

## **ANEXO I: Caso práctico de marketing estratégico**

### **DECATHLON**

**Autor: LAURA LORENTE ALIAGA**

**Director: ANA CLARA PASTOR TEJEDOR**

Departamento de Economía y Dirección de empresas

## INDICE

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

## 1. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, en los que Europa ha sufrido un periodo de recesión económica, pocas han sido las empresas que han sabido mantener su posición y no verse afectadas directamente por la crisis.

Esta capacidad de hacer frente a la crisis hace que sea interesante analizar el funcionamiento y estrategias que llevan a cabo dichas empresas. Algunas de las empresas que han resultado más o menos ilesas han sido Inditex, Ikea, Decathlon...cada una de ellas ocupando las primeras posiciones en los sectores en los que actúan.

En este proyecto nos centramos en analizar en concreto al grupo Decathlon, que desde hace 3 años (2008) lleva el nombre de "Grupo Oxlane", aunque sus tiendas siguen teniendo el nombre de Decathlon. Más que un simple nombre, Oxlane refleja también una nueva forma de organización que comprende dos líneas de negocios:

- la creación de los productos deportivos de sus marcas a través de sus propios componentes.
- la distribución y venta local y on-line.

Estas dos líneas y todas las estructuras que se crean a su alrededor para el funcionamiento del grupo Oxlane trabajan entorno a un lema:

*"Dar ganas de practicar y hacer el deporte accesible al mayor número de personas"*

Estas dos líneas de negocio dan al grupo el control total de la cadena de producción de un producto, desde la investigación y desarrollo hasta los puntos de venta, a través del diseño, ingeniería, producción, logística y distribución.

Tras los 10 primeros años, el nombre de Decathlon consiguió representar la imagen de líder europeo en el mercado del comercio al por menor en artículos deportivos. Durante esos 10 primeros años se centraba en vender productos de otras marcas, y ha sabido mantener su liderazgo gracias a un crecimiento a largo plazo, una fuerte política de organización, y al proceso de innovación en diversos sectores lanzándose a la creación de líneas de ropa y equipos deportivos técnicos que le han dado numerosos premios y por tanto prestigio. El grupo ha demostrado el éxito que se puede alcanzar basando su negocio en sus propios productos. De hecho, los principales líderes en distintos mercados suelen ser empresas donde los productos vendidos son suyos.

Sin embargo, la competencia en este sector incrementó con el crecimiento de la oferta de artículos deportivos vendidos en hipermercados y a la concentración de los principales competidores como *Intersport*. Por lo tanto, haciendo frente a un mercado cada vez más

competitivo, es oportuno conocer la estrategia que Decathlon sabe establecer en este sector para mantener su posición con casi un 50% de la cuota de mercado en Europa.

Las principales claves del éxito son:

- Las marcas pasión, que ayudan a cumplir el objetivo de satisfacer a todo tipo de deportista, desde principiante a experto, gracias a sus técnicas y materiales,
- Las tiendas y su logística, que ofrecen comodidad al cliente y la confianza de tener el producto que desea en un tiempo limitado.
- Las personas y satisfacción de los equipos.

Todas estas claves, las pone a punto en una red de más de 470 puntos de venta y en 14 países, con más de 40000 colaboradores que les permiten llevar a cabo la producción de más de 3000 productos nuevos cada año.

## **2. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **2.1 Mercado mundial**

El mercado deportivo es un mercado global que ha crecido anualmente a un ratio del 3% hasta el año 2007 y permaneciendo constante en el 2008. Debido a la fuerte competencia, las marcas trabajan con alta intensidad y necesitan constantemente un mejor posicionamiento y nuevos caminos para ganar tamaño en el mercado.

Para conseguir esto, estas marcas ponen cada vez más énfasis en la innovación. Tras décadas de dominación de las grandes marcas internacionales por un lado, y de las relaciones entre fabricantes y minoristas por el otro, desde finales de la década de los 90 estas relaciones han cambiado. Los fabricantes empezaron a convertirse en minoristas mediante el desarrollo de sus propias redes de almacenes (como Quicksilver) y los minoristas (distribuidores) se convirtieron en fabricantes de productos deportivos bajo la creación de sus propias marcas, que compiten con los fabricantes y a través de la innovación son capaces de proporcionar a los consumidores productos técnicos y a precios asequibles.

Pero, ¿cómo han podido esas empresas, que su básico comercio era el de la distribución, convertirse en fabricantes y generar productos innovadores y de calidad?

Decathlon es una de ellas, y empezando por una estrategia de integración vertical, el grupo ha desarrollado un proceso de innovación a partir de sus propias marcas, además de su actividad de investigación dividida por sectores. Mientras que la mayoría de las empresas que se centran en la integración vertical lo hacen a través de la compra o adquisición de empresas, Decathlon ha desarrollado un modelo de crecimiento basado en la creación de sus propios procesos, así como su propio departamento de I+D.

Ahora, para analizar resultados de los últimos años en los productos del mercado deportivo, vamos a separar el gran abanico de productos en cuatro segmentos: vestuario, calzado, bicis y equipos o material deportivo.

Las ventas mundiales del mercado del material deportivo disminuyeron un 4% en 2008 con respecto al año anterior. Hubo un descenso general de las ventas en América del 1%, que es resultado del descenso del 2% en Estados Unidos. En Europa, las ventas también disminuyeron un 1%. Sin embargo, el porcentaje de ventas ha permanecido constante globalmente, como consecuencia del auge de los mercados emergentes, con las contribuciones de las ventas en Asia (un 4%), en Oriente Medio y África (un 7%).

En los países emergentes, el efecto de la preocupación por la salud ha podido impulsar las ventas, o el aumento de la clase media como en China que ha supuesto un incremento de

las ventas del 15%. Sin embargo, la mayoría de los países desarrollados han tenido resultados negativos, posiblemente como consecuencia de la crisis económica.

Se consiguieron buenos resultados en deportes como ciclismo, footing, senderismo, fitness, o natación, debido al aumento de la preocupación por la apariencia física, o el mantenerse en forma. De hecho, las ventas de bicis y ropa de ciclismo aumentaron el último año un 4%. Además, la ropa y material de deportes de invierno también han aumentado las ventas durante el año 2007, 2008 y 2009.

En cambio, ha habido ciertos deportes que no han obtenido estos resultados sino que las ventas han disminuido como el golf, baloncesto y tenis. A la vez, la práctica de pesca y caza también ha sido menor en los últimos años debido a la restricción de zonas donde pescar y cazar.

Cuando se examina el mercado del calzado deportivo, parece estar saturado en América, donde disminuyó un 3 % en el 2008, aunque esta tendencia no ha seguido en Europa u otras regiones donde han permanecido constantes o incluso han crecido.

En las siguientes dos tablas se muestra el incremento o disminución de las ventas en los distintos continentes entre el 2006 y 2008

Crecimiento 08/07	Clientes	Total Sport	Calzado deportivo	Ropa deportiva	Equipos deportivos	Bicis y accesorios
<b>Mundiales</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>
<b>América</b>	<b>1%</b>	<b>-1%</b>	<b>-3%</b>	<b>0%</b>	<b>-3%</b>	<b>2%</b>
<b>Europa</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>	<b>0%</b>	<b>-4%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
<b>Oriente medio y África</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>
<b>Asia</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>

Tabla 2.1. Evolución de las ventas. Fuente: Grupo NPD

Crecimiento 07/06	Clientes	Total Sport	Calzado deportivo	Ropa deportiva	Equipos deportivos	Bicis y accesorios
<b>Mundiales</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>
<b>América</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
<b>Europa</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>
<b>Oriente medio y África</b>	<b>1%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>Asia</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>

Tabla 2.2. Evolución de las ventas. Fuente: grupo NPD

Comparando ambas tablas, se ve como en el 2008 las ventas permanecieron constantes con respecto al año anterior, mientras que en el 2007 las ventas totales habían aumentado un 4% con respecto al 2006.

Pero aunque se realice un análisis a nivel mundial, en realidad el mercado del material deportivo está fragmentado, pocos fabricantes de material deportivo europeos están presentes América. Esto es porque los muy pocos fabricantes americanos ejercen casi monopolio en el mercado, lo que supone grandes barreras de entrada al país. Este efecto ya lo sufrió Decathlon cuando compró una cadena de tiendas americana y a los 3 años tuvo que salir del mercado estadounidense debido a la poca acogida del grupo.

Además, a los fabricantes americanos no les interesa entrar en Europa, ya que aquí existe un mercado fragmentado en el que existen varios fabricantes de material deportivo y compiten a precios más bajos. Otra diferencia es que Estados Unidos intenta vender en almacenes productos de primeras marcas a la vez que vender la imagen del almacén. Mientras que Decathlon y otros en Europa, se centran en vender la marca propia en su mayor.

A nivel mundial, el líder en la distribución de material deportivo es Intersport gracias a la fuerza que tiene en Estados Unidos, pero muy distinto ocurre a nivel europeo, donde el líder absoluto es el grupo Oxygene (Decathlon).

## **2.2 Mercado europeo**

En el Mercado Europeo, los fabricantes están empezando a responder a la marcas pasión del grupo Oxyane, comenzando con la fabricación de sus propios productos, como el caso de Go Sport (fabricante francés), aunque no con las características técnicas como las de los productos del grupo Oxyane. El 2008 en Europa fue un año en el que los pequeños distribuidores no especializados sufrieron el descenso de las ventas, así grandes grupos como Intersport aprovecharon para adquirir tiendas que notaban la disminución de sus ventas. Los países con mayores ventas de material deportivo fueron por orden Francia, Alemania, Italia, Reino Unido y España.

En cuanto la venta online, se ha visto un incremento en la venta por internet, especialmente en España, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido. Pero a pesar de este crecimiento, los clientes siguen mostrando más interés en probarse la ropa y comprobar el funcionamiento o características de los equipos antes de comprarlos. Por lo tanto, tiendas especializadas, con espacios para que el consumidor pueda probar y comparar productos siguen teniendo una ventaja, como ocurre en las tiendas Decathlon.

## **2.3 Mercado en España**

El mercado de material deportivo en España alcanzó en el año 2007 los 3,800 millones de euros, registrando una tasa de crecimiento medio anual de 3.9% en el periodo 2004-2007.

En 2007 el mercado inició una tendencia de desaceleración al crecer un 3.5% aunque en línea con el consumo final de los hogares. Y lo mismo pasó en 2008 que siguió la desaceleración.

Las cadenas de establecimientos especializados, consideradas como tales las redes que agrupan bajo una misma enseña a un alto número de establecimientos, por ejemplo, Decathlon, El Corte Inglés o Footlocker, han ampliado en los últimos años su cuota de mercado. De este modo en 2007, más del 50% de las ventas provenían de estas cadenas y suponían más de 1500 millones de euros, de los cuales casi el 40% provenía de Decathlon. Por otro lado, continuó avanzando el grado de asociación de establecimientos independientes a grupos de compra, como Intersport, el cual acaparó casi el 20% del mercado total.

Un 15% de las ventas totales provenían de pequeños establecimientos independientes, que han decidido no unirse a ningún tipo de cooperativa, y el restante volumen de ventas se consiguió en las tiendas de primeras marcas y en grandes almacenes o hipermercados.

La fuerte implantación de Decathlon en España no es únicamente fruto de su excelente gestión sino también que la entrada del grupo tuvo lugar en un periodo en el que el mercado de la distribución de material deportivo español era joven y el grupo lo supo aprovechar.



Analizando el número de puntos de venta, Decathlon no es el grupo que más tiendas tiene, Intersport, Base, El corte Ingles, son ejemplos de grupos que tienen más tiendas en el país. Decathlon cuenta con unas 75 tiendas frente a las más de 300 del Intersport. Pero hablando de superficie de tienda, Decathlon es el grupo con más metros cuadrados de superficie en España, siguiéndole Intersport.

Como ya se ha dicho Decathlon tiene alta variedad de productos en un gran número de deportes, por lo que distintos tipos de consumidores pueden verse satisfechos al encontrar lo que desean. Pero a pesar de ello, se ha estudiado que en Decathlon también se cumple la regla del 20-80, en la que el 80% de las ventas provienen del 20% de los clientes, que son aficionados del deporte, mientras que el resto compra ocasionalmente.

Aún así, Decathlon cuenta con productos para todo tipo de cliente tanto desde distintos niveles de técnica hasta para distintas clases social y distintas edades. A continuación se separa el tipo de cliente en diferentes segmentos:

#### *Sector joven.*

Soltero: es un sector que busca productos de calidad a bajo precio en los cuales se puedan distinguir toques de diseño actual, aunque en determinadas ocasiones y productos más duraderos no le importa gastar un poco más a cambio de obtener un producto más novedoso y que ofrezca más posibilidades.

Es un sector abundante aunque no es el que cubre el mayor volumen de demanda, ya que compra para uno solo, y su comportamiento es más independiente, tiene las ideas más claras acerca de lo que va a comprar y lo que necesita, va directo a la sección en la que se encuentra el producto y no presta tanta atención a las ofertas de otras secciones.

Parejas: buscan productos de mayor calidad que les puedan durar más tiempo aunque eso suponga que sean más caros, ya que ahora el precio se divide entre dos. Buscan objetos prácticos, que sean de fácil transporte y almacenaje y que sepan acoplar diseño y funcionalidad, aunque prioriza la utilidad.

Es un sector más reducido ya que tratan de aprovechar productos que tengan de antes o si son cosas que se van a utilizar esporádicamente recurren a amigos que se los puedan prestar. Suelen pedir más ayuda que los anteriores y se dejan seducir más por ofertas que puedan cubrir necesidades que no tenían pensada, aunque también van encaminados a lo que buscan.

Parejas con niños: tratan de buscar productos más sencillos que cumplan la funcionalidad básica, ya que quieren pasar tiempo con los niños y probar diferentes deportes y experiencias. Además los niños crecen muy rápido y la ropa se les queda pequeña de un año a otro por eso buscan tiendas como Decathlon con precios asequibles.

Cubren un volumen de demanda medio, ya que actualmente las parejas jóvenes no suelen tener niños hasta que no están bien asentados y tienen un nivel económico estable. Van a la tienda preparados para no perder mucho tiempo, generalmente suelen mirar las ofertas en catálogos, anuncios o internet previamente.

#### *Sector mediana edad*

Soltero: son personas que tienen cubiertas sus necesidades y disponen de un nivel adquisitivo mayor, por tanto pueden permitirse productos de mayor calidad a un precio más elevado.

No ocupan casi volumen de demanda, ya que estas personas tienen más claro lo que quieren y pueden permitirse productos de tiendas especializadas que puedan utilizar a largo plazo. Dentro de la tienda les gusta informarse sobre las diferentes características que ofrece cada producto y suelen comparar más antes de comprar.

Parejas: la situación de las parejas es muy similar a la de los solteros, ya que no tienen cargas familiares y pueden invertir más en sí mismos.

Parejas con niños: dentro de esta categoría suele estar la mayoría de la población con hijos en edad escolar, aun cuando su nivel adquisitivo puede estar estabilizado es también la época en la que más gastos se tienen por eso buscan productos de calidad a bajo precio. Suelen fijarse mucho en el llamado "producto azul", y gastan más dinero en que los niños practiquen deportes que en hacerlo ellos mismos.

Podemos decir que es el sector que cubre el mayor volumen de demanda, y su comportamiento de compra se basa en informarse previamente a través de internet o catálogos, y recurrir a los vendedores para asegurarse de que el producto elegido va a satisfacer sus necesidades plenamente. Dudan mucho antes de decidirse a comprar y cuando lo hacen piensan mucho en que lo pueden utilizar durante bastante tiempo.

#### *Sector seniors*

El sector sénior como tal es un sector en alza debido al aumento de la esperanza de vida con una mayor calidad de la misma, podemos encontrarnos con cantidad de población en este margen que practica deportes no de competición si no más sedentarios o relajados, como yoga, marcha, caza y pesca, etc.... y a los que no les importa gastar un poco más de dinero en conseguir el artículo que ellos desean, aunque es cierto que éstos artículos no son tan caros como los de otros tipos de deportes como el esquí.

Individual y parejas: el nivel adquisitivo del que disponen empieza a disminuir aunque el tiempo libre del que disponen es más amplio, por eso buscan productos de ofertas puntuales que no se publicitan en los medios de comunicación y que normalmente se encuentran visitando las tiendas.

No suelen reponer mucho el quipo por cuestiones de moda o aumento de talla, como es el caso de los sectores anteriores, con lo cual su consumo es menor. Aunque por otro lado es el sector que más tiempo pierde en la tienda a la hora de elegir un producto, y necesita de una atención guiada y personalizada, pide mucho consejo y opinión.

### 3. COMPETIDORES

El incremento por la preocupación de mantenerse en forma, y el aumento de la práctica de deporte en el tiempo libre en la década de los 70 en Francia provocó la aparición de grandes cadenas de distribución de material deportivo. Así apareció Decathlon y otros competidores franceses como Go Sport group, que a continuación será analizado.

Aunque Decathlon sea uno de los líderes en la distribución de material deportivo, no por ello hay que prestar menos atención a sus principales competidores.

La ventaja de Decathlon frente a muchos de sus competidores es que Decathlon mantiene el liderazgo del sector en varios países, mientras que sus competidores ejercen competencia en algún país en concreto pero no en tantos como el grupo.

Los principales competidores son: *Intersport, Footlocker, Go sport group, El corte Inglés, Carrefour*...alguno de estos competidores son a continuación analizados.

#### 3.1 Groupe Go sport S.A.

El *grupo Go sport* es un minorista francés en distribución de material deportivo. Aunque la empresa ejerce competencia en varios países europeos, (Bélgica, Polonia y Francia) su mayor fuente de ingresos proviene de Francia y es el principal competidor de Decathlon en dicho país. Aunque el grupo Go Sport no ejerce competencia en España, se va analizar en el caso las estrategias con las que trabaja el grupo ya que los mayores ingresos del grupo Decathlon provienen también de Francia.

*Go sport* nació en 1978, tan sólo un año después que Decathlon, gracias al incremento de interés por el ejercicio y la práctica de deporte al aire libre que apareciera en Francia en esos años. Esto originó la incorporación al mercado de varios minoristas dedicados al material deportivo, entre ellos, Decathlon, Go Sport y Carrefour.

El éxito de la primera tienda en París hizo que el accionista mayoritario se decidiese por la apertura de más establecimientos y cruzar fronteras a Bélgica en 1980. En 1984, Go sport pasó a formar parte de Genty- Cathiard que junto a la cadena con la que contaba pasaron a llamarse Go Sport Group, haciendo un total de 25 establecimientos.

Esta unión le situó como la red más grande de almacenes en Francia pero fue sólo temporalmente ya que a finales de la década Decathlon se fortaleció y consiguió la posición dominante del mercado.

A continuación se produjo la introducción del grupo Go Sport en bolsa con lo que consiguió una alta financiación para seguir creciendo. Pero la obsesión por seguir creciendo rápidamente la llevó a un periodo de endeudamiento por lo que el grupo pasó a manos del grupo Rallye en 1990.

Se tuvieron que cerrar muchos de los almacenes que habían sido abiertos para solventar sus deudas hasta que en 1995 empezó la recuperación y pronto volvería a ejercer competencia con el líder Decathlon gracias a la explotación de sus propias marcas. Actualmente, el 20% de las ventas del grupo proviene de sus propias marcas, mientras que el resto de las ventas provienen de las grandes marcas.

En este nuevo periodo, el grupo siguió su expansión tanto en Francia como internacionalmente con un ritmo de unas 20 tiendas anuales comenzando en 1999 con la primera tienda en Polonia.

En esas fechas también tuvo lugar la adquisición de la cadena Courir. Go Sport group y Courir eran totalmente distintos no sólo con respecto al merchandising sino también con el formato de las tiendas. Mientras que las tiendas de Go Sport group eran grandes almacenes, el formato de las tiendas de Courir era de pequeñas dimensiones. Esta unión empujó a Go Sport group a afianzarse como el segundo líder en distribución de material deportivo en Francia.

### ***Tiendas y Productos***

Con datos de primeros del 2009, el grupo Go Sport cuenta con una totalidad de 371 puntos de venta a través de sus dos insignias *Go Sport* y *Courir* implantadas en Francia, en Polonia y Bélgica y franquicias a lo largo de diferentes países como Arabia Saudí, Dubai, Qatar, Emiratos Árabes, Kuwait, Guadalupe...

#### *Courir.*

Las ventas de las tiendas *Courir* corresponden al 22% de las ventas totales del grupo y cuenta con 205 tiendas. El formato de estas tiendas es de un tamaño de unos 125 m<sup>2</sup> de superficie de venta.

Los productos de las tiendas *Courir* es calzado deportivo y trabaja con marcas como Nike, Adidas, Puma, Converse, Asics,...

#### *Go Sport.*

El 78% del volumen de ventas del grupo provienen de las tiendas *Go Sport*, el grupo cuenta con una totalidad de 166 tiendas *Go Sport*.

El formato de estas tiendas es de una superficie de venta media de 1600 m<sup>2</sup> con espacios dedicados, y productos para una gran variedad de deportes, casi tantos como Decathlon.

El grupo cuenta con dos marcas propias: *Go Sport* para accesorios y equipos, y *wannabee* para ropa.

### ***Estrategias y tácticas.***

Como se ha comentado, Go Sport group ocupa la segunda posición en el mercado francés como minorista de material deportivo. En concreto, las ventas de Decathlon en Francia suponen el 50% de las ventas totales del mercado, mientras que las de grupo Go sport equivalen a un 20%.

La estrategias que lleva a cabo este grupo consiste en una estrategia seguidora, ya que lo que hace principalmente es imitar a su principal competidor, que como se ha dicho antes es Decathlon.

Sus principales tácticas han sido:

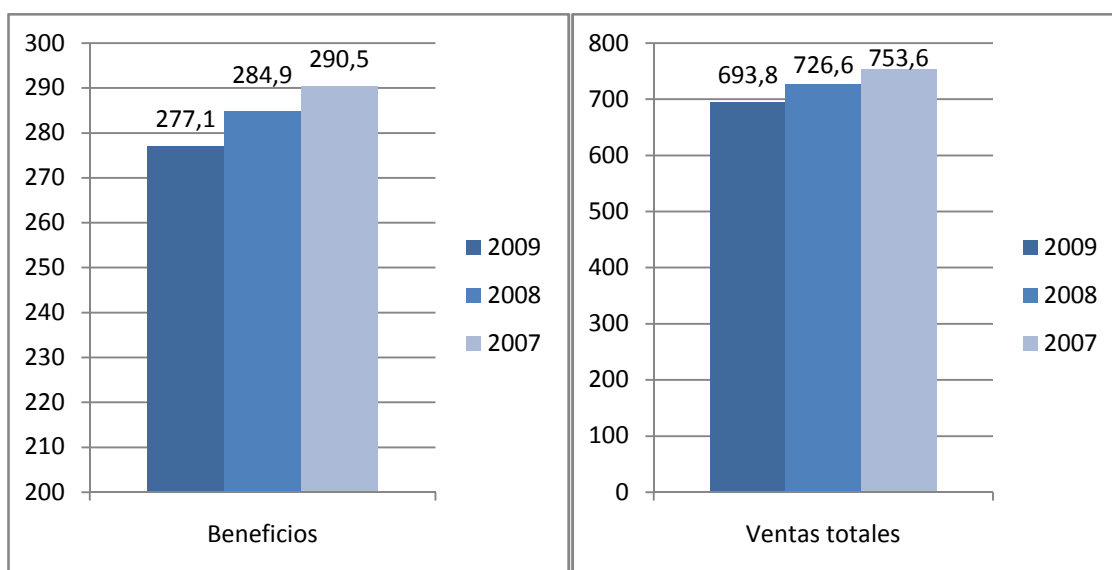
- El ***desarrollo de sus propias marcas***, incluyendo cada vez más variedad de productos y por tanto a menor precio que las marcas internacionales que dispone en sus tiendas, como en el caso de Decathlon.  
De hecho, en 2008 redujo el número de compras un 12% con respecto al año anterior y redujo el número de proveedores de marcas internacionales con los que trabajaba en 2007 un 35%. Gracias a esto, el grupo consiguió reducir el stock lo que implica una reducción de los costes.
- El ***formato de las tiendas***. Como Decathlon, se ha inclinado hacia unos almacenes de grandes dimensiones, alrededor 1600 m<sup>2</sup> de superficie de venta, para poder disponer en ellos de superficies dedicadas.
- Otra que lleva a cabo la empresa es la ***expansión internacional***, la política de expansión del grupo fue bastante modesta hasta finales de la década de los 90. A partir de entonces, se centraron en ello y en 2009 se observó que el 16 % del volumen de ventas provenían de sus ventas en Polonia, frente al 14% del año 2007. Y planea negociaciones con otros países para crear franquicias a parte de las ya existentes

Además se esfuerza en premiar la fidelidad de los clientes y la captación de nuevos, por ejemplo, con tarjetas de financiación. En 2008, con 2 millones de tarjetas, el 30% de las ventas provenían de este tipo de tarjetas. Con ellas el grupo muestra la confianza ofrecida a los clientes permitiéndoles así un mayor disfrute de sus productos sin necesidad de pagarlos en el momento.

### Datos financieros

Go Sport Group pertenece al *grupo Rally* que ya contaba con otra cadena antes de adquirir Go sport.

En los dos últimos años los resultados de las ventas totales fueron negativos, mientras que en el 2008 habían disminuido un 3.6%, en el 2009 disminuyeron un 4.5% con respecto a las de 2008. Los beneficios totales también disminuyeron en los últimos años, aunque en menor proporción en este último año. Mientras que en 2008 los beneficios disminuyeron un 5.6% con respecto el 2007, en el 2009 disminuyeron un 2.7%.



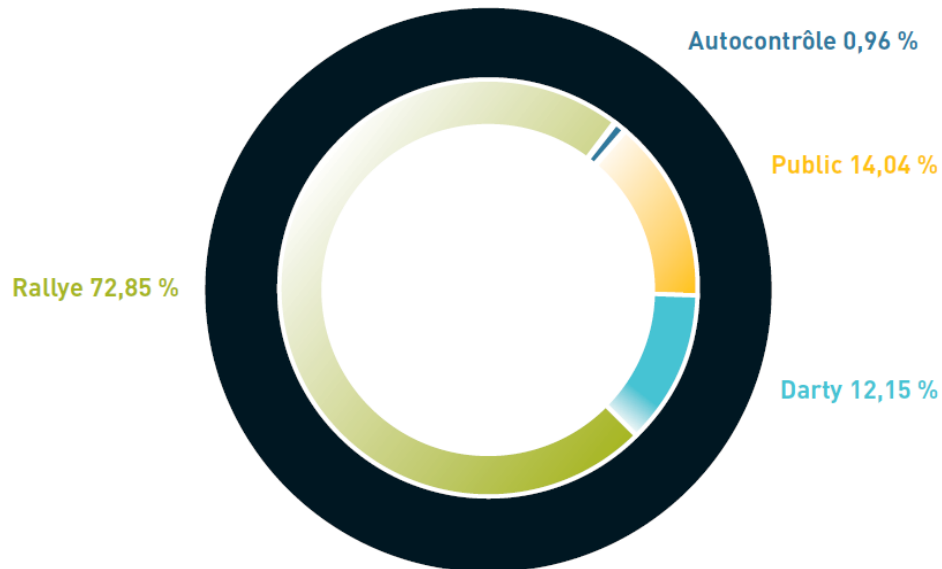
(datos en mill. €) Fuente: Groupe Go Sport y elaboración propia.

Al cierre del ejercicio del 2008, el capital social de grupo Go Sport era de 15 110 092€. El reparto del capital del grupo Go Sport es el siguiente:

- El grupo Rallye se lleva el 72.85%
- La sociedad Darty 12.15%
- La sociedad del grupo Go sport el 0.96%
- La sociedad Tocqueville Finance y organismos públicos el 14.04%

## Socios

Casi la totalidad de la sociedad pertenece al grupo Rallye. Rallye se hizo cargo del grupo Go Sport a partir de 1990 tras un periodo de endeudamiento.



Fuente: Groupe Go Sport. [www.groupegosport.com](http://www.groupegosport.com)

## 3.2 Intersport

El grupo Intersport es el principal competidor mundial de Decathlon, dispone de más de 5200 (a primeros de 2009, 5224) puntos de venta a lo largo de 38 países, la mayoría de ellos en Europa aunque también en Asia y Canadá, obteniendo en el 39 aniversario del grupo una cuota del mercado del 19% de Europa, y manteniendo la posición de líder mundial como cadena de distribución de material deportivo. La última expansión de Intersport ha sido en Corea del sur en febrero del presente año, 2010.

### Historia

Intersport- IIC internacional fue fundada como una cooperativa en 1968 por 10 organizaciones nacionales de compra: Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia y Suiza. La organización empezó con 652 puntos de venta en estos 10 países. A lo largo de los años se fueron incorporando otros países a la organización, como España y Reunido Unido en 1974,



Mientras tanto, Intersport ya había sido elegida como la tienda oficial de los juegos olímpicos de 1972, 1976 y 1978, año en el que la organización ya contaba con 2000 puntos de venta.

En 1983, el grupo crea sus propias marcas: McKINLEY (outdoor), ETIREL (básicos) y TECNOpro para material deportivo.

En los siguientes años, intersport siguió trabajando en nuevos productos y nuevas marcas, así en 1988 se incluyen cuatro marcas nuevas: NAKAMURA (ciclismo), DYNATOUR (golf), CRAZY CREEK (deportes de acción) y ONLINE (funcionalidad).

Nuevas marcas fueron lanzadas al mercado en torno a 1992: PRO TOUCH marca exclusiva para material de deportes de equipo, NORTHBROOK para moda casual, ENERGETICS para productos de fitness y FIREFLY marca dirigida a la gente más joven y desenfadada.

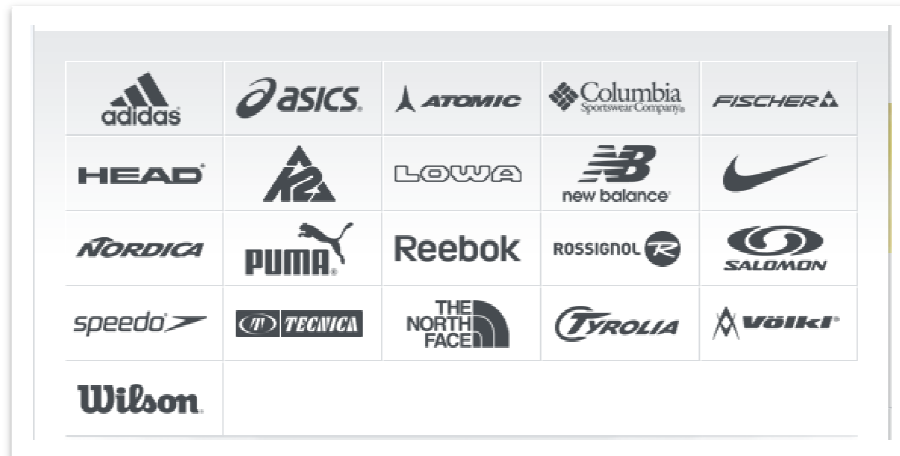
En el año 2000, Intersport establece un nuevo servicio que es el alquiler de material de esquí y snowboard. Este servicio fue instalado en Austria, Suecia, Francia y Suiza.

Con el paso del tiempo nuevos países se iban incorporando a la red de Intersport, como Rusia en 2003 o los Emiratos Árabes en 2006. Además, en los próximos años Intersport se incorporará en el mercado asiático, cuyos acuerdos ya han sido establecidos.

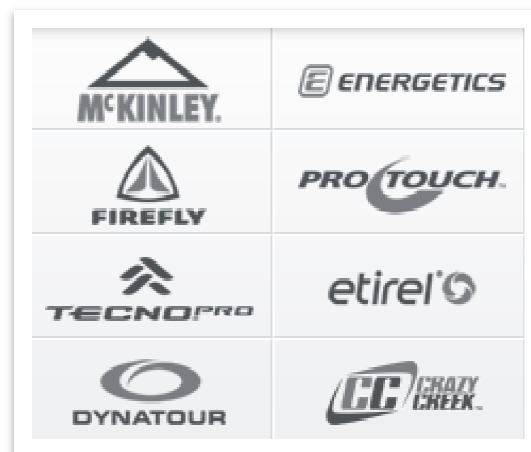
Actualmente, la sede central de Intersport está en Suiza cuyos propietarios son las centrales de compra de 14 países, entre ellos España. Intersport España tiene la sede central de compras en Rubí (Barcelona). En otros países en los que trabaja, la marca es explotada mediante licencias como en los Emiratos Árabes, Turquía, Inglaterra, o Grecia.

### ***Productos y servicios.***

En el servicio de las tiendas destaca la calidad del producto que cuenta con modelos exclusivos de primeras marcas como Nike, Adidas, Reebok, Puma o Asics, así como productos de marcas propias. Aunque cuenta con productos de marcas propias, la mayoría de los productos disponibles en las tiendas son de primeras marcas para satisfacer al cliente con productos de máxima calidad y diseño. Algunas de las marcas con las que trabajan son



En cuanto a los productos propios, Intersport cuenta con las siguientes marcas:



Los productos vendidos en los establecimientos son, parte elegidos comúnmente para toda Europa mientras que otra parte de los productos son elegidos en las centrales de compra nacionales, es decir, que en cada país pueden encontrarse distintos productos.

Un servicio con el que trabaja Intersport es un sistema informático global mediante el que todas las tiendas nacionales son coordinadas desde la sede central de Rubi (en el caso de Intersport España).

### **Estrategias y tácticas**

La principal estrategia de Intersport se basa en la **integración vertical** de las tiendas: El hecho de ser una cooperativa implica que las tiendas son las propietarias de la compañía, y por lo tanto los propietarios de las tiendas. Por esta razón, al frente de cada tienda hay una persona que se implica en el negocio y por tanto va a preocuparse de que el cliente quede satisfecho.

Este modo de trabajo es con lo que consigue Intersport su beneficio. A Intersport le interesa contar con el mayor número de socios posibles, ya que así cuenta con más tiendas situadas en muchos rincones del país, por tanto obtiene más popularidad. Además, los socios son fieles a Intersport porque consiguen una gran rentabilidad al comprar productos en la central de compras a mejores precios. Por otro lado, la mayor parte del beneficio de las ventas se lo llevan los propietarios de las tiendas ya que al ser una cooperativa, no hay un dueño de la empresa.

Gracias a su régimen de cooperativa en el que los propietarios de las tiendas son los socios, la central de compras tiene como objetivo conseguir los mejores productos deportivos y al mejor precio posible. Por esta razón, Intersport es una buena alternativa para propietarios de tiendas independientes ya que por sí solos no serían capaces de competir con grandes superficies, como Decathlon o El corte inglés en España. Actualmente, Intersport España está formada por unas 330 tiendas y 120 socios, la mayoría de ellos son pequeños comerciantes con una o más tiendas que un día decidieron unirse a la firma por todas las ventajas y servicios que les ofrece.

Tras esto, se puede concluir que el tipo de estructura con el que trabaja Intersport es de tipo horizontal, se trata de una estructura más participativa. Este tipo de estructura tiene departamentos (en este caso, cada departamento serían los diferentes países), en los cuales existe un coordinador. Estos coordinadores se reúnen para acordar la estrategia a seguir por la empresa. A la hora de elegir las marcas a vender, se eligen las marcas que ocupan mayor cuota de mercado y más o menos constante en los diferentes países. Pero luego marcas más pequeñas pueden ser elegidas por cada país ya que la central nacional también elige por ella misma que productos vender.

Pero por el hecho de ser cooperativa también tiene desventajas frente a la competencia que cuentan con verticalización total. En este sistema hay diversidad de opinión en la elección de los productos a vender debido al gran número de socios, y esta diversidad no es buena para el consumidor final. Por ello, hay un mínimo número de productos que son vendidos en todas las tiendas.

El hecho de que los puntos de venta tengan productos a bajos precios no es porque sea una estrategia de la insignia, sino porque las tiendas compran sus productos a la central de ventas, es decir, por su poder de compra.

Otras estrategias de la cadena son:

- La **diferenciación de sus productos**, ya que a parte de las marcas propias cuentan con productos exclusivos de primeras marcas.
- La **venta sin stock**, los productos que no son vendidos son enviados a la central de ventas y de allí van a parar a los outlets existentes. En el caso de España, Intersport dispone de tres.

- La **segmentación de mercados**, en respuesta a la competencia. Además de contar con grandes superficies y con productos más técnicos, nace “Unisport” que se trata de una tienda basada en ropa deportiva y calzado y trabaja con establecimientos pequeños. De este modo, se abre el mercado a nuevos posibles socios. Otro formato que lleva a cabo es la tienda “Budgetsport”, se trata de establecimientos que tienen las primeras marcas y en grandes superficies (alrededor de 1000m2) para que los clientes puedan probar algunos de los equipos de los que dispone la cadena y a la vez ejercer competencia sobre Decathlon, aunque no cuenta con tantos productos de marcas propias como lo hace Decathlon.

Una de las importantes razones del éxito de Intersport recae en las grandes campañas publicitarias y esfuerzos de marketing que realiza casi desde sus orígenes, con grandes inversiones. Tan sólo cuatro años después del nacimiento de Intersport, la cadena ya pasó a ser la tienda oficial de los juegos olímpicos de 1972, y repitió durante los juegos olímpicos de 1976 y 1980. Esta participación le hizo ganarse el respeto de sus competidores y afianzar su posición en el mercado de la distribución de material deportivo.

Dentro de las campañas publicitarias del grupo cabe destacar las de las copas mundiales de fútbol del 2000 y 2004. En la primera de ellas, Intersport participó con Adidas y con la imagen del futbolista David Beckham. 800 tiendas del grupo participaron para promocionar la competición. Esta colaboración fue la que lanzó a Intersport a futuras competiciones y acuerdos con importantes marcas deportivas, como la copa de fútbol (FIFA) del 2004 con la colaboración de Nike en este caso y la imagen del futbolista Francesco Totti.

Aunque con estas colaboraciones publicitarias se promocionaran las primeras marcas, Intersport nunca dejó de lado sus marcas propias, de hecho, a lo largo de los años ha promovido sus propias marcas con nuevas estrategias y reclamos publicitarios.

La última gran intervención de Intersport fue en 2008 como tienda oficial de las UEFA EURO 2008 y supuso un hito como estrategia en la historia de Intersport para reforzar su posición como distribuidor líder mundial en deportes de equipo y especialmente de fútbol. Durante ese año, 1250 tiendas a lo largo de 26 países ofrecían productos oficiales de la UEFA 2008.

Gracias a las fuertes campañas publicitarias Intersport sigue siendo el líder en la distribución de material y ropa de fútbol, consiguiendo 700 millones de Euros solamente de productos del deporte de fútbol.

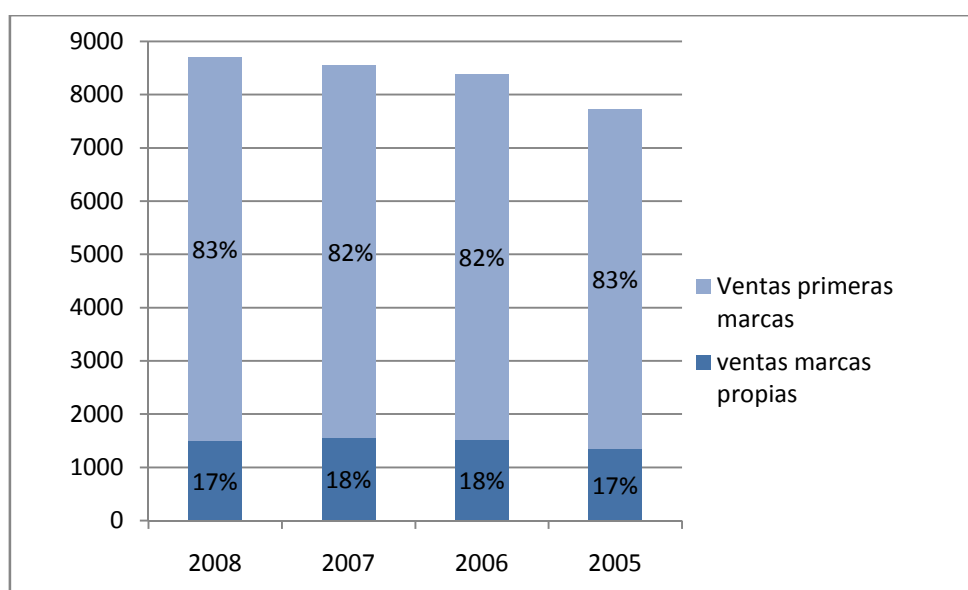
### **Datos financieros**

En 2009, Intersport obtuvo 9300 millones de euros en ventas, un 5% más que el 2008. Es la primera vez que pasan del umbral de los 9 millones.

	2005	2006	2007	2008	2009
Volumen de ventas (millones)	7730	8370	8540	8900	9300
Incremento con respecto al año anterior	5.4%	8.3%	2%	4.2%	5%
nº tiendas	4,883	4,906	5,049	5,224	---
nº países	31	32	35	36	37

Tabla 3.1 Fuente: [www.intersport.com](http://www.intersport.com). Elaboración propia

En la tabla, se observan los datos del volumen total de ventas de la compañía y como crecen a lo largo de los años. Esto indica que Intersport no se ha visto afectado por la crisis económica en la que nos encontramos, ya que incluso en el 2009 logró superar el umbral de los 9000 millones de euros en ventas totales. Además se observa que el número de tiendas y número de países donde está presente Intersport aumentan cada vez más. Por ejemplo, en 2006 Intersport se introdujo en 23 tiendas. Sin embargo durante el año 2008, 175 tiendas nuevas se incorporaron a la insignia. Como se ha comentado, el grupo cuenta con productos de marcas propias, que suponen una modesta participación en las ventas de los productos en sus tiendas, que se puede observar en la siguiente grafica.



Porcentaje ventas marcas propias respecto a ventas totales (millones).

Datos: [www.intersport.com](http://www.intersport.com). Elaboración propia

En el gráfico anterior, se observa el porcentaje de ventas perteneciente a los productos de marcas propias y el porcentaje de las primeras marcas con respecto a las ventas totales, los cuales permanecen prácticamente constantes. El hecho de que más del 80% de las ventas pertenezcan a primeras marcas muestra la gran repercusión que obtiene la insignia gracias a sus campañas publicitarias y patrocinios que ha llevado a cabo. Este porcentaje es muy distinto al caso de Decathlon, en el que la principal fuente de ingresos es gracias a sus propias marcas.

## **Socios**

Como se ha comentado anteriormente, Intersport es una cooperativa por lo que no hay un director, la sede central de Intersport está dirigida por las centrales de 14 países europeos.

Dependiendo de los países, las centrales nacionales pueden dirigir todos sus almacenes o los almacenes pueden estar dirigidos por un grupo de socios (como en el caso de España).

## **3.3 Footlocker**

Otra empresa importante en el mercado de la distribución de material deportivo es la empresa Footlocker, especialmente en la distribución de calzado deportivo. A diferencia de las empresas comentadas anteriormente, la mayor fuente de ingresos de Footlocker proviene de Estados Unidos donde Decathlon no tiene competencia.

Aun así Footlocker compite con estas empresas en otros mercados ya que cuenta con unos 3600 puntos de venta a lo largo de 21 países en Norte América, Europa, Asia y África.

## **Historia**

La historia de Footlocker comienza en 1879 con el nombre de Frank Woolworth. Tras años con cambios de socios, aperturas y cierres de tiendas, la dirección pasó a manos de Venator group en 1998. No fue hasta 2001 cuando pasó a llamar Footlocker Inc. Es una empresa que comenzó en Estados Unidos y que a la vez que creaba nuevas firmas se iba expandiendo internacionalmente gracias a su dominante posición en calzado deportivo.

## **Estrategias y tácticas**

- La principal estrategia de Footlocker con la que obtiene ventaja competitiva se trata de una estrategia de **diferenciación de sus productos**, ya que la empresa además de

tener marcas y productos básicos dispone también de modelos exclusivos de primeras marcas y en todo el mercado.

- Otra estrategia que lleva a cabo es la **diversificación global** de sus tiendas en varios continentes gracias a la firma *Foot Locker Internacional* y a partir de 2008 con un canal de venta por internet en Reino Unido, y que pronto se irá incorporando a otros países.
- Con respecto a sus tácticas, prestan especial importancia a la distribución. Establecen contratos con terceras empresas que cuentan con centros de distribución localizados alrededor de todo el mundo, para asegurar que los pedidos llegan en el tiempo justo, con el producto correcto y en las cantidades especificadas.

### ***Tiendas y Productos***

Footlocker ofrece los productos al cliente en seis distintos puntos de venta: *Foot Locker U.S*, *Footaction*, *Lady Foot Locker*, *Kids Foot Locker*, *Champs Sports* y *Foot Locker International*.

*Foot Locker International*: Es la firma de Footlocker que está distribuida por Norte América, Europa, Asia y Australia.

En Europa Footlocker ejerce una gran influencia gracias a su ropa pero en especial a la alta variedad de calzado deportivo y a sus modelos exclusivos. A finales del año 2008, la empresa tenía 512 puntos de venta, en 17 países europeos, donde su mayor presencia es en Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y España. El tamaño de las tiendas europeas es menor que las estadounidenses y menores que las de Decathlon.

En Canadá Footlocker cuenta con 130 puntos de venta, y alrededor de 100 en la región de Asia/Oceanía.

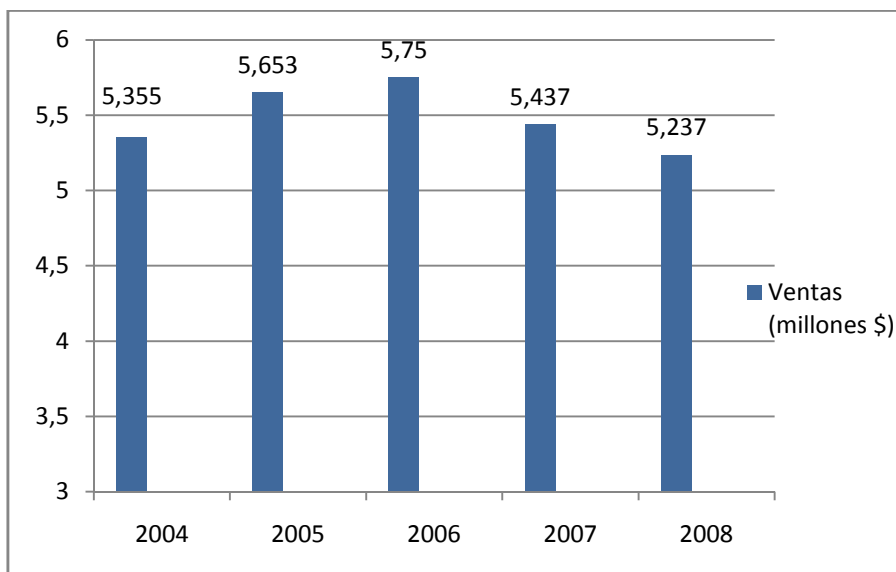
El resto de firmas sólo se encuentran en Estados Unidos, en la siguiente tabla aparecen el número de tiendas que había en 2008 y 2009.

Tiendas	2008	2009
Locker U.S	1275	1218
Footaction	356	335
Lady Foot Locker	526	486
Kids Foot Locker	321	305
Champs Sports	731	732
Foot Locker International	576	565
<b>TOTAL</b>	<b>3785</b>	<b>3641</b>

Tabla 3.2 Fuente: [www.footlocker-inc.com](http://www.footlocker-inc.com)

### Datos financieros

En la siguiente gráfica se observa como han evolucionado las ventas de compañía Footlocker Inc. a lo largo de los años, y como en los últimos años se ha visto afectado por la crisis económica global con una reducción de las ventas, un 3.7% en el último año.



Fuente: [www.footlocker-inc.com](http://www.footlocker-inc.com) Elaboración propia



### 3.4 El Corte Inglés

El corte Inglés en su departamento de deportes ofrece una gran variedad de productos. De hecho, el corte inglés es casi el único competidor que ofrece productos en una alta gama de deportes como Decathlon. Por ello es interesante su análisis, ya que hace a competencia a Decathlon en todos los segmentos.

#### **Historia**

La andadura de El Corte Inglés empieza en 1935 como una sastrería, fundada por Ramón Areces, y fue en 1940 cuando se formó la sociedad y se creó el primer El Corte Inglés. A partir de entonces, el grupo ha crecido a un gran ritmo y actualmente muchas ciudades españolas cuentan con un centro comercial de El Corte Inglés o tiendas del Corte Inglés. Aunque en todos se puede encontrar ropa deportiva, sólo son unos pocos lo que dispone de equipos y material deportivo para todos los deportes.

#### **Productos**

El corte Inglés cuenta con una alta cartera de productos deportivos, tanto ropa y calzados como material deportivo. De los competidores aquí analizados el corte inglés es el grupo que mayor variedad de productos tiene, asemejándose así a la gran variedad de productos del grupo. El corte inglés cuenta con una marca propia: Boomerang, que está disponible en sus tiendas desde hace muchos años. Aunque cuenta con esta marca propia, los principales productos que vende la cadena española son de primeras marcas como Nike, Adidas, Quiksilver,..Y las primeras marcas especializas para cada deporte. Por ello, los productos deportivos disponibles en estos centros comerciales se caracterizan por ser de alta calidad y con originales o llamativos diseños, a diferencia de Decathlon. En cuanto a las tiendas, el corte inglés suele disponer una gran superficie para el departamento de deportes.

A parte de la elección de productos de calidad y de diseño, algunas otras estrategias o tácticas del centro comercial son las siguientes:

- Una de las más importantes desde el punto de vista del cliente es el **servicio post venta**. Ya que el cliente se siente con total libertad de devolver el producto si cambia de opinión o no está conforme. Además, una característica del servicio post-venta es que ante cualquier fallo del producto o rotura, no ponen ningún problema en cambiarlo por otro nuevo, lo que da seguridad al cliente a la hora de adquirir un producto. El servicio en tienda también es una característica destacable ya que hay bastante personal al servicio del cliente.
- Otra táctica, es la **situación geográfica**, ya que la mayoría de los centros comerciales están situados en las zonas céntricas de las ciudades, aunque no en todos los almacenes cuentan con el departamento de deportes.

## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1 Historia

Decathlon es un distribuidor y productor de material deportivo que se ha expandido internacionalmente y ha logrado establecerse como líder del sector en muchos países rápidamente. El grupo vende tanto productos de sus marcas pasión como de primeras marcas. Además controla todo el proceso de la cadena de desarrollo del producto, desde el diseño al punto de venta, pasando por todas las etapas del proceso de fabricación. Antes de entrar a analizar el funcionamiento de la empresa es interesante estudiar la evolución del grupo a lo largo de los años.

**1976.** Michel Leclercq abre en Francia Decathlon, la primera tienda de gran superficie especializada en artículos deportivos, creando así un nuevo negocio que pronto mostraría su potencial en el ámbito internacional. La empresa era dirigida por Olivier Kauffmann, y trabajaban con el lema: *“hacer del deporte algo apetecible y disponible para todos”*.

**1986.** Durante los 10 primeros años Decathlon sólo se dedicaba a la venta de productos de otras marcas pero en 1986 Decathlon comenzó a llevar a cabo la fabricación de sus propios productos bajo su marca: Decathlon. En ese mismo año dio el salto y comenzó la expansión internacional, en Alemania.

**1988.** El primer centro de producción internacional abrió en Asia.

**1992.** El grupo entró en España, abriendo su primera tienda en Madrid.

**1996.** Tras diez años trabajando con la marca *Decathlon*, el grupo creó sus dos primeras marcas: Quechua y Tribord, llamadas *“marcas pasión”*

**1999 – 2003.** Decathlon abrió su primera tienda en Reino Unido y dio el salto a Estados Unidos en 1999 con 20 tiendas a través de la compra de la cadena americana “MVP”. Cuatro años después Decathlon era el único distribuidor de productos deportivos francés tras la salida de Auchan por los malos resultados. En este año, 2003, el grupo cerró la mayoría de las tiendas de Estados Unidos (14 tiendas de 18) debido al poco rendimiento de ellas, dejando sólo las que mejor situadas estaban.

Al mismo tiempo, en 2002, el grupo también tuvo que cerrar tiendas debido al mal rendimiento económico en Dinamarca y Argentina. Pero el fracaso en esos países se vio compensado con la apertura del primer gran almacén que le abriría un hueco en China hacia el 2003.

**2004.** La puesta en marcha de su política de “bajada de precios” en 2004 en España y la apuesta por los productos técnicos de sus marcas pasión supuso un incremento del volumen

de ventas con respecto al 2003 de un 34%, y si se compara sin contar las nuevas superficies abiertas en el año 2004 el incremento fue de un 26%. Haciendo un total de ventas que supusieron los 480 millones de €. Estos datos indicaron que Decathlon España fue el que más incremento su volumen de ventas con una reducción de sus precios de un 10%, lo que ha permitido que España sea el segundo mercado en el que Decathlon consigue más ventas después de Francia, al igual que en el número de establecimientos. A finales de 2004, el grupo ya contaba con 330 tiendas de las cuales, 218 estaban en Francia, 44 en España y el tercer mercado en Italia con 33 establecimientos.

**2005.** El gigante gallo siguió con su expansión internacional, entrando en el mercado húngaro y polaco.

**2006.** Este año supuso la salida definitiva del grupo en Estados Unidos cerrando los cuatro puntos de venta que quedaban abiertos. A pesar de la salida del mercado estadounidense el grupo seguía creciendo en otros, como por ejemplo en China que ya contaba con diez establecimientos en el 2006 y con la apertura de su primer almacén en Rusia.

El grupo incrementó las ventas un 7.4% respecto al año anterior, a lo que contribuyó la apertura de 31 nuevas tiendas, haciendo un total de más de 370 almacenes en Europa, Brasil y China a finales de año. Durante este año el grupo desarrolló el servicio de compra por internet aunque sólo estaba disponible en Francia por aquel entonces.

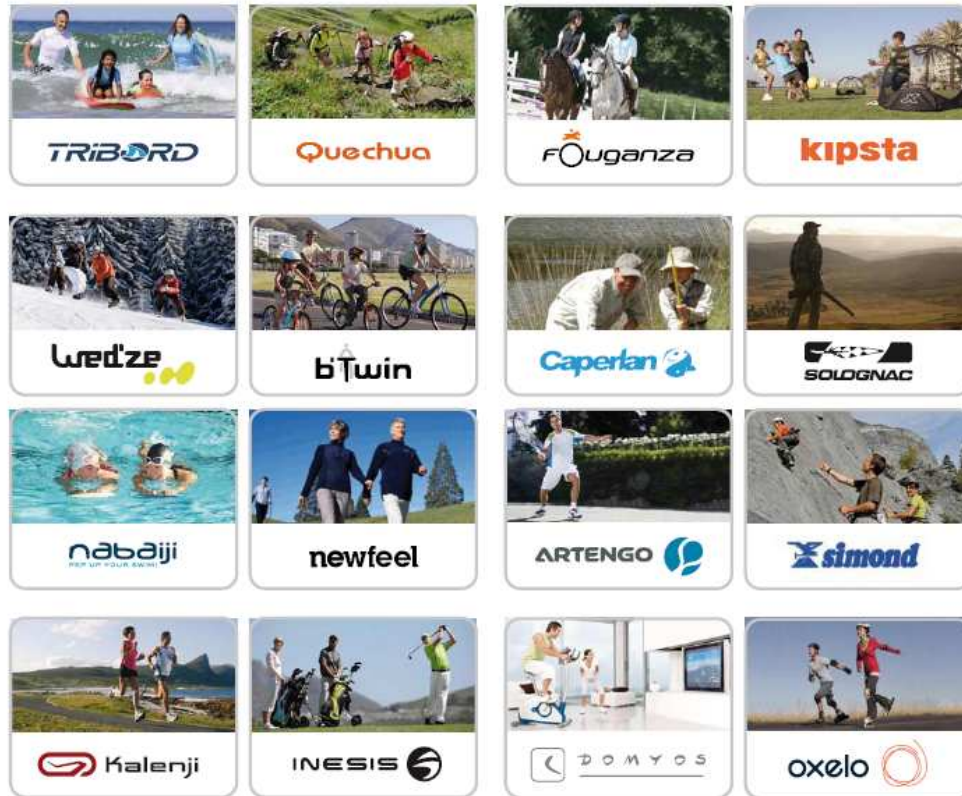
**2008-2010.** en 2008 el grupo Decathlon cambió su nombre a **Grupo Oxyane** englobando así los dos negocios de fabricación de sus propios productos y de distribución. Aún así, sus tiendas siguen manteniendo su nombre (Decathlon) y su formato. En ese año no se abrieron tiendas en nuevos países pero sí en los ya existentes. En 2009, el grupo se incorporó a Rumanía haciendo así un total de 14 países.

Durante el último año se han abierto otro tipo de tiendas para dar mayor accesibilidad y entrar en nuevos mercados.

## 4.2 Cartera de productos

Decathlon ha ido creando sus productos bajo sus marcas, llamadas marcas Pasión, y presentan innovación y técnica a unos precios que se adaptan a todos los presupuestos. Las marcas pasión con las que cuenta en el momento son: *Quechua* para los deportes de montaña, *Starboard* para los deportes de agua, *Kipsta* para los deportes de equipo, *Kalenji* para corredores, *Artengo* para los deportes de raqueta, *Fouganza* para todo lo relacionado con equitación, *Domyos* para fitness y danza, *Geologic* para deportes de aventura, *B'Twin* para bicicletas, *Capelan* para productos de pesca, *Aptonia* para lo relacionado con nutrición, *Oxelo* para patinaje, *Wedze* para accesorios para la nieve y *Solognaca* para lo relacionado con la caza. No sólo se pueden observar los productos en la página web de Decathlon, sino que cada una de las marcas tiene su propia web.

Las marcas pasión poseen una alta gama de productos, para satisfacer a todo tipo de consumidor, desde deportistas principiantes a expertos y cubriendo así productos de más de 60 deportes.



A finales de año han aparecido algunas marcas nuevas como Newfeel que ni siquiera aparece todavía en web de Decathlon, pero que se centra en productos textiles para la práctica de senderismo.

El grupo ofrece también productos de las primeras marcas junto a las marcas pasión en cada universo (los deportes son organizados en universos) pero la mayor diferencia entre ellas es el precio ya que Decathlon ofrece casi todos sus productos a precios más bajos. La excepción de los productos de Decathlon son las bicis b-Twin que tienen un buen diseño pero los precios no corresponden a la política de bajos precios que lleva el grupo ya que son elevados.

Además, marcas técnicas trabajan en colaboración con las marcas pasión. Las marcas técnicas proporcionan mejores materiales y técnicas para hacer sus productos más cómodos, y prácticos. Algunas de las marcas de componentes del grupo son *Novadry*, *Stratemic*, *Equarea* y *Strenfit*. Cada una de ellas se centra en mejorar y asegurar una característica técnica del producto.

- *Equarea*: tejidos que evacuan activamente la transpiración para no mojarse o enfriarse durante y después de la práctica deportiva. Equarea se lleva pegado a la piel, seca rápidamente y está perfectamente adaptado al deporte.
- *Novadry*: La tecnología NOVADRY garantiza una protección y una transpiración óptima.  
Gracias a la técnica usada el agua no se filtra en las prendas, el viento no entra y el exceso del calor y de humedad del cuerpo es evacuado.
- *Stratermic*: garantiza un aislamiento térmico perfectamente adaptado a todos los fríos y a todos los niveles de intensidad de su práctica deportiva.
- *Strenfit*: ofrece equipos deportivos ligeros y resistentes. Garantiza la ligereza y la robustez de las mochilas, tiendas, cuerdas, sacos de dormir...

*Otras son: Essensole (para calzado), supportiv, o Geonaute.*

Estas características son las que encontramos en los productos de las marcas pasión del grupo.

Decathlon en sus tiendas organiza los deportes en universos: universo de caza, pesca, montaña, fitness,...de forma que el consumidor puede encontrar fácilmente la ubicación de los productos. Los universos los definen de la siguiente forma:

UNIVERSO	DEPORTES QUE INCLUYE	MARCA PASIÓN
<b>Agua</b>	Todos los deportes acuáticos como natación, submarinismo, pesca, esquí acuático, etc.	<i>Tribord</i>
<b>Montaña</b>	Todos los deportes que tienen que ver con la montaña como senderismo, escalada, etc.	<i>Quechua</i>
<b>Bicicleta y roller</b>	Incluye tanto bicis familiares hasta productos para competición	<i>B'twin y oxelo</i>
<b>Deportes de raqueta y golf</b>	Todos los artículos de tenis, squash, bádminton, tenis de mesa, pádel...	<i>Artengo e Inesis</i>
<b>Deportes de equipo</b>	Fútbol, baloncesto, beisbol, balonmano, voleibol,...	<i>Kipsta</i>
<b>Deportes de precisión</b>	Tiro con arco, petanca y flechas	
<b>Equitación</b>	Todo lo referido a este deporte, tanto para el jinete como para el caballo	<i>Fouganza</i>
<b>Esquí y snow</b>	Materias de esquís, tablas de snow, trineos...	<i>Wedze</i>
<b>Caza</b>	Calzado, ropa y accesorios	<i>Solognaca</i>
<b>Forma</b>	Incluye aparatos de gimnasio, accesorios de gimnasia rítmica, ballet, combate...	<i>Domyos</i>
<b>Running</b>	Calzado, ropa y otros accesorios de running	<i>Kalenji</i>
<b>Pesca</b>	Accesorios y ropa	<i>Capelran</i>
<b>Salud y aire libre</b>	Desde relojes a barras nutritivas o bebidas energéticas	<i>Aptomia</i>

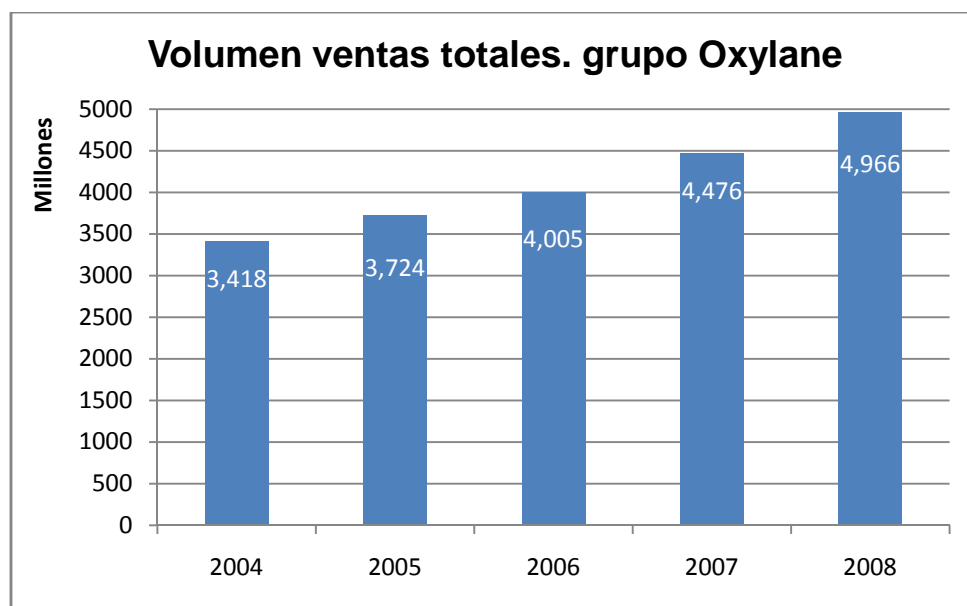
Tabla 4.1 Fuente: [www.decathlon.es](http://www.decathlon.es) Elaboración propia.

### 4.3 Balance económico

El Grupo Oxyane, líder europeo en la distribución de material deportivo gracias a la cadena Decathlon continuó creciendo de forma constante en 2008 a pesar de la difícil situación económica.

Como se puede observar en la siguiente tabla el volumen de ventas del 2008 fue de 4,996 millones de euros, que supone un 11.1% más con respecto al año anterior (4,476 millones de euros en 2007).

Pero hay que tener en cuenta que el número de establecimientos ha incrementado de un año para otro, conque para tener datos más reales habría que observar el incremento con el mismo número de puntos de venta. Así el aumento del volumen de ventas con respecto a 2007 fue de 5.3% (frente a un incremento de 7.5% en 2007). Esto significa que aunque las ventas incrementaron, este incremento fue menor que el del año anterior. En la siguiente tabla se muestra la evolución del volumen de ventas totales en los últimos años (en millones de €):



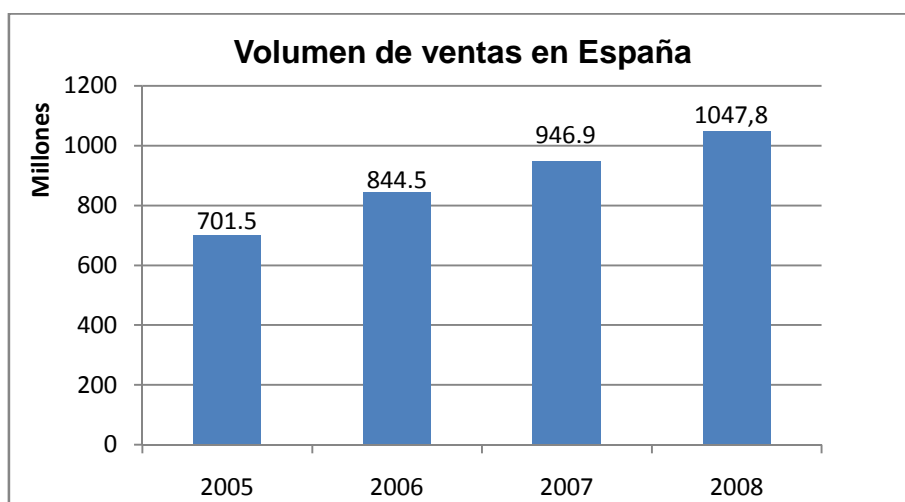
Fuente: [www.oxyane.com](http://www.oxyane.com). Elaboración propia

De los 4,966 millones de euros que obtuvo el grupo en el ejercicio del 2008 casi la mitad provienen de las ventas en Francia, que facturó 2,5 millones de euros.



Fuente: [www.oxyane.com](http://www.oxyane.com)

Como se ha comentado antes, España es el país que mayor volumen de ventas obtiene después de Francia. De hecho, sus ventas en el último año equivalían casi a la mitad de las ventas que provinieron de Decathlon internacional, en la siguiente tabla se observa la evolución del volumen de ventas en los últimos años.



Fuente: e-informa. Boletín oficial de registro mercantil. Elaboración propia.

Aunque Decathlon es un distribuidor de material deportivo, ha conseguido una imparable evolución en las ventas textiles en España. Tan alta ha sido la evolución que en 2008 Decathlon se situó como el tercer grupo de moda con una cuota de mercado del 1.8%, detrás de Cortefiel con un 4% y del gigante Inditex que posee una cuota del 10.7%. La cadena francesa ha logrado ponerse por delante de cadenas como H&M o Mango. Detrás de este crecimiento está la tendencia entre los consumidores (ya sean deportistas o no) a vestir de forma más cómoda tanto en fines de semana como a diario.

#### 4.4 Tiendas y Otros servicios

##### *Tiendas Decathlon*

Decathlon se ha expandido siempre directamente mediante la inversión. Concretamente, el 90% de sus tiendas son construcciones de nueva planta, siguiendo su propio modelo de edificaciones: grandes superficies de 2000 a 4000 metros cuadrados, una sola planta y líneas simples que permiten al cliente identificarlas fácilmente. La razón de superficies tan grandes es porque quieren proporcionar al consumidor la libertad para probar y comparar los materiales deportivos por si mismos.



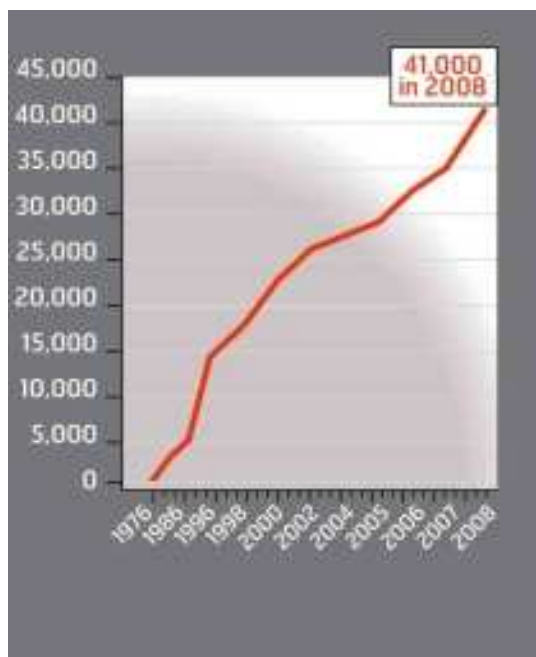
En Decathlon todo está previsto, desde la colocación de los productos en los lineales hasta el propio proceso de venta, para lo cual es de extrema importancia el proceso de formación.

Actualmente el grupo tiene tiendas distribuidas en 14 países, siendo Rumanía la última incorporación en 2009 y un total de 478 puntos de venta al finales de 2009 distribuidos de la siguiente forma:



Fuente: [www.oxylane.com](http://www.oxylane.com)

En sus tiendas trabajan al servicio del cliente amantes del deporte que dan servicio en unos universos específicos. Actualmente, el grupo cuenta con un total de más de 40000 empleados, la evolución en los últimos años ha sido la siguiente:



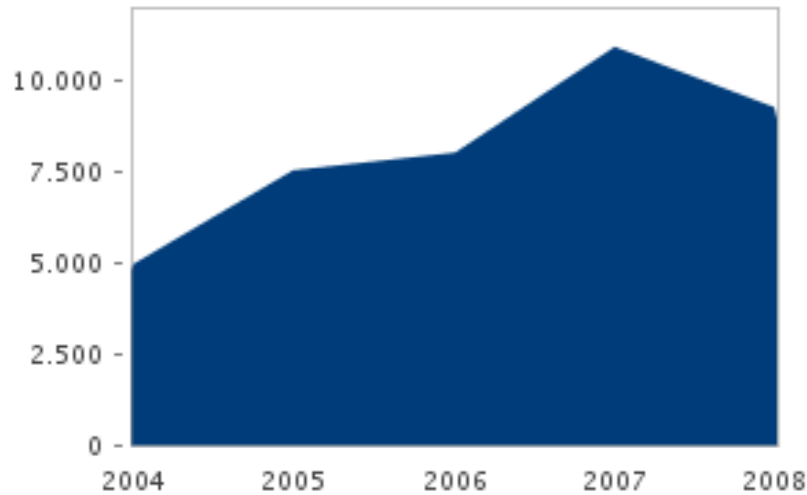
Fuente: [www.oxylane.com](http://www.oxylane.com)

### ***Decathlon España***

España es el segundo país con el mayor número de establecimientos (después de Francia) con 75 tiendas a finales del 2009 (las 9 últimas abiertas durante el año 2009) que suponen una ventas del 20% de las totales del grupo, y con una plantilla de más de 10000 trabajadores. De hecho Decathlon es el distribuidor de material deportivo líder en España con una cuota del mercado de casi el 45%, le siguen Intersport, el corte ingles, adidas...en la siguiente tabla se observa la evolución de los empleados en España, tanto fijos como eventuales.

<b>Ejercicio</b>	<b>Empleados Fijos</b>	<b>Empleados No Fijos</b>
<b>2008</b>	5.814	3.469
<b>2007</b>	5.799	5.142
<b>2006</b>	4.259	3.783
<b>2005</b>	3.934	3.621
<b>2004</b>	2.869	2.121
<b>2002</b>	2.306	1.528
<b>2001</b>	2.221	438

**Plantilla Decathlon España.**



Evolución empleados. Fuente: einforma. Boletín oficial de registro mercantil

## **Otros servicios**

### Servicio taller

Como se ha comentado el grupo ofrece una gran variedad de productos para distintos tipos de deportes, pero este no es el único servicio que ofrece.

Cuentan con un gran servicio post-venta para mantener la satisfacción del cliente tras la venta. Se trata de un taller mecánico para reparar posibles fallos o revisiones de sus productos, tanto de sus marcas pasión como de otras. Decathlon cuenta con más de 1500 técnicos repartidos por las tiendas y 12 talleres regionales implantados en los diferentes países de distribución de Decathlon, que aseguran el mantenimiento, la reparación y la personalización de su equipamiento deportivo. Aunque en casi todos los establecimientos hay un taller disponible, algunos de ellos están más especializados en un aspecto que en otro.

Ofrecen una acogida inmediata con o sin cita, realizan un diagnóstico del material y presupuesto gratuito, y ofrecen en todos sus productos un servicio de garantía de 15 días para los productos de las marcas pasión y de 30 días para los de otras marcas.

### Internet

En los últimos años el grupo ha mostrado interés en la puesta en marcha y funcionamiento de las webs, porque ya no sólo dispone de la web de Decathlon, sino que también algunas marcas técnicas y todas las marcas pasión del grupo cuentan con sus propias páginas web, con los catálogos de sus productos, indicando en que tiendas están disponibles, composición, características técnicas, consejos de mantenimiento, etc.

En 2006, el grupo desarrolló la opción de compra por internet y envío a domicilio, de forma que hacía accesible y cómodo para muchos consumidores la compra de los productos. Pero este servicio sólo estaba disponible en Francia y no ha sido hasta hace poco cuando ha estado disponible en la mayoría de los países, incluido España. El servicio se lleva a cabo mediante la web de compra [www.decathlon.com](http://www.decathlon.com), una vez que se realiza la compra el cliente recibe un localizador y, gracias a las altas tecnologías con las que trabaja el grupo en el ámbito de la logística, permite llevar un seguimiento online del producto. Los países donde más éxito está teniendo este servicio son Francia, España, Italia, Alemania y Reino Unido.

Además la web del grupo, ofrece otro segundo uso ya que da la opción de comparar dos o más productos entre sí, mostrando las características y diferencias entre ellos de forma que permite aclarar dudas desde casa y elegir el que más cubra las necesidades del cliente. A la hora de buscar los productos en la web, cada país tiene su propia página web de Decathlon, ([www.decathlon.es](http://www.decathlon.es) en el caso de España) donde puedes encontrar la información y los productos disponibles en cada una de las tiendas.

## **4.5 El accionario**

El grupo Oxyane, pertenece el 15% de la sociedad a la familia Leclerq y el 85% a la Asociación Familiar Mulliez (AFM). El director de Decathlon España es Michael D'Humiers

AFM está considerada como una de las asociaciones más poderosas de Europa, después de la asociación de la empresa Louis Vuitton y la asociación de la empresa L'Oreal. De hecho, la asociación Mulliez es socia de empresas como Leroy Merlin, Auchan o Alcampo.

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO DE DECATHLON Y EL SECTOR.

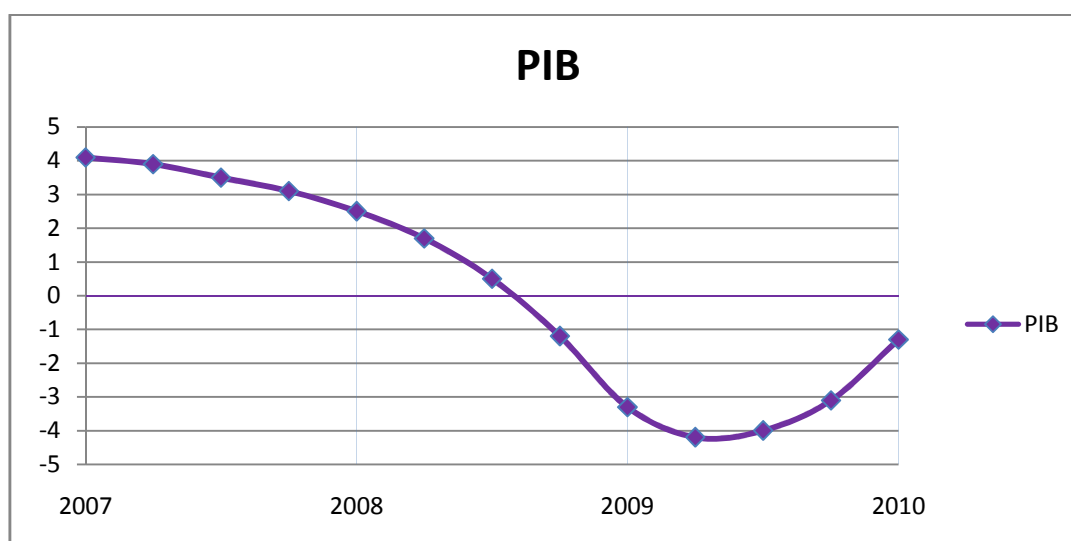
A la hora de analizar una empresa es importante analizar su posición financiera y compararla con el resto del sector para saber cuáles son los puntos fuertes y débiles y de esta forma saber donde actuar y cómo, para mejorarlos. Por tanto, el objetivo de este apartado es observar que factores son negativos y proponer posteriormente como podrían ser resueltos.

Antes de empezar a analizar la posición de Decathlon con respecto al sector en el que trabaja el grupo en España, es interesante como han evolucionado los ingresos en el mercado español.

Dentro de las variables económicas que afecta al mercado del retail se puede hacer mención al consumo y la renta disponible del consumidor.

La destrucción de puesto de trabajo, trae como consecuencia un freno al consumo de aquellos bienes que no forman parte de partidas de primera necesidad, debido a que la renta de la que dispone el consumidor es menor en algunos casos, y en aquellos que no han visto disminuida su renta surge el deseo o necesidad de proveer un colchón de supervivencia, con lo cual el dinero que se destina al gasto es menor también.

El producto interior bruto generado por la economía española ha ido desacelerando e incluso un decreciendo durante el 2009 y el primer trimestre del 2010, aunque en el último periodo se ve una moderación de la contracción.



Evolución del PIB de la economía española (%)

Como se ve durante el 2007 y 2008 el crecimiento del PIB desaceleró mientras que como se observará en los próximos datos el crecimiento era mucho mayor, con datos del 10% y 9.6% de crecimiento de ventas consecutivamente.

Ahora sí centrándonos en el mercado en el que trabaja y hace competencia Decathlon se ofrecen a continuación unos índices que permiten conocer la situación de Decathlon en el mercado español que hacen referencia a la solvencia, liquidez, eficiencia...

## SOLVENCIA

En cuanto a la solvencia, hay varios factores que dan idea de la solvencia de la empresa. Uno de ellos, es el nivel de endeudamiento que muestra cual será el nivel de dependencia de la empresa con los suministradores de capital y lo comprometida que es la situación financiera de la empresa.

Solvencia	2008		2007	
	Empresa	Sector	Empresa	Sector
Nivel de Endeudamiento	0,81	1,33	0,92	1,78
Composición Endeudamiento	0,01	0,1	0,03	0,34
Capacidad de Devolución	12,08	20,57	11,19	18,11
Garantía	2,3	2,28	2,08	1,55

El índice de endeudamiento de una empresa debería estar entre el 0.5 y el 1.5 como máximo para que sea aceptable, como se ve la empresa Decathlon no supera el 1 en ninguno de los dos últimos ejercicios mientras que la media del sector llega a ser preocupante. Gracias a este bajo índice de endeudamiento, la empresa es capaz de encontrar fácilmente nuevas fuentes de financiación, ya que demuestra que la empresa es estable.

Otro índice que contrasta a la empresa con el resto del sector es la capacidad de devolución. La forma de analizarlo es que cuanto más alto es, peor capacidad de devolución tiene la empresa, menores son los recursos que pueden generar y mayores son los recursos financieros provenientes de fuentes ajenas. Como se ve en la tabla Decathlon tiene una capacidad devolución mejor que la media del sector en los dos últimos años.

El índice de garantía muestra que Decathlon está más alejado de la posibilidad de quiebra que la media del sector, aunque en general ambos Decathlon y el sector en general han mejorado la situación ante la quiebra de un año para otro.

## RENTABILIDAD

Rentabilidad	2008		2007	
	Empresa	Sector	Empresa	Sector
Rentabilidad Económica de Explotación	29,56%	16,96%	25,18%	21,87%
Rentabilidad Económica Total	19,77%	14,38%	22,59%	17,69%
Rentabilidad Financiera	26,04%	31,83%	29,41%	—
Margen	9,96%	9,28%	9,92%	9,82%

En cuanto a la rentabilidad de las empresas, se ve que Decathlon es más rentable económicamente que la media del sector, es decir, los activos que posee Decathlon son capaces de generar más valor que la media del sector. En cambio, con la rentabilidad financiera, Decathlon está por debajo de la media, aún así son los dos altos e indica la capacidad con la que los accionistas pueden recuperar lo invertido. La rentabilidad económica de explotación es mayor en Decathlon que la media del sector, e indica la rentabilidad de las inversiones que hace.

El margen es prácticamente igual y constante, y representa el beneficio que obtiene la empresa por cada ingreso obtenido a través del desarrollo de su actividad propia.

## LIQUIDEZ

Para observar la liquidez de las empresas, también existen varios índices como los que se ven en la siguiente tabla. En este caso se ve que la liquidez, es decir, la capacidad de convertir los activos en dinero efectivo, es menor en Decathlon que el valor medio del sector.

Liquidez	2008		2007	
	Empresa	Sector	Empresa	Sector
Liquidez	0,03	0,13	0,08	0,1
Test-Ácido	0,69	1,45	0,27	0,57
Fondo Maniobra	0,03	0,34	-0,08	-0,04
Solvencia	1,07	1,84	0,82	0,91

El test-ácido es otro indicador y cuando es menor de 1, como en el caso de Decathlon, significa que el pasivo circulante es alto en relación al activo circulante, y sería aconsejable vender existencias para hacer frente a la deuda a corto plazo.

El cuanto al fondo de maniobra, el de Decathlon está por debajo de la media del sector. Cuando hay fondo de maniobra significa que la deuda a corto plazo está respaldada por el activo circulante y que todavía queda una parte de garantía adicional que es el fondo de maniobra.

Otro indicativo de la liquidez de la empresa es la solvencia, por encima de 1 significa que la empresa es capaz de hacer frente al pasivo circulante con el activo circulante pero el ideal es llegar a 2. Por debajo significaría un F.M. negativo. Y como se observa en la tabla se vuelve a ratificar que en la situación de Decathlon está por debajo de la media del sector.

En la tabla que aparece a continuación se muestra la cuenta de resultados de grupo Decathlon en España, donde se observan los beneficios, gastos, ingresos



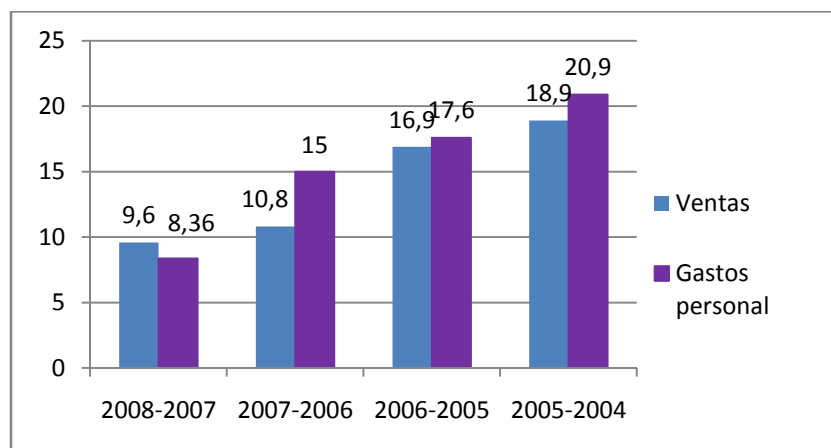
**PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE DECATHLON ESPAÑA**

<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2.008</b>	<b>2.007</b>	<b>2.006</b>	<b>2.005</b>	<b>2.004</b>
1. Importe neto de la cifra de negocios	<b>1.047.812.602</b>	<b>946.957.479</b>	<b>844.579.341</b>	<b>701.507.534</b>	<b>568.574.371</b>
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.	-21.426.501	0	0	1.291.183	489.189
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	0
4. Aprovisionamientos	-675.120.882	-614.511.275	-565.550.128	-468.013.205	-389.332.272
5. Otros ingresos de explotación	27.755.959	4.226.909	1.379.056	1.414.633	1.445.875
6. Gastos de personal	-129.337.058	-118.521.449	-100.686.043	-82.973.913	-65.639.727
7. Otros gastos de explotación	-127.843.607	-112.286.361	-97.099.443	-82.072.612	-65.510.583
8. Amortización del inmovilizado	-13.687.821	-11.529.811	-9.808.281	-8.611.154	-7.441.673
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	0	0
10. Excesos de provisiones	0	0	0	0	0
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-1.074.494	682.134	13.293	-887.498	-434.258
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0	0	0	0	0
13. Otros resultados	0	1.099.440	-158.645	1.967.541	-2.060.539
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	107.078.198	96.117.066	72.669.150	63.622.509	40.090.383
14. Ingresos financieros	5.044.557	1.677.141	537.430	570.333	237.065
15. Gastos financieros	-1.633.611	-1.807.075	-656.458	-1.002.726	-2.159.338
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0	-1.717.673	-2.693.035	-7.545
17. Diferencias de cambio	-15.263	-27.986	-15.567	-35.581	0
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	-7.103.868	-6.088.112	0	0	0
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)	-3.708.185	-6.246.032	-1.852.268	-3.161.009	-1.929.818
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)	103.370.013	89.871.034	70.816.882	60.461.500	38.160.565
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+19)	<b>73.991.357</b>	<b>61.799.639</b>	<b>46.114.246</b>	<b>40.919.608</b>	<b>25.486.678</b>

En la tabla anterior se observa la cuenta de resultados de Decathlon España, donde se ve la evolución de las pérdidas y ganancias del grupo en los últimos años. Se muestra la evolución de las ventas, de los ingresos, gastos y los beneficios finales del grupo en los últimos 5 años.

Como se observa, las ventas (importe neto de la cifra de negocios) y los beneficios (resultado del ejercicio) han seguido creciendo aunque ambos a un ritmo menor. Mientras que en el 2007 hubo un aumento del beneficio del 25% (61.799.639 €), en el 2008 los beneficios crecieron un 16.5%, alcanzando 73.991.357 € de beneficio. En cuanto a las ventas ocurre lo mismo, en 2007 aumentaron un 10% mientras que en 2008 el incremento fue del 9.6% y un 16% en el 2006.

La tabla muestra que se ha obtenido un mayor volumen de ventas con un incremento menor de dotación de personal en el último año (un 9.6% incremento de ventas, frente a 8% incremento de dotación de personal). Y un ahorro en otros gastos ya que han aumentado los beneficios más que las ventas de un año para otro. En el siguiente gráfico se muestra el aumento de ventas y gastos de personal de un año para otro según los datos registrados en la tabla de pérdidas y ganancias. Se observa como en el ejercicio del último año aumentaron más las ventas que el aumento del personal a diferencia del resto de los años, que tenían un mayor aumento de dotación de personal. Aquí se ve una forma con la que la empresa intenta reducir gastos.



Incremento de ventas y personal anual. Elaboración propia

La siguiente tabla muestra una comparativa de las pérdidas y ganancias medias del sector con las de Decathlon en los últimos dos años.

	2008		2007		VARIACIÓN 2008 - 2007	
	Empresa	Sector	Empresa	Sector	Empresa	Sector
Importe Neto de la Cifra de Negocios	1.047.812.602	66.275.823	946.957.479	86.553.742	9,62%	-23,43%
+Otros Ingresos Explotación	27.755.959	993.691	4.226.909	4.662.491	556,65%	-78,69%
=INGRESOS EXPLOTACIÓN	1.075.568.561	67.269.514	951.184.388	91.216.232	13,08%	-26,25%
-Consumos de la Explotación	687.618.351	41.129.181	615.011.611	1.235.283	11,81%	3229,54%
-Otros Gastos de la Explotación	125.956.529	10.377.382	110.045.431	170.420	14,46%	5989,31%
= VALOR AÑADIDO	261.993.681	15.762.951	226.127.346	89.810.530	15,86%	-82,45%
- Gastos de Personal	129.337.058	8.743.825	118.521.449	178.104	9,13%	4809,40%
=RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	132.656.623	7.019.126	107.605.897	89.632.426	23,28%	-92,17%
- Dotación Amortizaciones Inmovilizado	13.687.821	749.070	11.529.811	40.641	18,72%	1743,15%
-Variación provisión de tráfico	10.816.110	28.466	1.740.594	1.117	521,40%	2448,62%
=RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN	108.152.692	6.241.589	94.335.492	89.590.669	14,65%	-93,03%
+ Ingresos financieros	5.029.294	-868	1.649.155	1.023.503	204,96%	-100,08%
-Gastos Financieros	1.633.611	391.523	1.807.075	15.207	-9,60%	2474,68%
-Variación Prov. Financieras	0	35.215	0	632	-	5468,56%
+Resultados extraordinarios	-8.178.362	34.683	-4.306.538	491.895	-89,91%	-92,95%
=RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	103.370.013	5.848.666	89.871.034	91.090.227	15,02%	-93,58%

Algunas conclusiones que se pueden obtener de la tabla anterior son sobre el volumen de ventas. Mientras que las ventas de Decathlon en España aumentaron un 9.6% las ventas medias del sector disminuyeron un 23%. Por lo tanto la crisis ha afectado al sector en general mientras que no lo ha hecho en la empresa de Decathlon, simplemente se ha visto un incremento menor que en años anteriores.

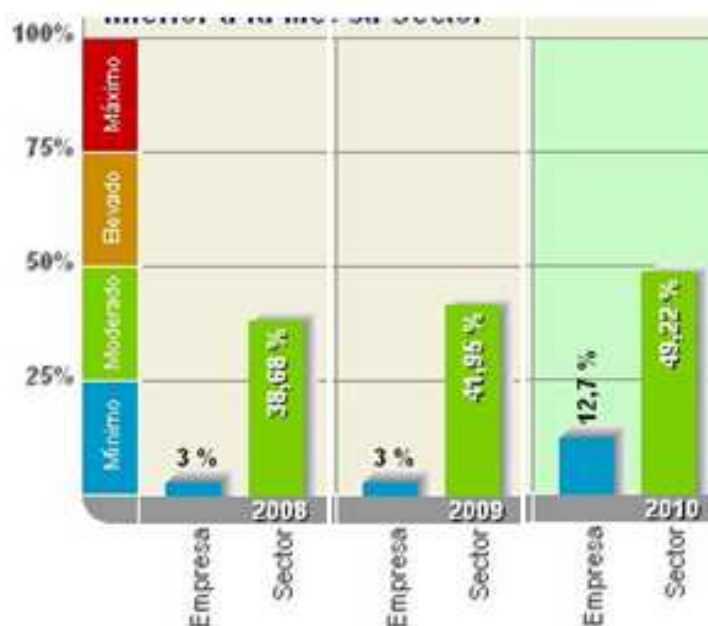
Por último, en las dos últimas tablas se muestra el activo y pasivo de la empresa y del sector así como su variación en los dos últimos años

	2008		2007		VARIACIÓN 2008 - 2007	
	Empresa	Sector	Empresa	Sector	Empresa	Sector
ACTIVO	531.041.215	43.560.219	406.451.625	51.719.686	30,65%	-15,78%
1.INMOVILIZADO NETO	286.715.270	11.566.369	249.853.807	29.183.778	14,75%	-60,37%
Material neto	252.166.497	9.531.119	206.398.073	18.465.126	22,17%	-48,38%
Inmaterial Neto	37.518	319.899	12.346.448	3.486.646	-99,70%	-90,83%
Amortizaciones y Provisiones	0	0	-64.752.156	-13.358.826	100%	100%
Otro Inmovilizado Neto	34.511.255	1.715.351	31.108.711	7.081.058	10,94%	-75,78%
2.CIRCULANTE	244.325.945	31.826.902	155.897.352	22.399.270	56,72%	42,09%
Existencias	85.349.900	6.524.907	104.173.888	8.257.179	-18,07%	-20,98%
Deudores	17.556.411	18.058.465	35.990.026	7.400.275	-51,22%	144,02%
Tesorería	6.532.774	2.275.882	15.733.438	2.523.440	-58,48%	-9,81%
Otro Activo Circulante	134.886.860	4.967.649	0	4.218.376	-	17,76%

	2008		2007		VARIACIÓN 2008 - 2007	
	Empresa	Sector	Empresa	Sector	Empresa	Sector
PASIVO	531.041.215	43.560.910	406.451.625	51.719.686	30,65%	-15,78%
1.FONDOS PROPIOS	284.192.586	14.348.323	210.129.001	17.897.393	35,25%	-19,83%
Capital suscrito y prima de emisión	10.716.912	1.608.916	10.716.912	5.875.158	0%	-72,61%
Reservas	199.484.317	8.584.693	137.612.450	10.770.768	44,96%	-20,30%
Resultado de ejercicios anteriores	0	-305.676	0	-978.654	-	68,77%
Pérdidas y Ganancias	73.991.357	4.508.082	61.799.639	2.565.706	19,73%	75,71%
(Dividendo a Cuenta entregado en el Ejercicio)	0	-47.692	0	-335.585	-	85,79%
2. INGRESOS A DISTRIBUIR	0	13.472	0	214.861	-	-93,73%
3.PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	1.434.573	1.026.974	1.617.757	519.779	-11,32%	97,58%
4.ACREEDORES LARGO PLAZO	3.211.098	1.797.484	5.132.314	8.386.828	-37,43%	-78,57%
5.ACREEDORES CORTO PLAZO	242.202.958	26.374.657	189.572.553	24.700.824	27,76%	6,78%
Deudas Comerciales	54.143.150	6.190.499	27.573.071	13.772.784	96,36%	-55,05%
Otras Deudas a Corto Plazo	188.059.808	20.184.158	161.999.482	10.928.040	16,09%	84,70%

Otro parámetro para contrastar la situación de la empresa con el resto del sector español es el riesgo de insolvencia de la empresa.

El riesgo de incumplimiento de pago del sector se ve que ha incrementado desde el 2008 a la actualidad, y lo mismo ocurre en Decathlon, aunque en menor grado, habiendo incrementado el riesgo de insolvencia en el último ejercicio en 9.7 puntos porcentuales. El riesgo de insolvencia de Decathlon en España se encuentra en una zona de riesgo mínimo, por lo que su futura situación debería ser buena. En cambio, si se compara con el riesgo medio del sector, éste llega casi al 50% lo que implica un riesgo elevado de insolvencia.



Tras el análisis de los factores comentados y de los resultados internos de la empresa se pueden sacar una serie de conclusiones:

1. El Activo Real de la empresa supera el total de sus deudas, con lo que en principio, ofrece garantía a través de sus bienes reales frente a terceros en la devolución de sus deudas a **largo plazo**.
2. La empresa presenta un bajo nivel de endeudamiento, por lo que no cuenta con el imperativo de exigibilidad en la devolución de su deuda.
3. La evolución económico-financiera de DECATHLON ESPAÑA SA es positivo y no se aprecian señales de peligro que hagan pensar que la empresa pueda tener problemas, en un futuro temprano.

4. La movilidad de las existencias en los almacenes es fluida a lo largo del ciclo de explotación, además se ha producido un incremento de esta renovación de existencias con respecto al año anterior, lo que acorta el plazo de almacenamiento de mercancías y lo que les supone una reducción de los costes.
5. Los recursos generados por la actividad empresarial procedentes del balance 2008 son capaces de atender el 56.65% de la deuda de la empresa.
6. Obtiene beneficios por el desarrollo de su actividad en los ejercicios 2008 y en 2007.
7. La Rentabilidad Económica Total en 2008 es superior al Coste del Endeudamiento, lo que indica que en principio, la empresa obtiene una rentabilidad para sus inversiones que es mayor que el coste de financiarlas.
8. Se observa una gestión más eficaz de los recursos, puesto que se ha producido un incremento del volumen de negocio con una menor dotación de personal.
9. Se ha publicado un acto de ampliación de Capital lo cuál demuestra que los accionistas confían en el proyecto empresarial.

Los resultados más negativos son:

1. La solvencia inmediata se reduce sustancialmente en relación al ejercicio anterior.
2. El periodo medio de pago a proveedores es mayor que el periodo medio de cobro a clientes, lo cual significa que la empresa paga más tarde las deudas que mantiene con sus proveedores que lo que tarda en cobrar de sus clientes, siendo beneficioso desde una perspectiva económica para la sociedad, debido al posible aumento en su rentabilidad y perjudicial para los proveedores.
3. La empresa dispone de bienes inmuebles que pueden no estar valorados a precios de mercado, razón por la cual, el activo contable de la empresa puede estar infravalorado, es decir, parte del activo inmovilizado.

## 6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Una de las características del grupo casi desde su nacimiento ha sido la estrategia de crecimiento, orientada hacia la obtención de tamaño. Esta estrategia sigue siendo parte de los objetivos que persigue el grupo actualmente y gracias a la posición de liderazgo que mantiene se puede permitir llevar a cabo más de una estrategia de crecimiento.

Algunas de las ventajas que se pueden obtener con este crecimiento son que los clientes se sienten atraídos por las empresas en crecimiento ya que ofrecen imagen de empresas importantes y de éxito, los proveedores se sienten satisfechos de realizar intercambios con empresas mayores, la empresa puede acceder a recursos y capacidades inalcanzables de otra forma y construir una ventaja competitiva, y obtienen la capacidad de invertir sin necesidad de endeudarse.

Según el modelo de la MATRIZ DE ANSOFF podemos ordenar algunas de las estrategias que lleva el grupo en función de los productos y mercados:

		MERCADO	
		Actual	Nuevo
PRODUCTO	Actual	Estrategias penetración	Desarrollo nuevos mercados
	Nuevo	Desarrollo Nuevos productos	Diversificación

Crecimiento Intensivo



Crecimiento diversificado



El grupo trabaja tanto con estrategias de crecimiento intensivo (penetración y nuevos mercados) como con estrategias de crecimiento diversificado. Dentro de las de crecimiento intensivo desarrolla estrategias de penetración y de nuevos mercados, estas son aconsejables cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre en ese momento



## 6.1 Desarrollo de nuevos mercados

El objetivo de este tipo de estrategias es crecer utilizando la experiencia anteriormente adquirida y desarrollarse en otros segmentos.

### ***Tiendas Decat***

Cuando pensamos en Decathlon, a todos nos viene la imagen de grandes almacenes de más de 3000 m<sup>2</sup>, y situados en las periferias de las grandes ciudades. El problema es que muchos consumidores encuentran poco accesible llegar a los almacenes, porque para ir a la mayoría de las tiendas del grupo es necesario trasladarse en coche y muchos tienen que trasladarse a otras ciudades.



El grupo Oxylane ha visto esta situación como un problema y una desventaja, y para facilitar el acceso a sus tiendas han elaborado una nueva política de distribución que se trata de una nueva cadena de tiendas, que ya se está empezando a imponer y la que se va a llevar a cabo en los próximos años.

Con la creación de esta nueva cadena, los tres objetivos que persigue el grupo en el futuro son la proximidad, la rapidez y la accesibilidad. Trabajan con el lema:

*“En forma y cerca de ti”*

Esta nueva estrategia de crecimiento se centra en la creación de un nuevo formato de tienda, llamadas **tiendas Decat**, no se trata de introducir nuevos productos pero si entrar en nuevos mercados. Ya ha sido implantada en Francia y debido a su buen recibimiento el grupo ha decidido que sea España el siguiente país donde incorporar las tiendas. El formato de estas tiendas es muy distinto al que estamos acostumbrados a ver en Decathlon (grandes superficies de unos 3000 m<sup>2</sup> dedicadas a la venta de artículos deportivos ubicadas en los alrededores de las ciudades). Las tiendas Decat se caracterizan por tener una superficie de entre 600 a 800 m<sup>2</sup>, comercializan sobre todo artículos textiles y calzado (70%), así como accesorios y pequeños aparatos para la práctica del deporte. Además, el 97% de los productos presentes en la tienda corresponden a marcas propias. Lo que no incluirán son productos como bicicletas, tablas de windsurf, esquís y otro tipo de artículos grandes y más especializados.

En marzo del 2009, Oxylane abre su primera tienda *Decat* en España (Madrid) y ya contaba con dos en Francia. La segunda y tercera tiendas Decat de España han abierto recientemente, a finales de 2009, en Madrid también. La cuarta tienda está prevista para mitades de 2010 en Valladolid.

De esta forma, se ve mermada la casi única ventaja competitiva que poseían los competidores con respecto al grupo galo, es decir, la céntrica localización de los puntos de venta.

### **Tiendas Koodza**










Pero *Decat* no es el único formato de tiendas que el grupo Oxylane ha puesto en funcionamiento como actual y futura estrategia. Esta vez se trata de una cadena de tiendas de low cost, **tiendas Koodza**. Las primeras aperturas tuvieron lugar en



Francia en 2004 (en Bron, la primera) con el nombre de *Tobbogan*, pero no fue hasta finales del 2008 cuando saltaron a otros países, y están empezando a introducirse en España. Están destinadas sobre todo a ciudades medianas, de hecho, la primera tienda Koodza en España fue en Toledo en diciembre del 2008.

Son tiendas un poco más grande que las comentadas anteriormente, alrededor de 1000 m2 con una media de 15 empleados por tienda y se basan en tiendas sencillas, con una distribución clara y 100% autoservicio que garantizan precios bajos. Trabajan con menos categorías de productos, alrededor de 25 deportes, y los productos disponibles en las tiendas son excedentes o artículos fuera de temporada, que integran el nivel técnico justo para así satisfacer a la mayoría de los usuarios. Además todos sus productos son de marcas propias como Quechua, Tribord, Domyos...

En Septiembre de 2009 el grupo abrió la segunda tienda de 1250 m2 en Almería y en diciembre del mismo año la tercera tienda Koodza de 980m2 en Toledo. En el último año y medio ha comenzado la expansión internacional de esta cadena de tiendas y actualmente están presentes Bélgica, Italia, Francia, España, Portugal, Hungría, Polonia, China y Marruecos con un total de 36 establecimientos.

KODZA	
	France 19
	Spain 4
	Belgium 3
	Portugal 3
	Hungary 3
	Poland 1
	China / 中国 1
	Maroc 1
	Italy 1

Según lo anterior se puede decir que Oxyane ha comenzado una estrategia, desde el pasado año, de crecimiento en varios mercados y con la que va a continuar en el futuro, a través de desarrollo de nuevos formatos que facilitan una oferta completa que le permiten seguir creciendo, generando sinergias y atacar a nuevos segmentos de población. Pero a pesar del buen recibimiento que han tenido estas tiendas, el grupo no deja de lado las tiendas de su principal fuente de ingresos, Decathlon, sino que sigue abriendo cada año más y más establecimientos.

Estos dos nuevos formatos de tienda dan buen ejemplo de la estrategia de crecimiento de los llamados "Category Killers", que una vez explotadas las posibilidades de expansión en grandes zonas de influencia, optan por el desarrollo de nuevos modelos y conceptos de tienda.

## 6.2 Estrategias de diversificación

La estrategia de crecimiento por diversificación la ha empezado a llevar a cabo el grupo por haber localizado nuevos huecos en el mercado que posiblemente serán rentables en el futuro.

### ***Golf Padel Store***

Las estrategias de Decathlon parecen no tener fin, ya que en diciembre de 2009, el grupo lanzó otro nuevo concepto mundial de tienda. En este caso, el grupo ha decidido que la primera tienda se abra en España (Madrid), antes incluso que en Francia.

Con este nuevo concepto, el grupo diversifica la actividad con la que trabajaba hasta el momento. Así, la nueva tienda ha sido definida como **Golf Padel Store**, y se centra en la oferta de estos dos deportes.

La nueva tienda del grupo Oxyane busca dos objetivos: el primero relacionado con la especialización de sus productos, ya que sus almacenes ofrecen una oferta amplia de material para estos dos deportes, todo ellos de sus marcas pasión *Artengo* e *Inesis*, y de las marcas técnicas o de fabricante. Y el segundo es que busca dar la imagen de un punto de venta más minoritario.

Además de productos especializados, la tienda cuenta con empleados expertos en esos deportes y ofrecen ayuda y consejos a los clientes, a diferencia de las tiendas *Decat* o *Koodza* que se centraban en el autoservicio 100%. Además, dispone también de un taller especializado.

Otra novedad con respecto a las tiendas de Decathlon es, al igual que Decat, la localización y el tamaño. El grupo ya tiene previstas nuevas aperturas en España y otros países para los próximos años.

### **Skimium.com**

Skimium.com es un filial del grupo Oxylane. Las tiendas afiliadas a skimium.com son tiendas independientes localizadas en el corazón de las estaciones de esquí. En las tiendas de estos especialistas se encuentran a la venta y para alquilar una amplia gama de material de una gran calidad. También una amplia gama textil, accesorios técnicos y un servicio taller. Colaborador de Decathlon, skimium propone un servicio de alquiler en el que la reserva se realiza por internet mediante la web [www.simium.com](http://www.simium.com). La reserva se realiza en tres etapas:

- Primero se elige el destino dentro de más de 80 estaciones de esquí.
- A continuación, se indican las fechas de la estancia y el material que se desea reservar dentro de la oferta de esquís, mini esquís, snowboards, botas y cascos.
- Por último, se dan los datos personales y un 10% del precio como reserva.

La característica de esta cadena es que el material disponible es de las marcas pasión de Decathlon: *Wedze* y *Quechua*. Además, los clientes de Decathlon que poseen tarjetas de fidelidad reciben descuentos en el alquiler del material.

El sistema de alquiler de material de esquíes es un servicio que dispone Intersport International Corporation desde hace muchos años de esta forma el grupo oxylane empieza a ejercer competencia a Intersport también en este segmento.

### **Gimnasio Domyos**

Otra forma de diversificación que ha tomado el grupo gracias al descubrimiento de un nuevo hueco para obtener rentabilidad ha sido la creación de un gigante espacio deportivo. Con este proyecto hacen accesible la práctica de fitness, gimnasia, baile y deportes de combate en un espacio de 14 hectáreas. Este gimnasio nace bajo el nombre de la marca dedicada a equipos y ropa de fitness: Domyos (creada en 1998) y su apertura al público tuvo lugar en noviembre del 2008 en la ciudad de Lille (Francia). El espacio dispone de todo tipo de material deportivo de la marca, así como una tienda para la venta de los productos Domyos. El buen resultado le hace plantearse al grupo nuevas aperturas en otros países en el futuro.

### 6.3 Estrategias de penetración.

De las clasificadas en la matriz de Ansoff, este tipo de estrategias son las que menos riesgos implican ya que no se llevan a cabo modificaciones importantes, y es una característica que está presente en muchas empresas. El grupo crece con los productos actuales dentro del mercado actual, y sus estrategias de penetración se basan en las tarjetas de fidelidad o el servicio e-reserva.

#### ***Tarjetas de fidelidad***

Como estrategia de penetración el grupo lanzó las **tarjetas de fidelidad**. El objetivo de ellas es aumentar la cuota de mercado, se trata de aumentar el volumen de ventas en un mercado ya conocido. Con ellas, el grupo ofrece una serie de ventajas al cliente que la posee. Por ejemplo:

- Da la posibilidad de recibir información a domicilio de eventos organizados y novedades.
- Ofrece un acceso privilegiado al Trocathlon o a las rebajas. Los clientes en posesión de una tarjeta pueden acceder al recinto de venta antes que el resto de los clientes.
- Facilita las compras, ya que permite devolver los productos sin necesidad del ticket, o pedir duplicados de facturas en caso de robo del material deportivo.
- Regala puntos en cada compra que se realice y que se canjean por vales descuento.
- Y ciertas opciones de financiación.

#### ***e-reserva***

Otra estrategia de penetración es la **e-reserva**. Es una opción nueva que ofrece la web de Decathlon, ésta da la posibilidad de hacer la reserva del producto que desea el cliente a través de internet, eligiendo la tienda más cercana donde quiere que sea mandado el producto y el cliente va a recogerlo en un máximo plazo de tres días si el producto no está disponible en ese momento. Gracias a este sistema, el grupo ofrece una mayor accesibilidad ya que la mayoría de las tiendas se encuentran en las periferias de las ciudades. Así, clientes que saben el producto que desean se evitan el ir hasta la tienda y encontrarse con la situación de que no esté disponible el producto. El sistema es un buen método para hacer frente a la desventaja de la localización de las tiendas y aumentar así las ventas.

## 7. ESTRATEGIA PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja competitiva Objetivo estratégico	Carácter único del producto	Costes bajos
Todo el mercado	Diferenciación	Liderazgo en costes
Segmento concreto	Enfoque o concentración	

Para que una empresa obtenga una *ventaja competitiva*, la empresa debe tener una superioridad frente a sus competidores. La de diferenciación se centra en ofrecer un producto mejor y por tanto a un alto precio, la de enfoque se centra en un segmento y la de liderazgo en costes en tener costes inferiores a sus consumidores. De las tres estrategias posibles para alcanzar la ventaja competitiva, el grupo Oxylane lo hace mediante la estrategia de liderazgo en costes. Si el objetivo de una estrategia de liderazgo en costes es fabricar los productos a bajo costes y venderlos a un coste inferior al de sus competidores, el grupo Oxylane lo ha conseguido de manera excelente y ejerce una superioridad en este aspecto frente a ellos. De hecho, es la estrategia que lleva en marcha desde hace años y con la que sigue y seguirá gracias a sus buenos resultados.

### 7.1 Estrategia de liderazgo en costes

Las formas con las que el grupo Oxylane aborda esta estrategia de liderazgo en costes son las siguientes:

- La principal razón de que el grupo pueda aplicar esta estrategia es gracias a la **integración vertical** de sus actividades. El hecho de que las fases de diseño, fabricación y distribución sean tareas suyas supone un ahorro en los costes de producción, y permite poder vender sus productos a tan bajos precios.
- El **control de los suministros**. La mayor parte de la producción masiva la lleva a cabo en países donde la mano de obra es barata, por tanto, le permite obtener bajos costes unitarios. Además, la estabilidad financiera le permite negociar con sus proveedores y comprar grandes volúmenes de materia prima a bajo coste.

- El **diseño del producto**. Está claro que no se puede tener todo, y para obtener ratios de calidad/precio tan altos el grupo ha tenido que sacrificar el diseño. Por ello, los clientes que compran en Decathlon buscan productos de buena calidad, cómodos y a precios accesibles, pero no van buscando diseños novedosos. Si lo que se busca en un producto es el diseño está claro que Decathlon no es la tienda adecuada. Se podría decir que esta es la principal desventaja a su estrategia. Así, ofrecen los productos de la forma más simple, eliminando adornos y complementos para reducir el coste.
- La **innovación del proceso**. El incremento de la automatización del proceso también permite que pueda disminuir el coste de producción.

En ocasiones, la idea de productos a bajo precio se asocia a productos de baja calidad, y esto podría haber afectado al prestigio del grupo cuando estableció esta estrategia, pero el grupo ha demostrado que esa idea no se cumple en Decathlon y lo avalan las cada vez más tiendas y el aumento en el volumen de ventas. La explicación viene de que gracias a su posición económica el grupo ha podido permitirse implementar un importante centro de investigación y desarrollo con un gran número de expertos, y la realización de pruebas y experimentos para comprobar la fiabilidad de sus productos.

Otra desventaja que plantea la estrategia de bajos costes es que los competidores encuentren la forma de fabricar sus productos a menores costes gracias al avance de la tecnología y bajen los precios de los productos directamente o indirectamente mediante descuentos u ofertas. O al contrario, que los competidores se centren en aumentar el valor añadido de los productos por ejemplo con un diseño llamativo de los productos.

No obstante, la estrategia de bajos costes ofrece al grupo Oxyane una serie de ventajas:

- En primer lugar, si se aplica una reducción del precio proporcional a la reducción del coste, la empresa puede obtener una mayor rentabilidad cobrando a un precio menor que sus rivales.
- En segundo lugar, cuando aumenta la competitividad en un mercado y las empresas empiezan a competir en precios, el líder en costes tiene una ventaja y puede resistir mejor a la lucha.
- Además, esta estrategia supone una barrera de entrada para nuevos competidores, ya que no todas las empresas, y menos aún las nuevas, son capaces de operar en el mercado a tan bajos precios sin dificultades o riesgos. Esto supone que muchas de ellas acaben saliendo del mercado por la poca rentabilidad que obtienen.

- Por último, Oxyane como líder en costes goza de un gran volumen de mercado y por tanto puede adquirir la materia prima de sus productos a precios más bajos que sus competidores.

En el periodo de los últimos años en el que Europa pasa por momentos económicos difíciles el grupo Oxyane ha seguido con su estrategia de liderazgo en costes e incluso ha bajado aún más sus precios, ya que lo que más le importa es el volumen de ventas. En 2007, los precios de algunos de sus productos de marcas pasión redujeron los precios de un 10% a 25%. Y en 2008, de un 10 a un 12% por lo que algunos productos han reducido sus precios casi un 30% en a penas dos años.



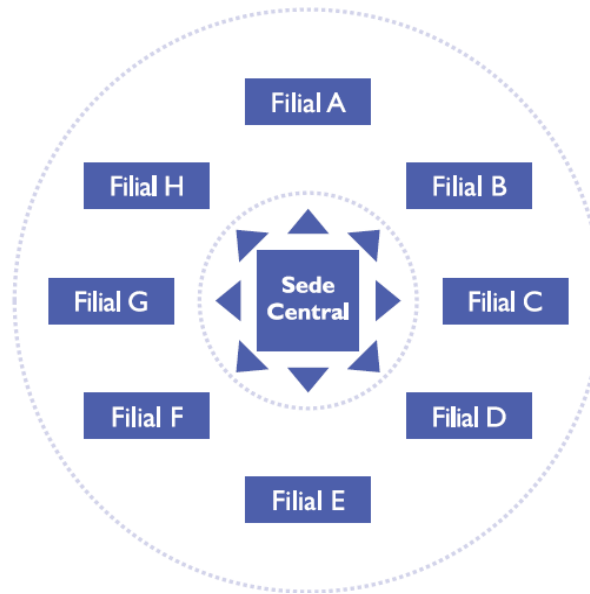
## 8. ESTRATEGIA INTERNACIONAL

La globalización de la economía ha permitido que el grupo Oxyane opere cada vez en más mercados, y es algo que para según que empresas es necesario para sobrevivir. Al aplicar esta estrategia, el grupo ha buscado una serie de objetivos:

- **Ampliar la demanda potencial.** Con esta estrategia el grupo ha podido obtener un volumen mayor de producción y obtener mejores resultados gracias a las economías de escala realizadas.
- **Alargar el ciclo de vida.** Al haber entrado en otros mercados que están en distintas etapas desarrollo, en algunos la demanda está en crecimiento mientras que en otros se encuentra en la etapa de madurez.
- **Reducir costes de aprovisionamiento y de producción** al explotar las ventajas que obtiene en otros países.

Decathlon trabaja con un sistema de integración global, esto implica un sistema de interdependencia que engloba a toda la organización. El grupo trabaja con una estrategia global, que está basada en la centralización de activos, recursos y responsabilidades en la casa matriz. Las unidades internacionales son simples canales de distribución hacia un mercado global unificado, de manera que se consigue una elevada integración de las diferentes unidades.

Las unidades internacionales que son conocidas como filiales tienen muy poca libertad para crear nuevos productos o estrategias, o incluso para modificar los ya existentes, siendo, por tanto, filiales dependientes y estrictamente controladas. En la siguiente figura se observa el esquema de una empresa organizada mediante una estructura global.



**Estructura organizativa de Decathlon. Fuente: Business review. Universa**

Con esta estructura el grupo abrió en 1994 la sede central internacional en Villeneuve d'Ascq (Francia), conocida como *Campus*. En ella se concentra la capacidad de decisión de la compañía. Más de 300 técnicos participan en el diseño, en el estudio de los procesos de fabricación, el estudio del tipo de material necesario, de los procedimientos de montaje, la fabricación del prototipo, las pruebas del prototipo en laboratorios...Una vez superados los controles de sus productos de las marcas pasión, el grupo elige la filial, es decir, escoge el lugar del mundo en el que se va a llevar a cabo la producción masiva, teniendo en cuenta, la capacidad, el coste y la calidad de las fabricas.

Dentro de la sede central, el grupo organiza internamente sus actividades mediante divisiones globales según la marca pasión. Cada una de ellas tiene todos los medios posibles para investigar y desarrollar nuevos productos. De esta forma la matriz puede aplicar más fácilmente la toma de decisiones dentro de sus departamentos. También en la sede central Campus, se halla el departamento informático de la empresa donde se coordinan desde las actividades de selección y reclutamiento de los recursos hasta las actividades de logística.

El grupo posee plantas de fabricación (filiales, según el grafico) por todo el mundo, en concreto en 16 países, entre las que destacan las de Marruecos, China, Méjico, India, Paquistán, Tailandia, Francia, Italia o España. Aunque en algunos de ellos no se distribuyen sus productos, el proceso de fabricación sí ya que el coste de la mano de obra es muy inferior. Aproximadamente el 45% de los productos de Decathlon se fabrican en la zona euro mediterránea, el 6% en México y el resto en Asia. En cualquier caso todas esas filiales son cuidadosamente supervisadas desde Campus.

### ***Logística***

Una vez terminada la fabricación masiva el grupo cuenta con alrededor de 2500 subcontratistas que llevan a cabo el proceso de distribución en 18 países. La logística de Decathlon cubre 19 grandes centros logísticos en 5 países. El objetivo es garantizar, a lo largo de toda la cadena, el suministro a sus almacenes en las mejores condiciones y en los tiempos previstos. Este sistema permite tener cualquier producto en la tienda en un plazo máximo de 72 horas y que el 80% de los productos sean repuestos diariamente.

En España en concreto, Oxylane cuenta con cuatro centros logísticos y uno centro logístico continental en Barcelona de unos 80000 m<sup>2</sup> en el que se reciben mercancías de todo el mundo y se distribuyen luego a todo los países de Europa. Además, el grupo tiene previsto abrir en 2011 el mayor centro logístico de Europa en Zaragoza. Distribuirá a todo el sur de Europa, controlando el movimiento de un gran parte de su producción mundial, estimando una movilización de entre 90 y 100 camiones diarios, distribuidos en transporte por carretera y ferrocarril principalmente.

### ***Decapro***

Decapro es una filial del grupo Oxylane que complementa a Decathlon ya que facilita la distribución de material deportivo a grandes empresas que requieren de sus productos, pero no a particulares. Se encarga del reparto de grandes volúmenes de material por ejemplo para gimnasios, clubs deportivos o federaciones.

## 9. POLÍTICA DE INNOVACIÓN

Una de las características del grupo Decathlon, es la continua innovación de sus productos. Esto lo hace a través de sus marcas especializadas. Cada una de ellas, tiene sus prioridades y los recursos necesarios para lanzar productos innovadores. Cuando una empresa se plantea investigar en nuevos productos, la búsqueda de ideas se plantea en dos direcciones:

1. Orientación al mercado: dirigida por el departamento del marketing y bajo especificaciones de diseño o funciones definidas previamente.
2. Orientación a la tecnología: dirigida por el departamento de I+D y con unas especificaciones técnicas.

La innovación del grupo Oxylane se basa en la investigación orientada a la tecnología. ¿Por qué lleva a cabo Decathlon esta política de innovación?

Si la gran ventaja competitiva de Decathlon estaba basada, hasta ahora, en los atractivos precios de sus productos, un nuevo objetivo del grupo es obtener un alto rendimiento técnico a través de sus innovadoras marcas pasión con el objetivo de alcanzar las expectativas de los deportistas.

Además, Decathlon se encuentra en un mercado donde los productos cada vez más técnicos están en continuo desarrollo, por lo tanto el éxito de las marcas especializadas requiere el desarrollo de un sistema de organización innovador y creativo. Para llevar a cabo este reto, el grupo ha implementado estrategias pioneras con las que se puede conseguir superar a marcas líderes con altos presupuestos de marketing, comunicación y patrocinio. Para obtener con sus marcas pasión productos tan técnicos como aquellos de las mejores marcas de deporte, el grupo debe buscar excelentes actividades en I+D, especialmente en el proceso de innovación.

El éxito que el grupo ha alcanzado gracias a sus sistemas de innovación depende, primero, de un excelente entendimiento y coordinación entre las distintas fases por las que se pasan en el proceso pero también en un eficaz sistema de dirección y organización.

El proceso de innovación lo clasifican en tres etapas:

1. La primera etapa, “upstream step”, busca identificar oportunidades para plantear nuevos objetivos y enfoques de marketing. Esta primera etapa se centra básicamente en la búsqueda de creatividad reuniendo a diseñadores, ingenieros en I+D+I y expertos en marketing. Alrededor de 200 ideas nacen de esta fase, de las cuales sólo unas pocas se tendrán en cuenta. Antes de tomar la decisión y comenzar con el desarrollo del producto hay que especificar cual es la necesidad, y Decathlon la fija escuchando a clientes, recibiendo información de las tiendas y observando a deportistas. Tras ello,

son los ingenieros los que se encargan de especificar cuales son los requerimientos técnicos.

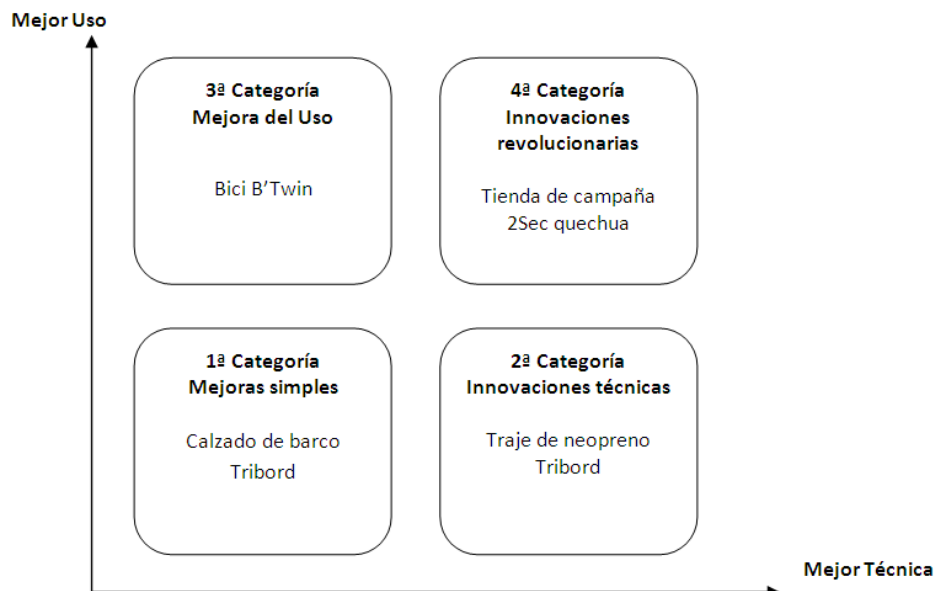
2. En la segunda etapa, "the Project step", se realizan análisis del diseño y estudios ergonómicos del producto. Si los estudios resultan concluyentes se lleva a cabo la fabricación de un primer prototipo y que es testado en laboratorios. El prototipo final se fabrica tras establecer las especificaciones técnicas.

Entonces, se encarga a un subcontratista de Decathlon la labor de la producción masiva del producto. Él será el responsable del suministro de los componentes, de asegurar la calidad de los lotes producidos y de la entrega en el debido tiempo a las diferentes plataformas logísticas del grupo.

3. La tercera etapa, "the marketing and communication step", es la etapa de marketing y comunicación.

Los productos fabricados por Decathlon en los últimos años, son fruto de observar la actitud del cliente con el producto. A la hora de buscar nuevos productos, se centran en dos criterios: la *simplificación de su uso* o en una *mejora técnica*.

En la siguiente tabla, se observa algunos de los productos más novedosos de Decathlon y dispuestos de forma que muestra el criterio tomado a la hora de su fabricación.



Clasificación de las innovaciones en Decathlon.

Según la tabla, los productos de la categoría 1 son aquellos cuyas innovaciones no provocan un gran impacto, ya que son mejoras primordiales. En cambio, la categoría 4 incluye productos cuyas innovaciones modifican el comportamiento de los deportistas y con un largo periodo de vida debido a las mejoras revolucionarias.

Por ejemplo, la tienda "2 seconds tent" de la marca Quechua es un producto de la categoría 4 ya que ha supuesto una mejora técnica y una mejora en el uso, más cómoda de usar.



En cambio, el nuevo modelo de Bici B'Twin aporta una mayor comodidad en el uso y pertenece a la categoría 3 (mejora del uso). Otro ejemplo, es el traje de neopreno de la marca Tribord que pertenece a la categoría 2 ya que ofrece mejoras técnicas. A continuación, se analiza más a fondo el proceso de innovación de dos de los productos:

El primer producto, el **traje de neopreno** (the inergy wetsuit) de la marca pasión Tribord, pertenece a una gama que requiere materiales específicos para que den el uso deseado y por lo que requieren de investigación. Por ello, lo que se buscó en este caso fue mejorar una característica técnica (Categoría 2). Para el diseño de este producto se requirieron recursos internos. La mejora consistía en conseguir una máxima elasticidad y reducir la sensación de frío, y ello implicaba una dificultad en el diseño. La diferencia entre este producto y algunos de los competidores es que aunque eran buenos productos, el neopreno era demasiado grueso como para facilitar la flexibilidad. Para su desarrollo se requirió de conocimientos internos y externos a la empresa, contando con la ayuda de deportistas expertos. Para comprobar la viabilidad técnica del producto se fabricó un prototipo que fue

testado por deportistas expertos. El objetivo estratégico de este producto era colocar al grupo dentro de un mercado de material deportivo técnico existente y ganar así cuota de mercado.

En el segundo producto, la **tienda** de campaña **2 segundos** (the 2 seconds tent), de la marca Quechua, pertenece a la categoría 4 de innovaciones revolucionarias. Es decir, con este producto se mejoró el uso y la técnica. Este tipo de innovaciones tan revolucionarias logran abrir huecos en el mercado y por tanto la posibilidad de lanzar nuevas gamas de productos con la misma base técnica a largo plazo. Con este nuevo producto se conseguía el concepto de producto auto desplegable y con un doble techo, manteniendo la comodidad y ocupando el mismo espacio que las de posibles competidores. La diferencia con alguno de los productos competidores es que estos contaban con un simple techo y requerían de más tiempo para montarlas. La dificultad del desarrollo del producto fue conseguir buenos resultados en peso, espacio y montaje. El desarrollo se llevo a cabo mediante los recursos internos de la empresa (ingenieros, diseñadores, fabricantes...). Para comprobar la viabilidad técnica se construyo un mini prototipo.

Como se ha comentado, Decathlon presta gran atención al proceso de innovación, antes de tomar una decisión ha consultado con técnicos y deportistas expertos además de observar el funcionamiento de sus equipos en el campo de acción.

En total, casi unos 300 ingenieros e investigadores trabajan en el campo de la ingeniería e innovación de Oxylane. Y a pesar de que el grupo cuenta con un sistema centralizado de I+D, algunas de sus marcas pasión han adquirido cierta autonomía en este aspecto, sobre todo aquellas que se centran en un deporte en concreto. Así, por ejemplo, las marcas *Quechua* y *Tribord* tienen sus propios ingenieros de I+D, diseñadores y técnicos con los conocimientos y habilidades que les permiten el lanzamiento de productos por si mismas, la primera en el área de los deportes de agua y la segunda en deportes de montaña.

Además, el grupo Oxylane no se ha centrado sólo en el desarrollo de nuevos productos técnicos, sino que desde 1997 ha desarrollado una herramienta cuyo objetivo es estudiar el movimiento del cuerpo humano. Para ello creó un centro de investigación central. Estos estudios se han usado para mejorar la salud, seguridad, confort y el placer de practicar deporte.

Así, podemos decir que el grupo trabaja con dos sistemas de organización: un sistema de I+D centralizado donde se realizan estudios del cuerpo humano y el sistema de I+D descentralizado donde se desarrollan nuevos productos en las distintas marcas pasión aplicando las investigaciones realizadas en el centralizado.

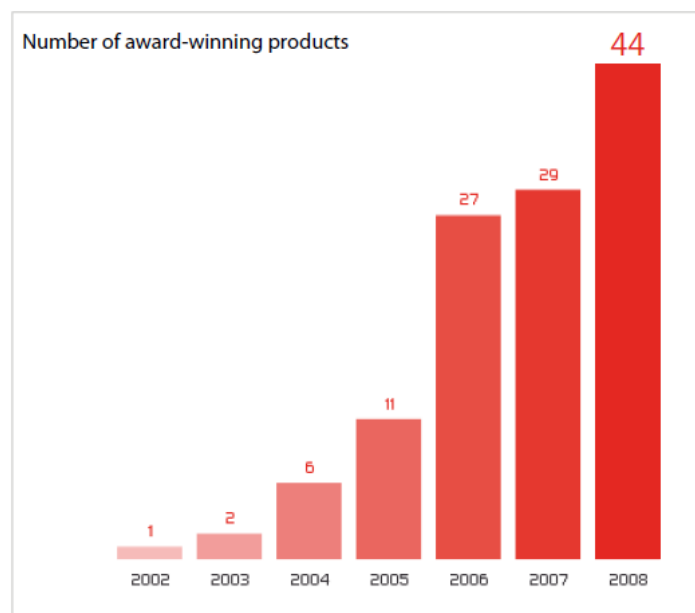
El sistema de innovación llevado a cabo por Decathlon le otorga un gran poder de diferenciación sobre competidores, especialmente los recursos utilizados. Si estos recursos son tangibles o inviolables, es decir, que pertenecen a la empresa, son más difíciles de adquirir y eso es lo que establece el poder de diferenciación de la empresa.

Las innovaciones que resultan del centro de I+D de decathlon y del I+D de las marcas pasión siguen diferentes patrones dependiendo de si están enfocadas a un concreto campo (por ejemplo, deportes de agua) y destinadas a expertos deportistas o si no están destinadas a solo campo y para todo el público en general.

La creación de tan distintos productos es llevada a cabo mediante distintos modelos estratégicos. Puede ser una gestión de innovación racional, es decir, seguir el mismo patrón que el resto de competidores, o de tipo turbulento (como lo llama el grupo) donde las competencias y recursos de la compañía juegan más o menos papel a la hora de encontrar soluciones.

El departamento de I+D de Decathlon y el departamento de I+D descentralizado de las marcas pasión autorizan una cierta flexibilidad a la hora de elegir las ideas para sus productos. La flexibilidad en la organización y la flexibilidad estratégica son atípicas hoy en día en este mercado, y es lo que le permite unirse a un restringido círculo de los mayores productores mundiales en productos deportivos.

Cada vez, el grupo presta más atención e invierte más en el departamento de I+D, y se ve reconocido cada vez más ya que en los últimos años Decathlon ha sido premiado internacionalmente por sus innovaciones. En el año 2008, el grupo diseñó más de 3500 nuevos productos, de los cuales 44 fueron galardonados internacionalmente. La siguiente gráfica muestra el número de nuevos productos que fueron premiados en los diferentes años de lanzamiento al mercado:



Nº de productos premiados. Fuente: [www.oxylane.com](http://www.oxylane.com)



## 10. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Aunque Decathlon ha llegado a un punto en el que todo el mundo conoce el grupo, parte del éxito de este se ha debido y se debe a la política de comunicación con la que trabaja.

Las distintas formas de comunicación que utiliza Decathlon son las siguientes:

- **Publicidad.** Decathlon suele utilizar los medios de televisión o prensa para anunciar sus servicios o productos. Además, dispone de catálogos con novedades o noticias de ofertas, que están en las tiendas y enviados a domicilio. En el ejemplo de la televisión, sus anuncios tienen lugar en momentos relacionados con el deporte, por ejemplo, en el tiempo de la sección deportiva de los telediarios. En cuanto a la prensa, suele estar presente en las secciones deportivas del periódico. Los mensajes difundidos con la publicidad son de tipo informativo, persuasivo o recordatorio, en el caso de una empresa líder como Decathlon, el objetivo de la publicidad es de tipo recordatorio.
- **Promociones.** Sus promociones también son un aspecto característico de la política de comunicación que lleva a cabo Decathlon. Con ellas, lo que busca es promocionar la venta de algunos productos, los llamados por el grupo, productos azules. Los productos azules cambian cada cierto tiempo, de forma que cada vez son promocionados distintos productos y cuando son considerados productos azules, éstos están disponibles a precios más bajos que de lo normal.
- **Relaciones públicas.** En este caso Decathlon no es el emisor de la información recibida por el cliente. Algunos ejemplos de los emisores de este tipo de comunicación serían las revistas deportivas que hablan de la firma o noticias en la prensa, en informativos o en las webs deportivas. Estos emisores no tienen porque recibir ningún tipo de cobro por parte de Decathlon, mientras que otro ejemplo en el que sí podrían cobrar sería hacer a Decathlon sponsor de equipos deportivos.
- **Merchandising.** La colocación de los productos en las tiendas de Decathlon también es un elemento de comunicación, el grupo lo hace colocando en la entrada de las tiendas y en las cabeceras de los pasillos sus productos estrella y los que tienen algún tipo de oferta, promocionando siempre los de sus marcas pasión. En este caso, es evidente, que el merchandising sólo tiene lugar en las tiendas Decathlon ya que los productos de sus marcas pasión no están disponibles en ninguna otra tienda que no pertenezcan al grupo Oxyane.

Otra importante política de comunicación del grupo es la utilización de **Internet** como medio o canal de información. En su página web aparecen siempre las novedades de los

productos o las ofertas disponibles para ese momento. Así, los mensajes que divulga el grupo mediante este canal tienen sentido informativo, persuasivo y/o recordatorio. Además, facilita la información de la mayoría de sus productos recalando las características importantes de sus productos de forma que llame la atención de los clientes y así aumentar la cuota.

## **11. MATRIZ ATRACTIVO – COMPETITIVIDAD DE DECATHLON**

Esta técnica tiene como objetivo analizar la situación de la empresa en el mercado español a través de unos ciertos productos, de forma que con los resultados obtenidos se pueda decidir que medidas podría tomar el grupo para mejorar su posición frente a los competidores.

Se ha elegido el segmento de las bicicletas, porque ha aumentado la práctica en los últimos años, y es uno de los universos de Decathlon que más ingresos aporta al grupo. Por ello, se piensa que es conveniente analizar la situación de los productos de Decathlon en el mercado para tomar futuras medidas dependiendo de sus productos.

Para implementar la matriz que se verá a continuación, se tienen en cuenta una serie de factores que se consideran importantes para analizar el atractivo de un mercado, y otorgando a cada factor un peso según la importancia de cada uno. Una vez que los pesos están asignados, el siguiente paso es dar el valor que tiene cada producto del mercado en general y de los de la empresa Decathlon. Para ello se han recogido datos proporcionados por la empresa.

### **1) ATRACTIVO DEL MERCADO**

#### **A. TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO.**

Es un factor importante a tener en cuenta, ya que va a dar idea de cómo va a evolucionar el mercado en el siguiente periodo y de cuáles van a ser las decisiones a tomar, se le da un peso de 25%

El mercado de la bicicleta está creciendo no sólo por el aumento de la práctica de deporte al aire libre sino también por la concienciación del medio ambiente, es decir, como una tendencia y aceptación de la bici como medio de transporte. En España el mercado de las bicis crece anualmente, pero si nos centramos en los tipos de MONTAÑA, CARRETERA y POLIVALENTES, las de montaña y carretera crecen a un ritmo constantes mientras que las polivalentes han crecido un 5% más en el 2009 que el año anterior. Así se le da un valor de 5 a la bicis urbanas frente al 3 de las de montañas y carretera.

#### **B. TAMAÑO DE MERCADO**

Es un parámetro importante a la hora de mirar el atractivo de un mercado, y significativo para que un inversor y futuro competidor decida entrar en él. Por ello, se le da un peso de 35%. Según estudios, el volumen de mercado de las bicis de montaña y carretera es alrededor del

40 y 30 % mientras que las polivalentes alcanzan el 20%. Por ello, se les da el valor de 5, 4 y 4 respectivamente.

### C. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA

Es otro factor a analizar, se le da un peso del 20%. En este caso, existe una alta competencia en el mercado de las bicis en España, ya que aunque hay fabricantes españoles (50% de las ventas, Orbea, BH, Conor y Monty), hay un gran número de importaciones desde Europa (cómo por ejemplo Francia), y últimamente una alta proporción de fabricantes asiáticos, como Taiwan y China, y que se centran en todo tipo de bicicletas. Por ello, al ser un mercado con una gran competencia resulta poco atractivo para futuros inversores y se le da el valor de 2.

### D. ETAPA CICLO VIDA DEL PRODUCTO

Es un parámetro también importante a la hora de decidir si entrar en el mercado o no, ya que un producto en la etapa de declive sería muy poco aconsejable. El peso dado a este factor es de 20%. La etapa en el ciclo de vida de estos productos es la de madurez, ya que es un producto que ya he esta desarrollado e introducido en el mercado, y lo que se hace es enfatizar más en la técnica ya que es una disciplina cada vez más especializada, sobre en todo en las de montaña y carretera más que en las urbanas. Como las de montaña son más especializadas será menos atractivo entrar en dicho mercado ya que va a ser más difícil llegar a ese nivel a una empresa nueva. Por ello, a las de montaña y carretera se les da 2 y a las urbanas 3.

## 2) POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

### A. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La participación de una empresa en el mercado es importante, ya que a partir de los resultados obtenidos se puede decidir si seguir participando en el mercado o no. Con un peso del 25%, el valor de de la participación en el mercado del grupo es de 3, 3 y 1 (montaña, polivalente y carretera).

## B. TASA DE CRECIMIENTO

En cuanto a la tasa de crecimiento, con un peso del 20%, las ventas de Decathlon han crecido a un ritmo del 17% las bicis de montaña, 23% las polivalentes y 5% las de carretera. Se le da un valor de 4, 5 y 2 respectivamente. (Más que la media del mercado).

## C. IMAGEN DE MARCA

La imagen de marca también es un factor mirado por el consumidor, a este se le da un peso de 15%. Decathlon no alcanza una alta puntuación en este caso aunque su marca B'Twin es la única de las marcas pasión que no da imagen de productos a bajos precios. En este caso se le da un valor de 3.

## D. CUMPLIMIENTO NECESIDADES CLIENTE

El cumplimiento de las necesidades es también importante, más a aún en un mercado donde hay una alta competencia, así se lo otorga a esta factor un peso de 20%. Decathlon cumple las necesidades de casi todos los tipos de clientes, desde principiantes a expertos, y desde bicicletas urbanas hasta de montaña. Por ello, se le da un valor de 5 a los tres productos.

## E. NIVEL DE ADAPTACIÓN (20%)

Al ser un mercado cada vez más especializado es importante que las empresas sean capaces de adaptarse a los cambios, por ello se le da un peso del 20% a este factor. Decathlon tiene un alto nivel de adaptación gracias a las grandes inversiones que hacen en I+D con sus productos y la propia fabricación de sus productos. (4)

Atractivo del mercado	Ponderación	BICICLETAS MONTAÑA	BICICLETAS POLIVALENTES	BICICLETAS CARRETERA
Tamaño del mercado	35	5	3	4
Tasa de crecimiento	25	3	5	3
Etapas Ciclo vida producto	20	2	3	2
Intensidad de la competencia	20	2	2	2

Posición competitiva productos	Ponderación	BICICLETAS MONTAÑA B'TWIN	BICLETAS POLIVALENTES B'TWIN	BICICLETAS CARRETERA B'TWIN
Participación en el mercado	25	3	3	1
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	20	4	5	2
Imagen de marca	15	3	3	3
Cumplimiento necesidades del cliente	20	5	5	5
Nivel de adaptación	20	4	4	4

### **BICICLETAS MONTAÑA**

$$\text{Atractivo} = (35 \times 5) + (25 \times 3) + (20 \times 2) + (20 \times 2) = 290$$

$$\text{Competitividad} = (25 \times 3) + (20 \times 4) + (15 \times 3) + (20 \times 5) + (20 \times 4) = 380$$

### **BICICLETAS POLIVALENTES**

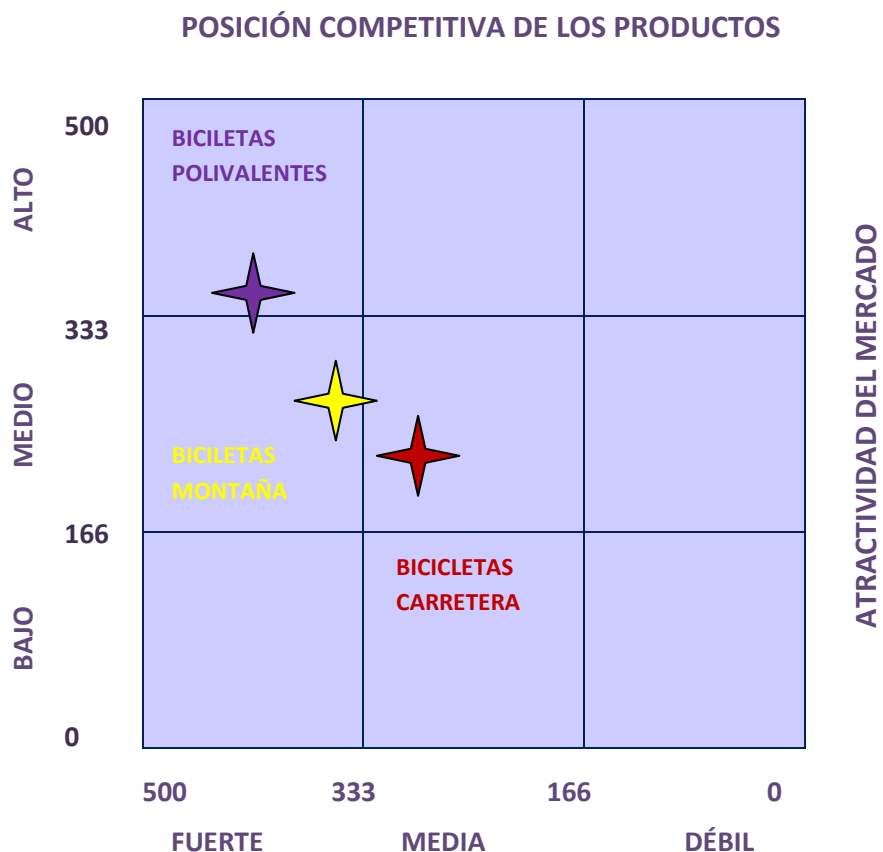
$$\text{Atractivo} = (35 \times 4) + (25 \times 5) + (20 \times 3) + (20 \times 2) = 365$$

$$\text{Competitividad} = (25 \times 3) + (20 \times 5) + (15 \times 3) + (20 \times 5) + (20 \times 4) = 400$$

### **BICICLETAS DE CARRETERA**

$$\text{Atractivo} = (35 \times 4) + (25 \times 3) + (20 \times 2) + (20 \times 2) = 295$$

$$\text{Competitividad} = (25 \times 1) + (20 \times 2) + (15 \times 3) + (20 \times 5) + (20 \times 4) = 299$$



Como se observa en la tabla de la competitividad de las bicis B'twin, Decathlon muestra el mismo esfuerzo de innovación en ambos tipos de bicicletas, y las mismas campañas de publicidad y ofertas ya sea para bicicletas de montaña, polivalentes (o urbanas) o de carretera (en menor medida éstas últimas).

El grupo realiza numerosas campañas de bajadas de precio, u otras promociones como por ejemplo, la semana del deporte, que lleva a cabo actualmente. En estas promociones, en las que el grupo baja hasta un 20% el precio de sus productos, el grupo hace ofertas tanto en las bicis de montaña como en las otras. En cuanto a las innovaciones de sus productos, el grupo lanza mejoras o nuevos modelos tanto de un tipo de bicis como del otro. Por ello, la situación de estos productos en el mercado depende de más de las actitudes de los clientes que de la actitud de la empresa.

Tras analizar en que zona de la matriz se encuentran los productos del grupo, se puede analizar cuales serían las acciones a llevar a cabo según la situación:

Aprovechando la buena situación que ostentan las bicis urbanas las medidas aconsejables a realizar serían:

- Invertir más en ese segmento para crecer y diferenciarse de los competidores.
- Consolidar y hacer más fuerte la posición en el mercado que ya tiene, mediante por ejemplo estrategias de marketing como la publicidad.

Con respecto a las bicicletas de montaña, la situación en el mercado también es buena, aunque como se ha dicho antes, está varía de la anterior principalmente por la demanda del cliente. Las medidas a tomar en este caso podrían ser:

- Crecer selectivamente en función de las fortalezas de la empresa. Es decir, la fortaleza del grupo con esta marca es la fuerte capacidad de realizar innovaciones técnicas. Por ello el grupo debería centrarse en estudiar como mejorar los productos técnicamente y aplicarlo a unos modelos en concreto en vez de desarrollar varios modelos distintos.

En cuanto a las bicicletas de carretera, la principal diferencia es el volumen de ventas de este tipo de bicicletas con respecto a las otras, aunque el tamaño del mercado de las bicicletas de carretera sea grande. Por ello, en este caso, las medidas a tomar por el grupo podrían ser diferentes:

- Situándose en esta zona de la matriz, el grupo debe gestionar los productos selectivamente, buscando cómo sacar beneficio, por ello una opción sería concentrar más la inversión y el esfuerzo en aquellos segmentos donde tiene más rentabilidad y menos riesgo, en este caso, en las bicicletas de montaña y las polivalentes.



## 12. EFECTO DE LA VARIABLE “PRECIO” EN DECTAHLON

Esta técnica de marketing ayuda a conocer como de significativa es una variable con respecto a las ventas de la empresa. En este caso se va a analizar la variable precio, para estudiar si realmente la variable precio es significativa para las ventas del grupo y por tanto si se corresponde con la política que llevan a cabo que es la política de liderazgo en costes.

Para llevar a cabo esta táctica se han tomado datos de las ventas de un producto en tres distintos almacenes y de cómo han evolucionado las ventas al pasar de un precio a otro. Las ventas corresponden a un producto en concreto: forros polares de la marca Quechua y de tres tiendas distintas en las que se aplica el mismo precio.

Consiste en calcular el llamado estadístico F y según el resultado que se obtiene se observa si la variable resulta significativa o no.

	<b>Gran Casa</b>	<b>Plaza</b>	<b>Logroño</b>	<b>Vim</b>
<b>Mes 2</b> <b>P= 7.90</b>	V <sub>11</sub> =8830	V <sub>12</sub> =8210	V <sub>13</sub> =7708	V <sub>1m</sub> =8249.33
<b>Mes 1</b> <b>P= 9.95</b>	V <sub>21</sub> =6220	V <sub>22</sub> =5470	V <sub>23</sub> =5280	V <sub>2m</sub> =5646.66

Para calcular el estadístico F se realizan los siguientes cálculos:

- Ventas Medias Totales: 
$$V_{mT} = \frac{\sum_{i=1}^2 V_{im}}{2}$$

$$V_{mT} = \frac{5646.66 + 8249.33}{2} = 6953$$

$$V_{mT} = 6953$$

- Desviación Factorial:

$$D_{factorial} = [(V_{1m} - V_{mt})^2 + (V_{2m} - V_{mt})^2] \times 3$$

$$D_{factorial} = [(8249.33 - 6953)^2 + (5646.66 - 6953)^2] \times 3 = 10160986.99$$

NOTA: Para que este término tenga el mismo peso que la desviación residual, lo multiplicamos por tres como podemos ver. Así tenemos: [(2 Términos) x 3 = 6].

- Desviación Residual:

$$D_{residual} = \sum_{j=1}^3 (V1j - V1m)^2 + \sum_{j=1}^3 (V2j - V2m)^2$$

$$\begin{aligned} D_{residual} &= (8830 - 8249.33)^2 + (8210 - 8249.33)^2 + (7708 - 8249.33)^2 \\ &\quad + (6220 - 5646.66)^2 + (5470 - 5646.66)^2 + (5280 - 5646.66)^2 \\ &= 1126129.73 \end{aligned}$$

$$D_{residual} = 1126129.73$$

- Estadístico F:

$$F = \frac{\frac{Df}{n-1}}{\frac{Dr}{m-n}} = 36.09 > 21.72$$

n = número de muestras de la desviación factorial = 2

m = número de muestras de la desviación residual = 6

n-1 = Grado de libertad del numerador = 1

m-n = grado de libertad del denominador = 4

Si el estadístico calculado F resulta mayor que el valor correspondiente a las tablas<sup>3</sup> indica que la variable precio sí es significativa de las ventas.

---

<sup>3</sup> Tabla 1. Valor del estadístico F en función de los grados de libertad del numerador y denominador.

Como se observa, en este caso el estadístico resulta mayor ( $36.09 > 21.72$ ), lo que indica que la variable precio sí es significativa en este caso. Y por tanto, indica que la política de precios llevada a cabo por Decathlon responde con las ventas que obtiene el grupo al llevar a cabo esta estrategia, y que es una táctica que tiene que seguir llevando a cabo.

### **13. GUIÓN DE TRABAJO**

- 1. *Analice la situación y oportunidades del sector de la distribución de material deportivo mediante las cinco fuerzas de PORTER.***
- 2. *Realice un análisis DAFO de la empresa Decathlon.***
- 3. *De todas las acciones llevadas a cabo por el grupo, clasifíquelas según estén orientadas como estrategias para el crecimiento de la empresa o para la adquisición de una ventaja competitiva.***
- 4. *¿Cree que un aumento de los precios en los productos de las marcas pasión provocaría una notable disminución de las ventas?***
- 5. *Tras observar los resultados económicos de Decathlon y el resto del sector (en el apartado 5) comenta cuáles son los puntos fuertes y débiles de Decathlon y cómo mejorar para alcanzar el valor medio del sector.***
- 6. *Analice las estrategias de cada uno de los competidores y clasifíquelas según su comportamiento (de líder, de retador, de seguidor y de especialista) frente a los demás competidores.***
- 7. *El grupo Oxylane se caracteriza por tener una gran cartera de productos que cubre diferentes segmentos del mercado, identifica algunos de sus productos según la clasificación de la Matriz de crecimiento BCG.***
- 8. *Determina cuales son las tácticas que lleva a cabo el grupo Oxylane para obtener reducciones en los costes y obtener así la ventaja competitiva con respecto a sus competidores.***
- 9. *Clasifique a Decathlon y a algunos de sus competidores en función de la gama de productos con los que disponen y de los precios de los productos***
- 10. *Elabore el perfil estratégico de Decathlon y compárelo con el de sus principales competidores en España.***

**1. Analice la situación del sector de la distribución de material deportivo mediante las cinco fuerzas de PORTER y como pueden afectar al grupo Decathlon.**

*Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar el mercado desde el punto de vista de la rentabilidad.*

- *Rivalidad entre la competencia ya existente.*

*Al ser un mercado de competencia imperfecta, en el que las empresas que está presentes pueden tener suficiente poder para afectar en el precio, se necesita de un mayor esfuerzo para mantener su posición en el mercado.*

*Algunas de las rivalidades existentes entre los principales competidores de Decathlon son:*

- *Las batallas publicitarias con las que se busca la diferenciación del producto es un ataque hacia los demás competidores.*
- *La competencia en precio, Decathlon lo hace gracias a sus marcas pasión que ofrecen una gran variedad de productos a bajos precios.*
- *Fabricación de nuevos productos que capten la atención de nuevos consumidores. Decathlon es una empresa que trabaja y se esfuerza en la constante mejora e innovación de productos. De hecho, cuenta con el departamento especializado en la innovación de productos.*
- *Mejora del servicio ofrecido a los clientes con el que se consigue una mayor satisfacción del cliente y por tanto que los clientes repitan.*

- *Amenaza de nuevos competidores.*

*La aparición de nuevos competidores es una amenaza para las empresas que están en el mercado, un ejemplo podría ser la incorporación de la venta de material deportivo en hipermercados.*

*Aunque la presencia de nuevos competidores es una amenaza para las empresas, éstos se pueden encontrar con grandes barreras de entrada. Por ejemplo,*

- *Ventajas en costes para las empresas ya instaladas, ya que los nuevos competidores se enfrentan a unas grandes inversiones iniciales para establecerse, lo cual es difícil en un momento de crisis como el que nos encontramos actualmente.*
- *Una continua y constante diferenciación de los productos.*
- *Bajos precios, esto es una barrera de entrada para las nuevas empresas ya que es difícil que al principio de la actividad puedan hacer frente a los precios con los que trabaja, por ejemplo, Decathlon.*
- *Economías de escalas.*

- *Cuando nuevas entradas al mercado tienen lugar, líderes como Decathlon tienen la capacidad de originar una lucha que acabe en la salida del mercado de estos nuevos competidores. Esta estrategia es conocida como "Predatory Pricing" y consiste en que grandes empresas bajan aun más los precios de sus productos sacrificando así sus beneficios a corto plazo hasta que las empresas pequeñas tienen que salir del mercado porque no son capaces de competir a tan bajos precios. Una vez que las pequeñas o nuevas empresas han salido del mercado, las importantes vuelven a incrementar sus precios.*
- Amenaza de productos y servicios sustitutivos.

*Los principales productos o servicios sustitutivos podrían ser:*

- *La incorporación de prendas de vestir en las tiendas de competidores para no disminuir la rentabilidad de la empresa.*
- *Servicio post-venta.*

*Y aunque no existen productos sustitutivos a la ropa o material deportivo, se podría hablar como amenaza la mejora de los productos en calidad y diseño.*

- Poder negociador de los clientes.

*Los clientes tienen un alto poder negociador, ya que tienen varias opciones donde elegir el producto que quieren comprar, o el servicio que quieren usar. Por lo tanto, se puede decir que los clientes tienen un gran poder de negociador sobre la empresa Decathlon debido a la diversidad de opciones de compra que tienen en el mercado. Esto hace que la empresa considere una estrategia de diferenciación para que los clientes perciban que sus productos ofrecen otras ventajas sobre los competidores.*

*Pero también es verdad que Decathlon es una buena opción para los clientes gracias a sus productos con precios accesibles además de su alta calidad para todas las fases por las que pasa un deportista, desde principiante a experto.*

- Poder negociador de los proveedores.

*Decathlon cuenta con proveedores en 18 países. El poder negociador de los proveedores se basa en, por ejemplo, exigir un volumen de lote mínimo para trabajar con ellos y seguir siendo sus distribuidores y a los cuales Decathlon tendría que acatarse para poder seguir distribuyendo esos productos o bien llevar a cabo negociaciones, a pesar de contar con varios proveedores a lo largo de distintos países. Además proveedores con productos diferenciados pueden amenazar con llevar a cabo una integración vertical hacia delante.*

## **2. Realice un análisis DAFO de la empresa Decathlon.**

### Debilidades

- *Altos costes de inversión y gastos de mantenimiento de los grandes almacenes*
- *Altos costes en I+D debido a sus fuertes políticas de innovación.*
- *No ejerce competencia en el gran mercado de Estados Unidos.*
- *La mayoría de sus almacenes se localizan en la periferia de las ciudades.*
- *Sacrifican mejorar el diseño de los productos.*

### Amenazas

- *Alta competencia debida a la gran concentración de hipermercados especializados.*
- *La incorporación de material y ropa deportiva en hipermercados.*
- *Rápida evolución de la tecnología y del equipamiento deportivo que puede hacer que los productos queden rápidamente obsoletos.*
- *Debido a la crisis económica los clientes gastan menos en productos que no son de primera necesidad.*

### Fortalezas

- *Dispone de productos heterogéneos.*
- *Concepto de "Self-shopping", es decir, que los clientes pueden servirse por ellos mismos y tienen libertad de probar equipos deportivos disponibles en el almacén.*
- *Usan una política de precios bajos.*
- *Alta variedad de precios para satisfacer al máximo número de clientes, desde principiantes a expertos.*
- *Deportistas expertos colaboran con Decathlon a la hora de mejorar los productos.*
- *Rápidas entregas de mercancías, no más de 3 días.*
- *Trabajan con un buen ratio Calidad/Precio.*
- *Realiza estudios de I+D en relación a la seguridad y al confort del cuerpo humano.*
- *Estabilidad financiera del grupo.*

### Oportunidades

- *Aumento de la práctica de deporte y del disfrute de la naturaleza y deporte al aire libre como forma de entretenimiento.*
- *Aumento de la preocupación por el aspecto físico.*
- *Posibilidad de que Decathlon aproveche su fama para la creación de instalaciones deportivas (gimnasios, piscinas,..)*
- *Estudios de nuevos materiales para conseguir la mejora de sus productos y equipos deportivos.*

**3. De todas las acciones llevadas a cabo por el grupo, clasifíquelas según estén orientadas como estrategias para el crecimiento de la empresa o para la adquisición de una ventaja competitiva.**

*Oxylane es un grupo que no se conforma en establecer una sola estrategia, sino que su gran ambición ha hecho que se planteen estrategias con distintas finalidades. En el marketing estratégico las estrategias tomadas por una empresa suelen dividirse en estrategias de crecimiento o en estrategias para alcanzar una ventaja competitiva sobre sus competidores.*

- *Las estrategias de crecimiento que lleva a cabo Oxylane son varias y con cada una busca crecer en distintas direcciones:*

*Un ejemplo de este tipo de estrategias es la apertura de los nuevos formatos de tiendas Decat y Koodza. Con estas tiendas el grupo consigue hacerse huecos en nuevos segmentos debido al distinto formato de las tiendas, ya que las grandes dimensiones de las tiendas Decathlon hace imposible establecerse en ciertas zonas de las ciudades o en ciudades pequeñas. En cambio con las nuevas, Oxylane propone la localización de las tiendas en zonas más céntricas y hacerlas más accesibles para todo tipo de cliente.*

*El segundo tipo de estrategias de crecimiento del grupo se centra en la diversificación, y la lleva a cabo con otro nuevo formato de tiendas Golf Padel Store, en estas la gran variedad de productos que de dispone Decathlon es reducida, centrándose esta vez sólo en productos de deportes de Tenis y Padel, y, por supuesto, de sus marcas pasión la mayoría. Otra estrategia de diversificación fue la creación del primer centro deportivo donde poder disfrutar del deporte: Gimnasio Domyos. Así, el grupo da otro tipo de servicio, distinto al de la venta de productos. Por último, skimium.com, este servicio online permite alquilar los productos de las marcas pasión de los deportes de nieve o montaña en tiendas situadas en las principales pistas de esquí europeas.*

*El tercer caso de estrategias de crecimiento que lleva a cabo el grupo es la estrategia de penetración, con ellas lo que busca el grupo es aumentar la cuota de mercado pero con los productos ya existentes y por tanto de un mercado ya conocido. Un ejemplo de este tipo de estrategia son las tarjetas de fidelidad, o el sistema de reserva por internet del que dispone Decathlon. Con ello, busca conseguir que el cliente se sienta satisfecho al ver premiada la fidelidad y cómodo a la hora de comprar porque puede elegirlo por internet.*

- *El segundo tipo de estrategias, según se han clasificado, son las estrategias para obtener ventaja competitiva sobre los competidores. No se centra en tener ventaja mediante la diferenciación porque no buscan la exclusividad de los productos, ni mediante la concentración ya que no se centran en un segmento pequeño. La ventaja*



*competitiva la consigue mediante el liderazgo en costes, y esto lo consigue mediante un gran número de tácticas que le permite conseguir sus productos con bajos costes y por tanto venderlos a bajos precios.*

**4. ¿Cree que un aumento de los precios en los productos de las marcas pasión provocaría una notable disminución de las ventas?**

*La estrategia de liderazgo en costes que lleva aplicando Decathlon desde hace muchos años tiene como objeto adquirir una ventaja competitiva, pero esta estrategia también le sirvió al grupo para introducir sus marcas pasión en el mercado haciendo frente a las primeras marcas conocidas por todos.*

*Esta claro, que esta política le va como anillo al dedo a Decathlon, pero también es verdad, que cada vez más, el grupo se preocupa por mejorar técnicamente sus productos. Este esfuerzo supone mayores inversiones en el departamento de investigación y desarrollo, que podrían resultar en un ligero aumento de los precios en sus productos.*

*La pregunta es, ¿podría este aumento del precio disminuir la rentabilidad de la empresa? Desde mi punto de vista sí, ya que Decathlon se ha centrado siempre en dar la imagen de un grupo con productos a bajos precios, y para ello sacrificaban el diseño. Por ello, los clientes tanto asiduos como espontáneos buscan productos baratos, no buscan productos llamativos con los que llamar la atención por la estética o diseño de ellos. y por tanto, si los productos de Decathlon alcanzases los precios de marcas más conocidas, los cliente no tendrían motivo por que comprar en Decathlon si pueden conseguir al mismo precio productos más bonitos.*

*Pero esto cambia en el caso de las bicicletas de Decathlon B'Twin, no sólo son de calidad sino que además tienen buenos diseños. Además, las bicicletas B'Twin tienen precios parecidos o incluso superiores a los de otras marcas. Y aun así, es uno de los productos más vendidos en Decathlon, la diferencia es que el grupo nunca ha pretendido ofrecer las bicicletas como productos de bajos costes sino como productos buenos y de gran diseño.*

**5. Tras observar los resultados económicos de Decathlon y el resto del sector (en el apartado 5) comenta cuáles son los puntos fuertes y débiles de Decathlon y como mejorar para alcanzar el valor medio del sector.**

Como se observa la rentabilidad financiera es uno de los índices de los que son más bajos para Decathlon que para la media del sector. Para que Decathlon mejore en ese aspecto las medidas a tomar por el grupo podrían ser:

1. Disminuir los costes, como por ejemplo, de personal.
2. Aumentar el precio de los productos que vende.
3. Aumentar la rotación, mediante una mejor gestión del surtido de productos que reduzca su estancia en almacén y estantes.

	<b>Empresa 08</b>	<b>Sector 08</b>	<b>Empresa 07</b>	<b>Sector 07</b>
<b>Liquidez</b>	0,03	0,13	0,08	0,1
<b>Solvencia</b>	1,07	1,84	0,82	0,91

Otro de los factores con el que Decathlon está por debajo del sector es la liquidez, y que es la capacidad de convertir los activos en dinero y poder hacer frente a las deudas a corto plazo. Para mejorar este factor, que le permitiría hacer frente mejor a sus deudas, unas opciones podrían ser:

1. Aumentar los fondos propios, es decir, la aportación de capital por parte de los socios.
2. La venta de derechos de cobro.

Un indicativo de la liquidez es también la solvencia inmediata, que como se ve en las tablas también es inferior a la media del sector, siendo el grado de solvencia ideal 2. Como se ve en el año 2008 mejoró y la media del sector casi alcanza el valor de 2 pero el caso de Decathlon en concreto es bastante inferior. Este factor depende fundamentalmente de la velocidad de rotación de las cuentas a cobrar y pagar y de los stocks. No implica necesariamente que no obtenga beneficios, sino que, como en el caso de Decathlon, éstos son invertidos directamente en elementos de activo inmovilizado o que se obtienen a largo plazo. Para mejorar este ratio sería interesante que el grupo tuviera activos que se puedan vender fácilmente, y por lo tanto poseer de efectivo necesario en el momento oportuno que permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos.

	<b>Empresa 08</b>	<b>Sector 08</b>
<b>Rentabilidad Financiera</b>	26,04%	31,83%

Estos resultados se pueden observar en las tablas del activo y pasivo, ya que la solvencia se identifica mediante la diferencia entre el activo circulante y las deudas a pagar a corto plazo (pasivo circulante o acreedores a corto plazo) que como se ve en la siguiente tabla resultan negativos para el ejercicio del 2007 y positivos para el del 2008 aunque Decathlon está por debajo.

	<b>EMPRESA 08</b>	<b>SECTOR 08</b>	<b>EMPRESA 07</b>	<b>SECTOR 07</b>
<b>PASIVO ACREEDORES CORTO PLAZO</b>	242.202.958	26.374.657	189.572.553	24.700.824
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	244.325.945	31.826.902	155.897.352	22.399.270
<b>DIFERENCIA (ACTIVO – PASIVO)</b>	2.122.987	5.452.245	<b>-33.675.201</b>	<b>-23.015.554</b>

Extracto del balance financiero

**6. Analice las estrategias de cada uno de los competidores y clasifíquelas según su comportamiento (de líder, de retador, de seguidor y de especialista) frente a los demás competidores.**

Algunos de los competidores de Decathlon en España que se han comentado anteriormente son Intersport, Footlocker o El Corte Inglés. Cada uno de ellos trabaja de forma distinta en el mercado y plantean distintas estrategias que dependen de su posición en el mercado.

- La posición de Decathlon en España es la de **líder** del mercado y su posición estratégica es: en primer lugar defensiva. Esto se basa en desanimar a la competencia

*mediante la innovación y el avance tecnológico de sus productos, en desarrollar una distribución intensiva para una mayor consolidación en el mercado y mantener su posición de líder, y en una política de mejora de la satisfacción y lealtad del cliente.*

*Y en segundo lugar, mediante una posición ofensiva ya que el grupo Decathlon sigue creando nuevas marcas recurriendo así a productos alternativos.*

- *En cuanto a Footlocker, su posición en el mercado es de **especialista**, ya que es una empresa que trabaja sobretodo en un pequeño segmento del mercado, exactamente en la distribución de calzado. Aunque también tenga a la disposición del cliente prendas deportivas su principal actividad es la del calzado deportivo.*

*Es una empresa que actúa con rapidez en la toma de decisiones, introduciendo rápidamente las novedades de los productos y modelos exclusivos que son de buena imagen y calidad.*

- *Intersport. La cadena-cooperativa se sitúa en el mercado como **retador** e intenta ganar cuota de mercado mediante una política estratégica agresiva. Un ejemplo de cómo Intersport ataca al líder es mediante las redes de distribución, ya que cada vez más, aumenta el número de tiendas independientes que se unen a la cadena por toda España, de forma que logra hacerse hueco en todos los rincones del país. También podría decirse que lleva a cabo alguna estrategia de seguidor porque Intersport está empezando a lanzar sus propias marcas, aunque de momento no parece afectar al grupo Decathlon u Oxylane.*
- *El Corte Inglés se clasifica también como **retador** en el mercado. Retador frente al líder Decathlon en sentido a que hace frente a la variedad de productos y de deportes con los que trabaja el grupo, ya que El Corte Inglés dispone de productos para tantos o casi tantos deportes como Decathlon.*

7. Clasifica de la cartera de productos del grupo Oxlane los productos de deportes de montaña, de equipos, de raqueta, de mantenerse en forma, productos azules u otros según a que área pertenezcan de la Matriz de crecimiento BCG.



Matriz BCG de la cartera de productos de una empresa

La cartera de productos de una empresa se puede clasificar según el modelo de la matriz BCG dependiendo de la tasa de crecimiento y de la cuota de mercado de la empresa.

- Los productos estrella, son los productos que están en crecimiento y que tienen una alta participación en el mercado. Son interesantes, ya que es importante potenciar la venta de ellos hasta que pasen a formar parte del mercado maduro. En este caso, los productos estrella del grupo, podrían ser los productos correspondientes a los deportes de raqueta o deportes relacionados con mantenerse en forma (como fitness, danza, artes marciales...) Son productos que tienen alta cuota de mercado y están en una etapa de crecimiento.
- Los productos perro son aquellos que no ocupan gran espacio en el mercado y además no están en una etapa de crecimiento. Es decir, que la empresa no notaría un gran cambio si desapareciesen de su cartera de productos. A esta clasificación pertenecerían los productos de **deportes de equipo** como el fútbol, porque hay otras empresas que muestran una alta gama y mayor esfuerzo en la venta de estos productos como puede ser Intersport o Footlocker, por ello Decathlon no ejerce gran competencia en ese segmento. Además estos productos pertenecen a un mercado

*maduro en el que pocas innovaciones pueden provocar que haya un crecimiento del mercado.*

- *Los productos dilema son aquellos que no tienen mucha cuota de mercado pero que están en crecimiento, por lo tanto la empresa debe convertirlos en estrella potenciándolos y así aumentar la cuota. En este caso, los productos dilema del grupo, son los llamados **productos azules**. Son productos que se encuentran en una etapa de crecimiento, los llaman productos azules porque llevan consigo promociones, es una manera de potenciar la venta hasta que pasen a un mercado más maduro.*
  
- *Los productos vaca son productos que aunque no estén en una etapa de crecimiento merece la pena que permanezcan en la tienda ya que tienen una alta cuota de mercado. Los productos que, aunque se encuentren en un mercado maduro, ejercen mayor competencia en el mercado son los **productos de montaña, de deportes de aire libre, pesca, ciclismo...***

**8. Determina cuales son las tácticas que lleva a cabo el grupo Oxyane para obtener reducciones en los costes y obtener así la ventaja competitiva con respecto a sus competidores.**

*Para llevar a cabo la estrategia de bajos costes, y por tanto conseguir la meta, Decathlon implementa una serie de tácticas:*

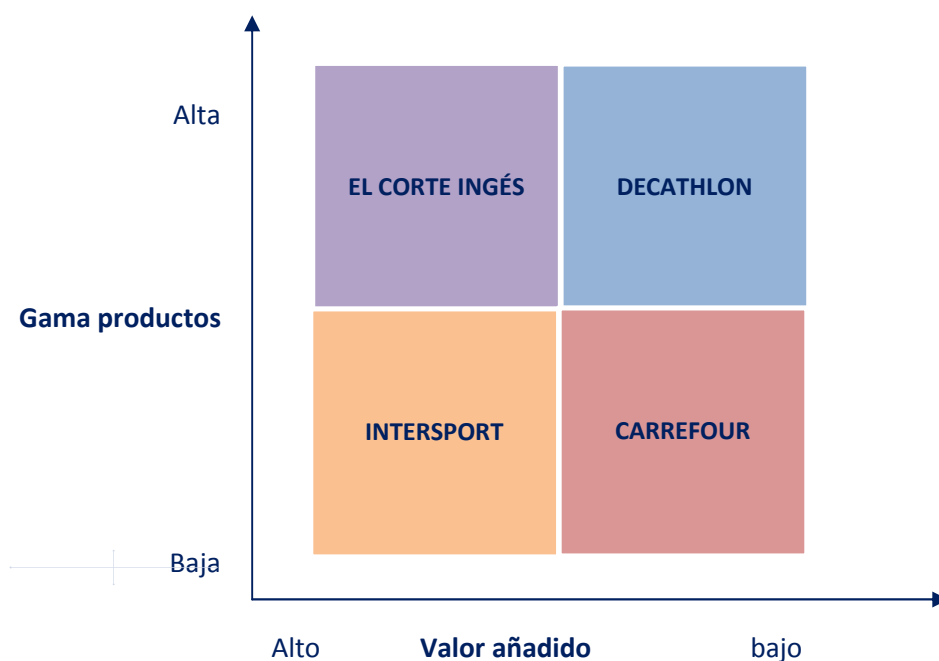
- *Externalización de las ventas. Decathlon tiene almacenes en 14 países, y una de las razones de porque se lleva a cabo la internacionalidad de las ventas es por la estrategia de bajos precios. El grupo necesita tener un gran volumen de ventas para poder seguir con la estrategia de bajos costes.*
  
- *Deslocalización. La deslocalización de la producción es otra de las acciones llevada a cabo para poder mantener la estrategia de bajos costes. La producción de sus productos es realizada en un gran número de países para aprovechar la mano de obra más barata en algunos de ellos y para reducir los costes de transporte de la mercancía de un país a otro.*
  
- *Creación de productos básicos. La simplicidad del diseño de los productos reduce los costes de fabricación de sus productos.*
  
- *Aumentar los canales de distribución. Aumentar los canales de distribución es otra acción para mantener la estrategia de bajos precios, el contar con subcontratistas en*

*numerosos países permite un transporte de mercancías de menores distancias, y por tanto de menores costes. Esto incluido con la deslocalización de los puntos de fabricación permite obtener los productos en los almacenes en tiempos de espera muy pequeños.*

- *Personal reducido. En las tiendas de Decathlon, el personal al servicio del cliente es reducido, además de ofrecer flexibilidad al cliente y libertad para probar distintos equipos, el grupo reduce costes ahorrándose los salarios de un gran número de empleados con los que podría contar al tratarse de almacenes tan grandes. No obstante, el grupo cuenta con empleados en las tiendas para ayudar al cliente si el lo desea.*
  
- *Localización de los almacenes. La mayoría de los almacenes Decathlon pertenecen al grupo, por lo tanto aunque la compra del terreno suponga una gran inversión inicial, a largo plazo sale rentable ya que se evita unos grandes costes de alquiler debido a las grandes dimensiones de los establecimientos. Además, el hecho de que casi todos los almacenes estén a las afueras de las ciudades también supone una reducción del coste, el alquiler o compra de zonas tan grandes en zonas céntricas supondría una inversión excesivamente alta.*

**9. Clasifique a Decathlon y a algunos de sus competidores en función de la gama de productos con los que disponen y de los precios de los productos.**

*Decathlon hace frente a varios competidores en el mercado español, pero cada uno de ellos plantea un modelo de funcionamiento distinto. Por ejemplo, la mayoría de ellos no disponen de tanta variedad de productos como Decathlon.*



Matriz: posicionamiento de las empresas en el mercado. Elaboración propia

*La zona que representa Decathlon, implica un modelo de tienda que centra su atención en el mantenimiento de precios bajos para mantener la imagen de economizador y con una amplia gama de productos.*

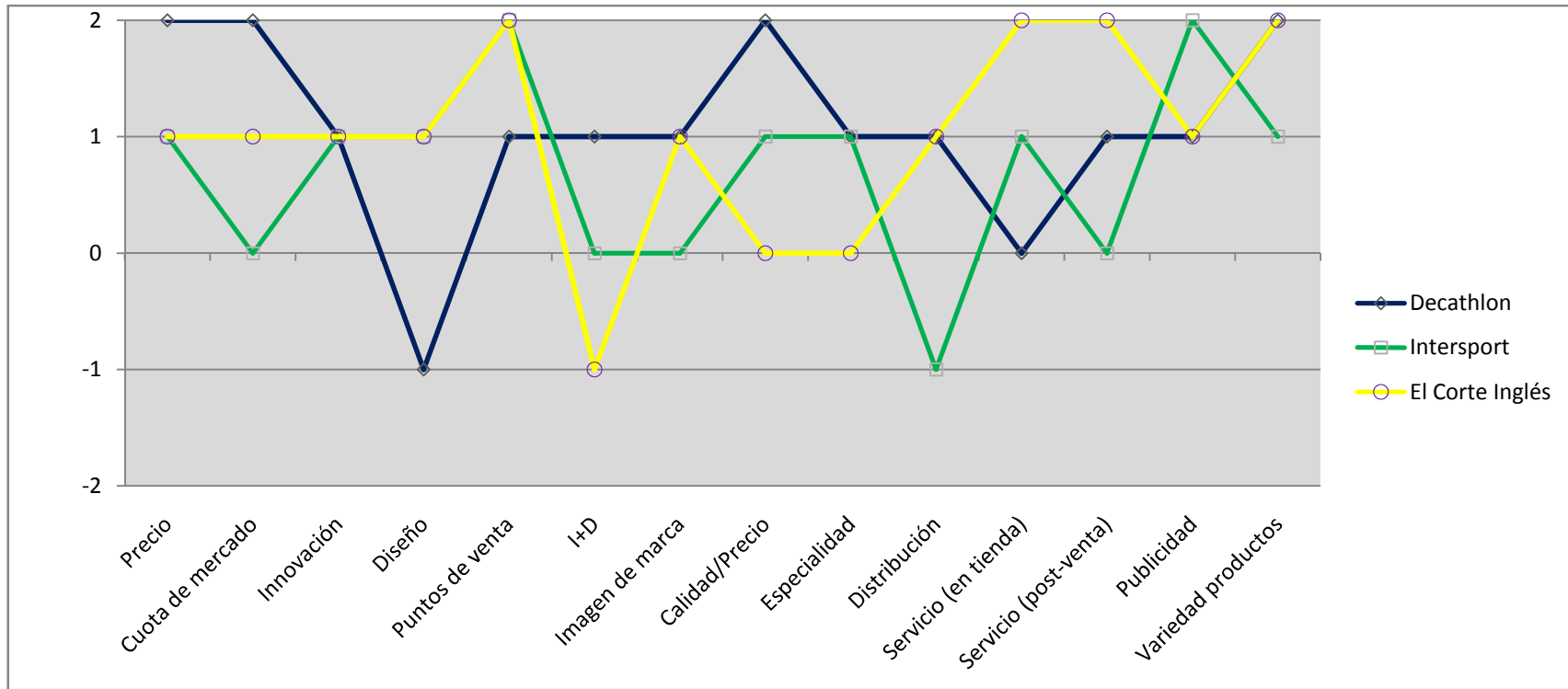
*En la zona correspondiente a El Corte Inglés se encuentran empresas que prestan atención al diseño de los productos, servicio e imagen. Y proporcionan un margen de beneficio alto que, si las ventas son altas, conlleva alta rentabilidad.*

*El tipo de empresas como Intersport se centran en dar imagen de productos de diseño y de gama más reducida aunque con precios altos.*

*Por último, Carrefour sería un modelo de empresas con menor gama de productos y además bajos precios por lo tanto no un gran margen de beneficios.*



10. *Elabore el Perfil Estratégico de Decathlon comparado con algunos de sus principales competidores en España (Intersport, El Corte Inglés)*



Perfil Estratégico. Elaboración propia



Tabla 1. Valor del estadístico F para la evaluación de la variable precio en el apartado 5.

		Grados de libertad para el numerador															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40
Grados de libertad para el denominador	1	4052	5000	5403	5625	5764	5859	5928	5981	6022	6056	6106	6157	6209	6235	6261	6287
	2	98.5	99.0	99.2	99.2	99.3	99.3	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.5	99.5	99.5
	3	34.1	30.8	29.5	28.7	28.2	27.9	27.7	27.5	27.3	27.2	27.1	26.9	26.7	26.6	26.5	26.4
	4	21.2	18.0	16.7	16.0	15.5	15.2	15.0	14.8	14.7	14.5	14.4	14.2	14.0	13.9	13.8	13.7
	5	16.3	13.3	12.1	11.4	11.0	10.7	10.5	10.3	10.2	10.1	9.89	9.72	9.55	9.47	9.38	9.29
	6	13.7	10.9	9.78	9.15	8.75	8.47	8.26	8.10	7.98	7.87	7.72	7.56	7.40	7.31	7.23	7.14
	7	12.2	9.55	8.45	7.85	7.46	7.19	6.99	6.84	6.72	6.62	6.47	6.31	6.16	6.07	5.99	5.91
	8	11.3	8.65	7.59	7.01	6.63	6.37	6.18	6.03	5.91	5.81	5.67	5.52	5.36	5.28	5.20	5.12
	9	10.6	8.02	6.99	6.42	6.06	5.80	5.61	5.47	5.35	5.26	5.11	4.96	4.81	4.73	4.65	4.57
	10	10.0	7.56	6.55	5.99	5.64	5.39	5.20	5.06	4.94	4.85	4.71	4.56	4.41	4.33	4.25	4.17
	11	9.65	7.21	6.22	5.67	5.32	5.07	4.89	4.74	4.63	4.54	4.40	4.25	4.10	4.02	3.94	3.86
	12	9.33	6.93	5.95	5.41	5.06	4.82	4.64	4.50	4.39	4.30	4.16	4.01	3.86	3.78	3.70	3.62
	13	9.07	6.70	5.74	5.21	4.86	4.62	4.44	4.30	4.19	4.10	3.96	3.82	3.66	3.59	3.51	3.43
	14	8.86	6.51	5.56	5.04	4.69	4.46	4.28	4.14	4.03	3.94	3.80	3.66	3.51	3.43	3.35	3.27
	15	8.68	6.36	5.42	4.89	4.56	4.32	4.14	4.00	3.89	3.80	3.67	3.52	3.37	3.29	3.21	3.13
	16	8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.78	3.69	3.55	3.41	3.26	3.18	3.10	3.02
	17	8.40	6.11	5.18	4.67	4.34	4.10	3.93	3.79	3.68	3.59	3.45	3.31	3.16	3.08	3.00	2.92
	18	8.29	6.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.84	3.71	3.60	3.51	3.37	3.23	3.08	3.00	2.92	2.84
	19	8.18	5.93	5.01	4.50	4.17	3.94	3.77	3.63	3.52	3.43	3.30	3.15	3.00	2.92	2.84	2.76
	20	8.10	5.85	4.94	4.43	4.10	3.87	3.70	3.56	3.46	3.37	3.23	3.09	2.94	2.86	2.78	2.69
	21	8.02	5.78	4.87	4.37	4.04	3.81	3.64	3.51	3.40	3.31	3.17	3.03	2.88	2.80	2.72	2.64
	22	7.95	5.72	4.82	4.31	3.99	3.76	3.59	3.45	3.35	3.26	3.12	2.98	2.83	2.75	2.67	2.58
	23	7.88	5.66	4.76	4.26	3.94	3.71	3.54	3.41	3.30	3.21	3.07	2.93	2.78	2.70	2.62	2.54
	24	7.82	5.61	4.72	4.22	3.90	3.67	3.50	3.36	3.26	3.17	3.03	2.89	2.74	2.66	2.58	2.49
	25	7.77	5.57	4.68	4.18	3.85	3.63	3.46	3.32	3.22	3.13	2.99	2.85	2.70	2.62	2.54	2.45
30	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07	2.98	2.84	2.70	2.55	2.47	2.39	2.30	
40	7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.89	2.80	2.66	2.52	2.37	2.29	2.20	2.11	
60	7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72	2.63	2.50	2.35	2.20	2.12	2.03	1.94	
120	6.85	4.79	3.95	3.48	3.17	2.96	2.79	2.66	2.56	2.47	2.34	2.19	2.03	1.95	1.86	1.76	
∞	6.63	4.61	3.78	3.32	3.02	2.80	2.64	2.51	2.41	2.32	2.18	2.04	1.88	1.79	1.70	1.59	