



**CENTRO POLITÉCNICO SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**



**CASO PRÁCTICO DE MARKETING ESTRATÉGICO
Y OPERATIVO DE LA EMPRESA DECATHLON**

PROYECTO FIN DE CARRERA

INGENIERO INDUSTRIAL

Especialidad Organización Industrial

(Zaragoza, Junio 2010)

Autor: **LAURA LORENTE ALIAGA**

Director: **ANA CLARA PASTOR TEJEDOR**

Departamento de Economía y Dirección de empresas

MEMORIA: Caso práctico de marketing estratégico

DECATHLON

Autor: **LAURA LORENTE ALIAGA**

Director: **ANA CLARA PASTOR TEJEDOR**

Departamento de Economía y Dirección de empresas

CASO PRÁCTICO DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA DECATHLON

RESUMEN

En este proyecto se va a analizar el funcionamiento de una de las empresas con mayor rentabilidad del momento, DECATHLON, la cual es líder europeo en el sector de la distribución de material deportivo y se encuentra en un periodo de crecimiento en varias direcciones.

Este estudio incluye un análisis externo del mercado en el que trabaja el grupo, a nivel internacional, donde además se estudian a algunos de los principales competidores del grupo, y sus formas de trabajo.

A continuación, se realiza un análisis interno de la empresa, empezando por la historia del grupo, desde sus orígenes hasta la actualidad, en el que se observa su evolución. En el caso se hace referencia a sus productos, marcas, y el modo de trabajo a lo largo de todo el ciclo de producción del producto, desde la fase de diseño al punto de venta. También se analiza las estrategias que lleva a cabo el grupo en la actualidad y las que el grupo se plantea para el futuro y a largo plazo. Como se verá en el caso se clasifican las estrategias según con que objetivo han sido planeadas. Entre ellas están sus estrategias de crecimiento, su estrategia para obtener ventaja competitiva, y su estrategia internacional. Se verá en el caso como son planteadas dichas estrategias y lo que consigue con ellas.

Otro análisis de la empresa en este proyecto es la política de innovación que lleva a cabo y en que invierten sus recursos. Por último, se comenta la política de comunicación que realiza el grupo Decathlon para mantener su clientela y llamar la atención de otros nuevos clientes.

Para la realización de este proyecto se han aplicado los conocimientos, conceptos y métodos de estudios del campo del marketing a la empresa. Muestra la importancia de una buena planificación y la importancia del marketing para que una empresa obtenga buenos resultados. Este proyecto sirve de apoyo para asimilar los conceptos del marketing estratégico por parte de estudiantes del tema en cuestión. Ya que como el grupo Decathlon demuestra las técnicas que estudia el marketing estratégico son herramientas claves para el éxito de una empresa.

Por ello, se plantea al final del caso un guión de trabajo, que consta de una serie de preguntas, que son resueltas por el autor, y que se plantean para que sean respondidas en futuros usos o estudios de la empresa, en base a lo explicado en el caso.

MEMORIA

1. INTRODUCCIÓN
2. METODOLOGÍA DE TRABAJO
3. CONCLUSIONES
4. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

1. INTRODUCCIÓN	23
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	25
2.1 Mercado mundial	25
2.2 Mercado europeo.....	28
2.3 Mercado en España.....	28
3. COMPETIDORES.....	32
3.1 Groupe Go sport S.A.....	32
3.2 Intersport.....	36
3.3 Footlocker.....	42
3.4 El Corte Inglés.....	45
4. ANÁLISIS INTERNO	46
4.1 Historia	46
4.2 Cartera de productos	47
4.3 Balance económico	51
4.4 Tiendas y Otros servicios.....	52
4.5 El accionario	56
5. ANÁLISIS FINANCIERO DE DECATHLON Y EL SECTOR.....	57
6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	68
6.1 Desarrollo de nuevos mercados.....	69
6.2 Estrategias de diversificación.....	71
6.3 Estrategias de penetración.....	73
7. ESTRATEGIA PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA	74
7.1 Estrategia de liderazgo en costes.....	74
8. ESTRATEGIA INTERNACIONAL	77
9. POLÍTICA DE INNOVACIÓN	80
10. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.....	85
11. MATRIZ ATRACTIVO – COMPETITIVIDAD DE DECATHLON	87

12.	EFFECTO DE LA VARIABLE “PRECIO” EN DECTAHLON.....	93
13.	GUIÓN DE TRABAJO	96

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día los mercados cambian rápidamente y un problema con el que puede encontrarse las empresas es que resulten saturados.

El fin del marketing estratégico es ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos en los mercados competitivos, y sostiene que una empresa alcanza una posición rentable porque satisface las necesidades del consumidor mejor que los competidores. Las empresas deben esforzarse para satisfacer las necesidades de los clientes y para ello se hace necesario saber relacionar la teoría del marketing estratégico con la práctica, ya que los temas que se tratan son de gran relevancia para la dirección de una empresa.

Por ello este proyecto nace con el objetivo de complementar algunos de los elementos principales del marketing estratégico mediante un caso práctico. De esta forma se facilita a un lector, que posee algunos conocimientos previos, el entendimiento y una mejor asimilación del marketing estratégico. El alcance del proyecto se centra en la empresa Decathlon que fabrica y vende sus productos en el mercado de la distribución de material deportivo.

Con este trabajo se intenta enlazar la teoría del marketing estratégico con lo que sucede en la vida real de las empresas. Los principales **objetivos** de este proyecto son:

- Analizar los conceptos básicos de la dirección comercial, dirección estratégica y el marketing estratégico y operativo, mediante un caso práctico de una empresa internacional y bien conocida por todos, DECATHLON.
- Ampliar los conocimientos sobre la empresa para explicar como consigue el éxito y como lleva a cabo el crecimiento tan intenso en los últimos años.
- Ofrecer una metodología de estudio que, aunque en este caso se centra en una empresa del sector de la producción y distribución de material deportivo, puede ser aplicable para otras empresas de sectores muy variados.
- Que el proyecto sea útil y aplicable con fines didácticos, de forma que futuros estudiantes puedan analizarlo y gracias a él sean capaces de asimilar los conceptos del marketing. Esto lo podrán demostrar mediante la resolución de una serie de preguntas propuestas en el caso basadas en los principios básicos del marketing.

Con la lectura del proyecto, el estudiante puede aprender lo importante que es tener una correcta planificación en una empresa, y la necesidad de tener marcados unos objetivos y unas estrategias claras.

Para la elaboración del proyecto, se ha recopilado toda la información necesaria, examinándola e identificando a que parte del análisis corresponde. El proyecto consiste en un documento escrito por parte del autor en el que se estudia la empresa para poder responder coherentemente a partes fundamentales del marketing estratégico. Por tanto, el documento sigue una línea en el que cada apartado intenta cubrir los aspectos necesarios para desarrollar un correcto análisis estratégico.

Además se aporta un guión de trabajo que incluye la propuesta de algunas herramientas básicas en estos tipos de análisis y que sus respuestas ayudan a una mejor asimilación de los conceptos estudiados.

La **motivación** por la que se realiza este proyecto viene de asimilar conceptos que son de actualidad para la dirección de una empresa y cada vez de más importancia en el mundo empresarial. La principal razón de la elección de la empresa Decathlon, es porque se sitúa como líder del sector gracias al buen planteamiento de sus estrategias, y que ha obtenido a lo largo de los años una gran rentabilidad aún en el último periodo de crisis económica global, no sólo en un país, sino que lo consigue en muchos otros sabiendo adaptarse a la situación de cada país.

Antes de entrar en detalle en cual ha sido la metodología del análisis, es conveniente hacer un resumen bibliográfico. Para obtener la información recogida en el caso de la empresa estudiada, se han utilizado distintas fuentes, contrastando información y analizándola para clasificarla de forma adecuada. Parte de los datos provienen de la propia compañía, mediante informes anuales, comparativas de distintos años, comunicados de prensa... Otra parte de la información recogida se ha obtenido mediante organismos oficiales, asociaciones privadas que realizan estudios y publicaciones sobre el mercado en el que se encuentra Decathlon o sobre la empresa, gracias a datos facilitados por el propio grupo. En cierta medida, también se ha recogido información mediante artículos de prensa especializada en el sector. Para analizar algunos de los competidores del grupo también se recopilado información de las propias empresas mediante informes anuales o distintos dossieres expuestos por ellas mismas.

2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.

Como se ha dicho, en este proyecto se va a analizar el funcionamiento de una de las empresas con mayor rentabilidad del momento, DECATHLON, la cual es líder europeo en el sector de la distribución de material deportivo, y se encuentra en un periodo de crecimiento en varias direcciones.

El trabajo que realiza la empresa también ha servido de motivación y se ha contemplado su estudio y análisis en algunas ocasiones. En anteriores análisis se han centrado en analizar diferentes aspectos. Por ejemplo, un caso de estudio de la empresa que se llevó a cabo se centraba en la estrategia de trabajar con marcas propias que usa Decathlon u Oxyane, llamando a ese tipo de estrategia: “branding strategy” y en el estudio se muestra las ventajas y riesgos que les suponen a las empresas comenzar con ese tipo de estrategia, así que dentro de este análisis se nombraba como ejemplo de esta estrategia entre otros al grupo Decathlon.¹ Otro análisis que se ha encontrado se centra en la labor de innovación del grupo, donde mostraban, mediante información suministrada por el propio grupo, las distintas fases de la etapa de innovación.²

La metodología que se ha llevado a cabo para realizar este estudio, ha sido el análisis de los principales factores que influyen en la dirección de una empresa. Para lograr la consecución del objetivo la estructura del proyecto se divide en dos partes.

La primera de ellas es el estudio del caso práctico en sí. En ella se ha redactado el documento, en el cual se puede encontrar la información recogida sobre la empresa y sobre el entorno que le rodea. Además, también se ilustra ciertas técnicas habituales que se realizan en el estudio de empresas y mercados. Se ha pretendido con esto que tras la lectura del documento, el lector haya adquirido conocimientos sobre, tanto las tácticas utilizadas por la empresa como las usadas por ciertos competidores. Y por lo tanto que sea capaz de asimilar e identificar los tipos de estrategias y cuando son adecuadas aplicarlas.

En la segunda parte, se encuentra el guión del trabajo, se plantean una serie de preguntas relacionadas con el caso. Dichas preguntas son resueltas por el autor y quedan abiertas para que sean respondidas en futuros usos. El objetivo del guión del trabajo es que tras la lectura del documento, el lector o estudiante reflexione sobre lo aprendido y sea capaz de aplicar las técnicas del marketing estratégico al caso de la empresa Decathlon.

¹ KAPFERER Jean-Noël. *The new strategic brand management*.

² “The dual management of innovation by the Decathlon group”. Edición: Journal of innovation economics

Ahora ya centrándonos en la realización del caso, se ha seguido un esquema con el que se busca facilitar al lector el entendimiento del caso, y situar a la empresa en su posición. A partir de ahí, se analizan las claves estratégicas del grupo, las diversas políticas que llevan a cabo, se desarrollan distintas herramientas o técnicas de análisis de marketing estratégico y por último se propone el guión del trabajo que busca la reflexión de lo aprendido.

El caso estudia la situación del mercado de la distribución de material deportivo tanto en el mercado español como internacionalmente, donde se analiza la evolución de las ventas a lo largo de los años. Es un mercado en el que compiten distintos tipos de empresas desde distribuidores a otras que además de distribuir y vender también producen sus propios productos.

Decathlon comenzó como una empresa que vendía productos de otras marcas, y esa fue su labor durante los primeros años, pero pronto pasó a llevar por sí mismo la creación de sus propios productos lo que le ha llevado a la cima del mercado europeo. Esta capacidad de cambio es lo que tiene que procurar conseguir una empresa con el marketing, de forma que así alcancen el éxito. Pero no ha sido el único cambio que ha llevado a cabo el grupo a lo largo de los años de vida de la empresa. Parte de ellos son vistos como una necesidad para que la empresa mantenga la posición de liderazgo, y otros como una necesidad de continua modernización para seguir haciendo competencia a otras empresas del sector. De hecho, el grupo cambió su nombre en el 2008, pasándose a llamar *GRUPO OXYLANE*, y aunque las tiendas siguen teniendo el mismo nombre, este cambio implica una modernización en el sistema organizativo. El grupo ha realizado y realiza la modernización del funcionamiento de la empresa en varias direcciones y está ligada muchas veces a una fuerte expansión.

El esquema propuesto en el caso sigue el siguiente orden:

- **Introducción**

En la introducción se plantea la situación actual de la empresa en el mercado, debido a la situación económica del momento y al número de competidores presente en el mercado donde trabaja el grupo, donde el número de competidores es mayor que en los comienzos del grupo, debido en parte al aumento de la actividad deportiva y la preocupación por el bienestar en la sociedad.

En un mercado tan competitivo como el que trabaja Oxylane, el grupo ha tenido que esforzarse por innovar e incorporar nuevos sistemas a su negocio. Por ello, el grupo en la actualidad trabaja con dos líneas de negocios, una dedicada a la distribución de material deportivo y la otra dedicada a la producción de sus propios productos.

- **Análisis del mercado**

Dicho análisis del mercado se divide en tres partes. En primer lugar, se analiza el sector de la distribución de material deportivo a nivel mundial, en donde se observa una gran diferencia entre el mercado americano y europeo, tanto en los distribuidores del material deportivo como en los fabricantes de dichos productos. Además, se presenta, mediante la tabla 2.1 y tabla 2.2, como ha variado la venta de productos deportivos en cada continente en los últimos años. Observando esas tablas se concluye que en los dos últimos años la venta de productos se ha frenado en Europa y América, permaneciendo prácticamente constante.

A continuación, se realiza un análisis estratégico del mercado europeo que es donde actúa Oxyane y en el que ostenta la posición de líder. Una característica del mercado europeo es que hay un gran número de empresas que iniciaron su andadura simplemente como distribuidores de productos de otras marcas, y con el tiempo han pasado a distribuir también sus propios productos ya que ha incorporado a su actividad la labor de la fabricación. Pero a pesar de que haya más productores, Oxyane ocupa las primeras posiciones, y es la empresa que cuenta con mayor proporción de productos propios en sus tiendas.

Por último, la tercera parte del análisis es el análisis estratégico del mercado en España. En esta parte, se muestra como están distribuidos los distintos tipos de almacenes dedicados a la venta de productos deportivos. De hecho, el tipo de funcionamiento de Oxyane, en el que se centran en la integración vertical no es muy habitual, y los demás competidores suelen trabajar con otras estrategias. Por ello, en España existen distintos tipos de almacenes, un tipo son las llamadas cadenas especializadas que bajo el mismo nombre cuentan con un gran número de establecimientos, por otro lado están los establecimientos asociados bajo una insignia (por ejemplo, Intersport) y por últimos las tiendas propias.

En cuanto a las ventas de productos deportivos en España, éstas han sufrido una desaceleración, creciendo menos en los dos últimos años, debido a la crisis económica.

- **Competidores**

En el siguiente apartado se estudian una serie de empresas que forman parte de la competencia de Decathlon u Oxyane, las cuales ocupan una buena parte del mercado en el que se sitúa Decathlon. Cada una de ellas se centra más en unos aspectos que

en otros y ejercen mayor competencia en unos países que en otros. Es decir, ninguna de ellas ejerce plena competencia en todos los segmentos en los que actúa el grupo galo o en tantos países como lo hace este.

Aunque Decathlon tiene un gran número de competidores a lo largo de Europa, se han elegido aquellos que tienen una mayor popularidad y ocupan mayor cuota de mercado. El análisis comprende un resumen de la historia de las empresas, la cartera de productos, las tácticas que usan las distintas cadenas así como algunos datos relevantes para comprender la posición que ocupan en el mercado.

Así, el primer grupo analizado es "Go Sport group". Go Sport group sólo hace gran competencia a Decathlon en Francia, pero se ha considerado oportuno analizar el funcionamiento ya que el mayor porcentaje de las ventas de Decathlon provienen de dicho país, más del 50%.

Los siguientes competidores analizados son Intersport y Footlocker, porque son competidores a nivel internacional, de hecho están presentes en países donde Decathlon no llega. Y por último El Corte Inglés porque es uno de las empresas que mayor competencia ejercen al grupo en España, ya que disponen con productos de una alta gama de deportes.

- **Análisis interno de Decathlon.**

En este punto del estudio, se recoge la información sobre la empresa, con datos, y se expone el origen de la empresa, fechas históricas, se analiza la cartera de productos y datos económicos de la empresa. Este apartado comienza con la historia del grupo Decathlon u Oxyane, con la apertura de la primera tienda en Francia en 1967, y los datos históricos de cómo se ha ido expandiendo y como ha crecido a lo largo de los años. Se comenta la evolución de la empresa, como pasa de ser simplemente un distribuidor o vendedor de distintas marcas a ser productor y vendedor de casi todos los productos disponibles en sus almacenes. Esta integración vertical en la que trabajan con sus propias marcas es considerada una estrategia usada para conseguir productos a menores costes.

Se detalla como ha ido entrando en cada país, sus éxitos y fracasos, como en el caso de Estados Unidos, en el que tras unos pocos años de andadura por Estados Unidos tuvo que salir del mercado debido al poco éxito. Además se indican cifras de la evolución del número de tiendas a lo largo de los años.

El siguiente apartado analiza la cartera de productos de Decathlon, donde se observa que el grupo cuenta con productos para satisfacer al cliente en casi todos los deportes, y donde el nivel técnico de los productos varía según estén orientados para aficionados o para expertos deportistas. Esta gran variación de productos hace que Decathlon pueda satisfacer a prácticamente todo tipo de cliente interesado en el deporte, o simplemente clientes que les guste disfrutar de la naturaleza y del medio ambiente. Se observan las distintas marcas (llamadas *Marcas Pasión*) que dispone Decathlon, y cada una de ellas está asociada a distintos deportes. Así, por ejemplo, los productos de deportes de agua se identifican por una marca, los de montaña otra marca distinta, y lo mismo ocurre con todos los deportes que engloba Decathlon en la cartera de productos, haciendo un total de 16 marcas pasión.

Se explica cuál es el formato de las tiendas, en donde los productos están ordenados por universos, es decir, según los deportes.

En cuanto al balance económico, aparecen resultados de las ventas anuales totales del grupo a lo largo de los años, así como las ventas del grupo en España. Observando las gráficas se concluye que el grupo no ha notado en gran medida la crisis económica ya que han seguido incrementando las ventas, gracias en parte al mayor número de tiendas que abren cada año.

Otro punto del análisis interno del grupo, son las tiendas y otros servicios disponibles para el cliente, la presencia de Decathlon en cada país, el número total de empleados tanto al servicio del cliente en las tiendas como en las oficinas. Algunos de los servicios que dispone Decathlon para mantener la satisfacción del cliente, son los talleres disponibles en casi todas las tiendas y el servicio de internet, en el cual se muestra información de las características y disponibilidad de los productos en la tienda deseada.

Por último, se comenta brevemente quien está al frente del grupo Oxyane.

- **Análisis financiero de Decathlon y el sector.**

En este apartado se trata de analizar la situación financiera de Decathlon en España, con el objetivo de que posteriormente se propongan posibles medidas para mejorar los aspectos en los que Decathlon obtiene resultados negativos.

Además se comparan esos datos con la media del sector para conocer si se encuentra por encima o por debajo, que como se podrá comprobar supera a la media del sector en casi todos los aspectos comentados en este apartado.

- **Estrategias de crecimiento.**

En el apartado de las estrategias usadas por el grupo para crecer se observa que no sólo se centra en una estrategia sino que tiene distintas estrategias orientadas para crecer en varios sentidos. No sólo les sirve para crecer, sino que también consiguen que los clientes se sientan seguros comprando en Decathlon, ya que ver que una empresa crece continuamente y afianza su posición de la imagen de ser una empresa solvente.

Como podrá observar el lector, el documento señala las distintas estrategias usadas por el grupo y las estrategias que están empezando a poner en marcha con vistas a un largo plazo, ya que para que una empresa mantenga el liderazgo y crezca cada vez más, no puede estancarse en un sistema de funcionamiento.

La primera estrategia está orientada al desarrollo de nuevos mercados mediante la experiencia ya adquirida y los productos ya conocidos. La estrategia consiste en la apertura de distintos formatos de tiendas que hagan accesible llegar a zonas (geográficas) antes imposibles.

La segunda estrategia de crecimiento planteada en el documento es la estrategia de diversificación, y se basa en centrarse en un segmento en concreto, en vez de intentar llegar a todo tipo de cliente. Por ejemplo, una de ellas que ha sido planteada recientemente ha sido la apertura de un gimnasio. Así, el grupo se hace hueco en otro aspecto más concreto. Otra estrategia de diversificación, que se ha planteado para llevarla a cabo en el futuro es un tipo de tiendas en el que se centran en una gama de productos más exclusiva, es decir, aquí no se preocupan por satisfacer al mayor número de clientes posibles.

La tercera estrategia de crecimiento llevada a cabo por el grupo, es la estrategia de penetración. Con este tipo de estrategia el grupo intenta aumentar la cuota del mercado ofreciendo al cliente otros servicios para llamar la atención aunque utilizando los mismos productos. Estos tipos de estrategias son usadas por muchas empresas ya que no implican un gran riesgo para ellas. Decathlon la lleva a cabo mediante las tarjetas de fidelidad o el servicio de reserva por internet para facilitar y ofrecer una mayor comodidad al cliente.

- **Estrategia para obtener ventaja competitiva**

En este apartado se explica la estrategia con la que el grupo Oxylane obtiene la ventaja competitiva frente al resto de empresas que le hacen frente en el mercado. Consiste en

la estrategia de liderazgo en costes. El grupo se puede permitir llevar a cabo esta estrategia ya que ostenta la posición de líder en el mercado europeo.

Esta estrategia es la que ha caracterizado al grupo desde hace años, ya que la principal característica del grupo es que vende productos a muy bajos precios. Para que una empresa pueda ofrecer productos a bajos precios sin perder rentabilidad es necesario que pueda realizar todas las operaciones anteriores (es decir, las operaciones internas de la empresa) a la venta con costes bajos. Y como se puede observar en el documento, Decathlon lo consigue gracias a la integración vertical en la cadena de producción de sus bienes. De hecho, en los últimos años la integración vertical raramente ha sido tan desarrollada como en el caso de Decathlon. Basado en el concepto de distintos universos de deportes amenaza a grandes firmas.

No es fácil mantener esta estrategia a lo largo de los años, para llevarla a cabo hay ciertos aspectos que la empresa tiene que sacrificar, en este caso Decathlon sacrifica el diseño e imagen del producto, centrándose más en la innovación técnica y ofreciendo productos con diseños muy básicos. Por ello, aunque con esta estrategia Decathlon obtiene muchas ventajas, también hay que tener en cuenta que aparecen ciertas desventajas, como que los competidores puedan obtener los mismos costes gracias a los avances tecnológicos y además sigan ofreciendo los productos con buenos diseños, que son tentadores para los clientes.

En el documento se muestran las tácticas que el grupo lleva a cabo para poder hacer frente a los bajos precios y mantener la posición de líder en precios, como por ejemplo, la innovación de los procesos de fabricación, control de suministros...

- **Estrategia internacional**

En este apartado se observa la importancia que tiene el expandirse internacionalmente para aumentar la rentabilidad de la empresa. Gracias a la estrategia internacional, el grupo cuenta con un gran número de productores a lo largo de bastantes países lo que les permite reducir costes en la fabricación o en el transporte, y consigue una demanda de productos más amplia.

Además, el lector puede encontrar la forma en la que el grupo se organiza, y como establece las relaciones entre los distintos centros de producción y la sede central del grupo, mediante un sistema de integración global.

Otro tema indicado en este apartado es el funcionamiento de la empresa en cuanto a la logística, tanto nacional como internacionalmente.

- **Política de innovación**

Cada vez más, el grupo trabaja en la investigación y desarrollo de nuevos productos. El esfuerzo que llevan a cabo lo hacen mediante una fuerte política de innovación. En este apartado se puede observar como el grupo realiza todas las etapas del proceso de fabricación del producto, desde el diseño a la fabricación de un primer prototipo y posteriormente la producción masiva.

La política de innovación del grupo Oxylane hace que el grupo no sólo sea reconocido por tener productos a bajos precios sino que también lo sea por tener productos de calidad técnica.

Llevar un sistema de organización en el que toda innovación tiene su significado, ya sean hechos para mejorar la calidad técnica y/o para conseguir una mayor comodidad con el uso del producto.

En el documento se pueden observar algunos de los productos más innovadores de los últimos años, en el que se observa como han llegado a ellos. Todas estas innovaciones han sido reconocidas internacionalmente y les han llevado a conseguir varios premios.

- **Política de comunicación**

Se determinan las distintas directrices tomadas por el grupo en distintos medios y con distintos mensajes.

- **Matriz atractivo-competitividad y efecto de la variable “precio”**

En el apartado de la matriz se busca conocer que posición competitiva ostenta alguna gama de productos del grupo en el mercado español, con el objetivo de que una vez se conozcan las posiciones competitivas se sea capaz de proponer distintas soluciones o medidas a tomar para como siempre mejorar la situación de la empresa, dependiendo de la situación competitiva de los productos.

En el segundo apartado se analiza el volumen de ventas de un producto en concreto en dos periodos distintos en los que el precio es diferente. Con esto se trata de comprobar la significancia de la variable precio para la empresa, y por tanto comprobar si coincide con la política que llevan a cabo de liderazgo de costes.

- **Guión del trabajo**

Se formulan al lector una serie de preguntas relacionadas con el caso, y se elabora una respuesta para cada una de ellas. El lector se encuentra con dos tipos de preguntas, unas de carácter operativo, en las que el alumno ponga en práctica herramientas fundamentales del marketing estratégico a partir de las informaciones y análisis expuestos en el caso. Por ejemplo, realizar un análisis DAFO del grupo, considerando cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa, y amenazas y oportunidades con las que podría enfrentarse la empresa. Otro pregunta sería la elaboración de un perfil estratégico teniendo en cuenta las características de las empresas consideradas como competidoras en el caso. Analizar las cinco fuerzas de PORTER del mercado se plantea como pregunta ya que también es una herramienta útil en el estudio del marketing estratégico.

El segundo tipo de preguntas son expuestas para que el lector analice las estrategias usadas tanto por el grupo Oxyane como por los competidores (en alguna pregunta) y reflexione que tácticas permiten trabajar con ese tipo de estrategias.

En relación con el guión de trabajo elaborado y las preguntas que en él se incluyen para la familiarización de los conceptos, se ha realizado también la contestación para cada pregunta planteada, de forma que se ofrezca una mayor posibilidad de aprendizaje y reflexión. Pero teniendo en cuenta que en algunos casos el carácter de la cuestión es subjetivo, las respuestas no tienen porque ser únicas, pudiendo el lector proponer otras respuestas igualmente válidas.

3. CONCLUSIONES

El trabajo nacía con el objetivo de estudiar la empresa Decathlon, comprobando como se adapta el grupo a las necesidades y a la demanda del mercado, mediante la planificación de sus objetivos y la consecución de ellos mediante la utilización de varias herramientas de marketing.

Para lograr este objetivo, ha sido necesario realizar un análisis del sector para obtener una idea aproximada de la situación en la que se sitúa el grupo, las fortalezas sobre sus competidores, debilidades...

Se ha observado a lo largo del caso, que aunque la situación financiera no ha sido la más favorable el grupo ha sabido mantener la posición y hacer frente a la crisis gracias a como ha planteado el modo de trabajo de Oxyane. El hecho de su supervivencia significa en si mismo un éxito notable, más si lo relacionamos con los objetivos conseguidos en cuanto a crecimiento.

Se ha aprendido que una de las razones por las que el grupo mantiene su posición fue la incorporación a su línea de trabajo de la creación de productos deportivos con sus marcas y a través de sus propios componentes, a partir del año 1986. Esto le ha permitido situarse como líder europeo, obteniendo una alta cuota de mercado en muchos países como España, Francia, Alemania, Italia o Reino Unido.

Con este proyecto se desarrolla y analiza a la empresa mediante los conceptos teóricos del marketing estratégico y los distintos tipos de estrategias. Se observa el sentido de aplicar las estrategias de crecimiento en el mercado así como el de las estrategias para obtener ventajas competitivas. También se recalca la importancia de innovar en las empresas, en el caso de Decathlon, renovó su imagen en 2008 cambiando el nombre del grupo, que pasó a llamarse grupo Oxyane. Este cambio ha sido en parte porque el grupo está planteando nuevas estrategias con nuevos formatos de tiendas.

En este caso se ha visto también que para que una empresa alcance el éxito es necesario tener una buena planificación interna. Y que hace falta tener unos objetivos claros para plantear las estrategias que lleven a la empresa hacia delante. Oxyane demuestra que tras años de experiencia son capaces cada vez de invertir en diferentes aspectos para crecer en todos los sentidos. A la hora de llevar a cabo las estrategias, Oxyane demuestra que es importante primero analizar el mercado, para saber de donde puede sacar ventajas y enfocarse en aquello, o analizar el mercado para encontrar nuevos huecos donde instalarse.

El lector ha podido aprender que en muchos casos las empresas necesitan de más de una estrategia para crecer y mantener su posición. Como Oxyane ha demostrado, plantear una estrategia no implica el descarte de otras, ya que muchas veces existen afinidades entre ellas.

Además el lector ha podido identificar las tácticas claves para satisfacer los objetivos y concluir sus estrategias. Por tanto parece evidente el correcto enfoque con el que grupo ha utilizado las herramientas imprescindibles en la gestión moderna de la empresa como del marketing estratégico y operativo. Si hay que concluir alguna desventaja o característica que las estrategias no cubren sería la falta de invertir en el diseño de sus productos que puede ser una fortaleza para algunos de sus competidores.

Otra conclusión alcanzada en este estudio ha sido la buena rentabilidad que se obtiene cuando una empresa trabaja con sus propias marcas. El hecho de trabajar con propias marcas también es considerado por expertos como una estrategia que las empresas llevan a cabo para alcanzar los objetivos, “branding strategy”.

El trabajar con sus propias marcas requiere involucrarse a largo plazo, un alto número de recursos y distintas habilidades para hacer frente a todo lo que pueda surgir. Como es el caso de Decathlon, en casi todos los mercados o sectores, gran parte de la tasa de mercado la tienen los distribuidores que trabajan con sus propias marcas.

Como hizo Decathlon en su tiempo, cuando una empresa empieza a lanzar sus propias marcas, empiezan con productos básicos que no ejercen un gran riesgo. Ya que si son productos que implican un mayor riesgo los clientes tienden a dirigirse a marcas conocidas. Una vez que los clientes conocen las características de las marcas empiezan a lanzar productos más técnicos.

Con respecto al caso desde una perspectiva más didáctica, el primer trabajo fue la recopilación de la información que supuso un importante trabajo. Por otro lado la búsqueda de los datos, a partir de todos los medios al alcance, continuó con un proceso de asimilación, filtrado, clasificación, y asociar la información con cada uno de los aspectos estudiados en la teoría del marketing estratégico y operativo. Finalmente, redactar el dossier que ha resultado ser la guía con la que analizar el caso.

Es importante destacar la dificultad que ha tenido conseguir toda la información necesaria para la redacción del proyecto ya que al tratarse de un proyecto en el que no se participa ni se recibe ayuda de ninguna empresa los recursos para conseguir la información son muy limitados.

Todo este proceso ha significado un lento proceso que ha ido permitiendo al autor familiarizarse con el sector y la empresa a estudio, con sus particularidades y características, y que son la base para la realización del resultante trabajo sobre la información tratada.

La dificultad observada ha sido asociar la información recogida a los distintos apartados que son necesarios estudiar para obtener un correcto análisis de este tipo. Esta forma planteada en la que se analiza la empresa sirve como base para el análisis de otras empresas de distintos mercados, donde cada tipo de estrategias tiene una aplicación diferente, y que

sirve de apoyo para que los lectores sean capaces de reflexionar y aplicar la teoría estudiada al funcionamiento real de las empresas.

Puesto que los anexos no es otra cosa que el caso estudiado, es decir, que no hay más información añadida de otra procedencia sino la formulada en el caso mediante elaboración propia del autor, ha sido necesaria una importante tarea de redacción y revisión constante, buscando una coherente relación entre la teoría y la práctica. Este estudio ha supuesto un aprendizaje de los conceptos básicos del marketing estratégico, analizando los puntos claves en el funcionamiento de una empresa.

La aplicación de este proyecto está orientada a acortar la distancia que existe entre la enseñanza universitaria y el mundo empresarial. Es decir, por un lado en la enseñanza universitaria se explica y se aprende la teoría de cómo llevar a cabo las tareas de dirección de un empresa, en que factores hay que prestar mayor atención, cuáles son las claves y tácticas a realizar para sobrevivir y alcanzar el éxito en un mercado...por otro lado el funcionamiento de todo esto en el mundo empresarial resulta diferente y completamente nuevo con respecto a lo aprendido, ya que como en todo hay una gran diferencia entre la teoría y la práctica.

Así, con la utilización del informe en la enseñanza se conseguirá que el estudiante logre asimilar los conceptos teóricos más fácilmente, sepa identificarlos en el mundo empresarial, y como aplicar cada una de las distintas tácticas posibles en el estudio del marketing estratégico según la posición de una empresa en el mercado, el tipo de mercado en el que está presente, la evolución del mismo u otros distintos factores. No sólo es aplicable para el uso del estudiante en la facilitación del entendimiento del tema tratado, sino también como una herramienta pedagógica ya que ofrece una base o modelo de estudio que puede ser aplicada a futuros casos de empresas en distintos mercados o sectores.

4. BIBLIOGRAFÍA

1. GARRIDO Santiago. *Dirección estratégica*. (Ed. McGraw Hill).
2. HILLAIRET Dieter. *"The dual management of innovation by the Decathlon group"*.
Edición Journal of innovation economics (2009).
3. JIMENEZ QUINTERO J.A. *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*. (Editorial Pirámide 2005).
4. KAPFERER Jean-Noël. *The new strategic brand management*. (2008).
5. MARTINEZ PEDRÓS Daniel y MILLA GUTIÉRREZ Artemio. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. (Editorial Díaz de Santos. 2005)
6. MASSONS I RABASSA Joan. Finanzas. *Diagnóstico y planificación a corto plazo* (3ª Edición) Colección ESADE.
7. MONGAY Jorge. *La dirección estratégica de la empresa. Prácticas avanzadas: un enfoque de marketing*. (Editorial Thomson: Civitas. 2004).
8. MONTERINOS Vicente. *Introducción a la contabilidad financiera*. (Editorial Ariel, 6ª Edición)
9. MUNUERA ALEMAN Jose Luis y RODRIGUEZ ESCUDERO Ana Isabel. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*.
10. MUÑIZ Rafael. *Marketing en el siglo XXI* (2ª edición).
11. NAVAS LOPEZ J. y GUERRAS MARTÍN L.A. *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (Civitas Ediciones)
12. NEWMAN Andrew and CULLEN Peter. *Retailing environment and operations*.
13. PASTOR Ana Clara. *Apuntes dirección comercial*. CPS. Universidad de Zaragoza.
14. SERRANO Francisco. *Teorías de introducción al marketing*. (Editorial Esic).
15. ZAKON A. and RICHARD G. *The management of sporting innovation at Decathlon. Between rationality and chaos*. (2008).

- Informe de resultados 2008 Decathlon. Edición grupo Oxylane.
- Informe de resultados 2007 Decathlon. Edición grupo Oxylane.
- Comunicados de prensa 2009. Edición grupo Oxylane.
- Comunicados de prensa 2008. Edición grupo Oxylane.
- Informe anual de 2009 Go Sport group. Edición Go Sport group.
- Informe anual de 2008 Go Sport Group. Edición Go Sport group.
- Informe anual de 2007 Go Sport Group. Edición Go Sport group.
- Comunicados de prensa 2009 Intersport. Edición Intersport IIC.
- Comunicados de prensa 2008 Intersport. Edición Intersport.
- Registro mercantil de sociedades

Páginas web

1. Página web del grupo Oxylane. www.oxylane.com
2. Página web de Decathlon. www.decathlon.com
3. Página web de Footlocker www.footlocker.com
4. Página web de Intersport. www.intersport.es
5. Página web de Go Sport group. www.go-sport.fr
6. Documento de la revista deportiva “*CDM sport*”. www.cdmsport.com
7. Documentos “*NPD group*”. Grupo distribuidor de información empresarial. www.npd.com
8. Documentos de “*Just Style Weekly*”. Red de información de empresas. www.juststyle.com
9. Artículos Universa. Business review.
10. “Publicaciones Alimarket S.A.” www.alimarket.es
11. Directorio de informes de empresas “e-informa”. www.einforma.com
12. Web dedicada al ciclismo www.esciclismo.com