este proyecto, tiene realmente un fondo verde.

Adjunto el CMI en formato tabla a continuación.

Aprendizaje y Crecimiento				
Objetivo	Iniciativa	Indicador	Meta	Responsable
Fomentar la Innovación	Programa interno de innovación para los colaboradores	Nº de propuestas por equipo	≥ 5 ideas por centro	Director de RRHH
Formación Continua	Plan anual de formación	% Empleados formados	95% de la plantilla haya cursado ≥ 3 cursos	Director de RRHH
Retención del Talento	Planes de Carrera	Tasa de Rotación	$\leq 5\%$	Director de RRHH
Mejorar la Comunicación Interna	Encuestas y Participación	Nº de Eventos asistidos	≥ 3 eventos por año	Director de Marketing

Procesos Internos				
Objetivo	Iniciativa	Indicador	Meta	Responsable
Sostenibilidad Logística	Optimización de Rutas y Medición de Emisiones	CO ₂ Emitido	-30% en 5 años	Director de Logística y Sostenibilidad

Reforzar Control de Calidad	Auditorías en Artículos Aleatorios	% Productos Devueltos	$\leq 2\%$	Director de Calidad
Seguridad y Prevención Laboral	Programas de Ergonomía y Prevención	% Bajas Laborales	$< 5\%$ de la Plantilla	Director de RRHH
Impulsar la Digitalización	Integración Tecnológica de Procesos	Nº de Programas implementados	≥ 3 en 4 años	Director de TIC
Fortalecer la Omnicanalidad	Alianzas Software y Optimización del Lead Time	% Ventas Online	30% Ventas Online	Director de Operaciones

Clientes				
Objetivo	Iniciativa	Indicador	Meta	Responsable
Fortalecer la Imagen de Marca	Campañas de Sostenibilidad y Marcas Propias	Ranking de Ventas	Top 3 en 2026	Director de Marketing
Incrementar la Fidelización	Programas de Puntos y Descuentos	% Clientes Recurrentes	+15%	Director de Ventas

Mejorar la Satisfacción Postventa	Seguimiento de Incidencias	NPS	> 80	Director de Marketing
Expansión en Sudamérica	Apertura de Tiendas	Nº de Tiendas nuevas	> 20 en 2026	Director de Estrategia
Impulsar la Comunidad Deportiva	Patrocinio de Eventos	Nº de Eventos anuales	> 100	Director de Marketing

Financiera				
Objetivo	Iniciativa	Indicador	Meta	Responsable
Incrementar Ingresos	Expansión y Omnicanalidad	% Crecimiento en Ventas	+5%	Director de Ventas
Aumentar las Ventas Online	Optimización Web y Seguridad en Pago	% Ventas Online	$\geq 10\%$ del Total	Director de Ventas
Mejorar Rentabilidad por Almacén	Optimización de Costes Logísticos	Coste de Mantenimiento por Unidad	< 0.50€ por Artículo	Director de Logística
Rentabilidad en I+D+i	Control de la Inversión por Artículo	Inversión / Ventas	< 0.5	Director I+D+i

Rentabilidad en Economía Circular	Segunda Vida y Alquiler de Productos	% Ventas del Total	15% en 2030	Director de Ventas y Sostenibilidad
-----------------------------------	--------------------------------------	--------------------	-------------	-------------------------------------

Ilustración 8. Aspectos Clave del Cuadro de Mando Integral

5. Conclusión

A través de este Trabajo de Fin de Grado, he conseguido representar y dar una visión de cómo Decathlon debería realizar un control y manejar una gestión de sus recursos, principalmente a nivel estratégico. A través de su sólida cultura empresarial, su visión y su misión, los galos dejan claro cómo ha de enfocarse la organización a corto, medio y largo plazo. La innovación y su amor al deporte, mediante la democratización y la accesibilidad, son pilares clave para que Decathlon sea una marca referente en su sector.

Su análisis DAFO y CAME ha permitido identificar sus principales armas comerciales, así como sus puntos más débiles. No obstante, su nuevo rumbo parece interesante y veremos cómo se desempeña en el largo plazo. Además, su nueva expansión en Argentina nos presenta una ambición empresarial, así como esa nueva línea de negocio en busca de la sostenibilidad del producto, con también una mentalidad de una mayor accesibilidad del producto. Asimismo, la también apuesta por los deportes de élite ha provocado un cambio en la imagen de Decathlon, por lo que tenemos unos años de incertidumbre por delante.

En definitiva, este TFG muestra cómo a través del Balanced Scorecard, se evalúan y se miden los objetivos de la marca, alineados con su estrategia recogida en los análisis previos. La innovación, la sostenibilidad y la accesibilidad son las principales características de una empresa líder en el sector de retail deportivo, como lo es Decathlon.

6. Bibliografía

Wikipedia contributors. (s/f). Decathlon (empresa). Wikipedia, The Free Encyclopedia. [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Decathlon_\(empresa\)&oldid=168528351](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Decathlon_(empresa)&oldid=168528351)

Decathlon España. (s/f). Decathlon.es. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://sostenibilidad.decathlon.es/decathlon-espana>

Fechas clave. (s/f). Decathlon.es. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://sostenibilidad.decathlon.es/fechas-clave>

Los fundadores de Decathlon: La banda de los 7. (s/f). Decathlon.es. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://sostenibilidad.decathlon.es/los-fundadores-de-decathlon-la-banda-de-los-7>

Colaboradores: un sólido espíritu de equipo. (s/f). Decathlon.es. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://sostenibilidad.decathlon.es/colaboradores-un-solido-espiritu-de-equipo>

Nuestro compromiso para luchar contra el cambio climático. (s/f). Decathlon.es. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://sostenibilidad.decathlon.es/nuestro-compromiso-para-luchar-contr-el-cambio-climatico>

Nacimiento de Decathlon: La start-up que da la vuelta al mundo. (s/f). Decathlon.es. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://sostenibilidad.decathlon.es/nacimiento-de-decathlon-la-start-up-que-da-la-vuelta-al-mundo>

MARCAS PASIÓN Y PASIÓN POR EL DEPORTE. (s/f). Decathlon.es. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://sostenibilidad.decathlon.es/marcas-pasion-y-pasion-por-el-deporte>

Entrevista a M. Moreno (Director almacén Decathlon intercontinental PLAZA. (3 de Junio de 2025). [Entrevistado por D. Esteban].

Decathlon alcanza los 2.127 millones de euros de facturación y un crecimiento del 10,6% en ventas online. (2024, agosto 23). Sala de prensa. https://saladeprensa.decathlon.es/?corporativos=resultados-decathlon-2024&utm_s

Viñegla, A. L. (Curso 2024-2025). Balanced Scorecard.