

## ENTORNO

# Jaime Castelló (Esade): “En el mundo del textil se han cerrado más tiendas que nunca, pero en el deportivo sucede lo contrario”

El profesor de la escuela de negocios considera que la tienda física del retail deportivo sobrevivirá en la medida en la que se adapte a los nuevos perfiles de consumidores digitales. En un contexto en el que el comercio digital aún se encuentra en fase de penetración social, los *social media* y los puntos de venta físicos tienden puentes para crecer.

Álvaro Carretero  
7 mar 2019 - 04:58

El profesor de la escuela de negocios considera que la tienda física del retail deportivo se

Jaime Castelló es profesor asociado del departamento de dirección de marketing de Esade, donde coordina el área de dirección de ventas, y es director asociado del Master en Dirección de Marketing de Esade. Durante los últimos años ha observado un cambio de tendencia en el sector del retail, que ha cerrado más establecimientos que nunca antes en la historia; con una peculiaridad, el retail deportivo, que ha enfocado su estrategia hacia la apertura de tiendas a través del desarrollo de una experiencia de compra distinta ligada a cada marca.

“El apocalipsis del retail”. Así ha definido en alguna ocasión la actualidad del sector. ¿Nos puede explicar la hipótesis?

Es un concepto que empezó a circular en Estados Unidos a principios de 2017. Se empezaron a observar cifras históricas de cierre de tiendas que incluso superaban la cantidad total de cierres en años de crisis. Esa expresión se refiere al momento de crisis de reinversión del mundo del retail. Se cierran muchas tiendas pero, sobre todo, se está replanteando el rol de la tienda en las dinámicas de producción.

¿Es distinto el sector deportivo a otros segmentos del retail?

En el mundo del textil se han cerrado muchas tiendas, pero en el deportivo sucede lo contrario. El gran dilema de las marcas deportivas como Adidas o Nike es cómo posicionarse en un mercado en el que el comercio electrónico no termina de coger fuerza y en el que tienen que diferenciarse de la industria de la moda. La solución es abrir tiendas propias donde vivir la experiencia de compra de la marca para intentar diferenciarse, de forma que el papel de la tienda ya no es solo el de almacén de productos.

¿Qué valor añadido que pueden aportar las tiendas físicas en un contexto en el que la marca ya llega directamente al consumidor a través de la Red?

Su desarrollo pasa por la omnicanalidad, que es la mezcla entre las estrategias en puntos de venta físicos y digitales. Los consumidores quieren vivir la experiencia de compra de las marcas a través de todos los canales y esa mezcla es la que muchas empresas están intentando descifrar actualmente. Ya no vale solo con la presencia a pie de calle, como tampoco enfocarse únicamente al comercio electrónico.

## **El gran dilema de las marcas deportivas es descifrar cómo posicionarse en un mercado en el que deben diferenciarse de la moda**

¿El comercio electrónico llegará a ser el principal canal de venta del retail deportivo?

El 85% de las ventas se sigue produciendo en tiendas físicas en el sector del retail. Es cierto que, dependiendo del segmento, la tendencia es más pronunciada, pero en el sector deportivo hay más particularidades. Necesitas probarte la zapatilla, evaluar el producto, porque es un uso que va más allá de la moda diaria. La diferencia es que vivimos en un mundo *online* y, aunque las ventas provengan desde los establecimientos físicos, ya no solo queremos que el comercio gire en torno a la tienda. El consumidor demanda presencia digital para acercarse a ellas.

¿Cómo se sobrevive al entorno construido por Amazon?

A través de las tiendas. Es el elemento distintivo para competir con Amazon. Amazon puede poner el producto en tu casa en una hora, pero lo hace a través de distribuidores y eso hace que no tenga todos los productos. De hecho, Amazon no termina de competir del todo bien contra la tienda física. Pensemos que la compañía,

siendo generosos, represente la mitad del comercio electrónico mundial. Pero el *ecommerce* sólo representa en torno a un 15% del total del comercio, así que Amazon no es tan gigante como *player* realmente. De hecho, en el deporte no ha impactado de igual forma como en otros sectores.

Entonces, ¿cuál es el riesgo del retail deportivo?

La amenaza no viene tanto de Amazon sino de que ellos mismos se conviertan en irrelevantes; es decir, que en esta era de presencia digital y construcción de experiencias en torno a los productos, las marcas no logren generar esos significados de cara al consumidor.

## **Amazon no es la verdadera amenaza del retail deportivo; lo son ellos mismos, en función de si son capaces de generar experiencias de compra o no**

¿Es una de las razones que explican la tendencia a la diversificación de marcas entre los fabricantes?

Las marcas propias son un gran activo para los retailers porque tiene dos grandes ventajas. Primero, porque se controla directamente el margen de beneficio, ya que no soportan los costes del fabricante y trabajan con márgenes más altos, como Decathlon o El Corte Inglés. Pero creo que la razón fundamental es que las marcas propias ayudan a definir el posicionamiento de la empresa y ayudar a generar esa identificación que se convierte en una experiencia de compra distinta para el consumidor.

¿Cuáles serán los avances tecnológicos que determinarán la industria del retail deportivo?

Hay tres tecnologías que en diez años pueden hacer que no reconozcamos las tiendas y la experiencia de compra. En primer lugar, el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), que conectará nuestros aparatos e incluso nuestras ropas o calzado, de forma que los productos serán capaces de comunicarse con otros. Segundo, la realidad virtual. Hoy en día, la tienda física es el único sitio donde puedes probarte las cosas, tocarlas... Las experiencias inmersivas abren un mundo de posibilidades, puedes hacer una proyección y probártelo virtualmente. Por último, la tercera tecnología es la inteligencia artificial, el *big data*, que se encarga de recopilar todos los

datos para analizar las tendencias de los usuarios y personalizar la forma de llegar a ellos.

Entonces, ¿podemos hablar de un cambio en el perfil de consumidor deportivo?

Efectivamente. Y si el consumidor cambia, tienes que adaptarte a él. La gran esperanza blanca de los retailers son las redes sociales, que son la nueva televisión. Es ahí donde las marcas quieren poner sus mensajes, aunque aún está en una fase de desarrollo. La gente pasa más tiempo en sus redes que viendo la televisión, te acompañan donde vayas con un *smartphone*. Por muy digitales que seamos, aún salimos a la calle, y eso hace que la tienda física siga teniendo un papel protagonista mientras se buscan nuevas fórmulas de márketing en redes sociales que renueven a la forma más tradicional de comunicar mensajes.