

EQUIPAMIENTO

Conectar para multiplicar: los gigantes del deporte exprimen el 'D2C'

La pandemia ha evidenciado que la apuesta ganadora pasa por llegar directamente al cliente final. ¿La consecuencia? Los intermediarios pierden.

Pilar Riaño

24 dic 2020 - 05:00



Como cada año, Palco23 realiza en las últimas semanas de diciembre un repaso a los últimos doce meses en el negocio del deporte, marcados por el impacto de la pandemia del Covid-19. Análisis macroeconómico de España y el mundo, recorrido por los fenómenos sociales que ha provocado el coronavirus y reportajes sobre el impacto en los principales clubes, competiciones y federaciones del sector forman el Especial 2020: el negocio del deporte en el año del Covid-19.

Especial 2020: El negocio del deporte en el año del Covid-19

Gente encerrada en casa haciendo deporte. Gente en la calle haciendo deporte. Gente en la montaña haciendo deporte. Gente con su ordenador buscando artículos de deporte. Y gente con su móvil descargando *apps* de deporte. La pandemia deja tras de sí una conexión sin límites con el deporte. Y, de paso, con sus empresas. Los gigantes de la moda y el equipamiento deportivo han hecho evidente con la crisis del Covid lo que llevan años anticipando: ganan más si están cerca de su cliente. ¿La consecuencia? Con la estrategia *direct to consumer* (D2C) de las marcas, los

intermediarios pierden.

Nike aprendió en China y después replicó su estrategia en Europa y Estados Unidos. “Tenemos un manual de estrategia que ahora podemos usar en cualquier lugar”, defendió John Donahoe, consejero delegado de Nike, tras cerrar el tercer trimestre de su ejercicio 2020 (entre diciembre de 2019 y febrero de 2020) con una caída de ventas de sólo el 4% en China.

El manual de Nike en el gigante asiático, el primero en sentir la pandemia y donde el grupo debió cerrar 5.000 tiendas, pasó por conectar más con sus consumidores (los usuarios activos en las *apps* de la empresa aumentaron un 80% a final del tercer trimestre), lo que llevó a que sus ventas online se disparasen un 30% en el país durante el confinamiento.

Nike centró sus esfuerzos en la digitalización, la reducción de intermediarios y las categorías de mujer y niño

Con la baza de China, Nike logró que su negocio se encogiera sólo un 4% en el ejercicio 2020, cerrado en mayo de dicho año, cayendo en todos los mercados salvo en el gigante asiático. El resultado neto se desplomó un 37% y en el cuarto trimestre, con la pandemia azotando ya a Europa y Estados Unidos, la compañía entró en pérdidas. En el primer trimestre del ejercicio 2021 (finalizado en agosto de 2020), la empresa demostró su fortaleza: mientras otros grupos padecían por el cierre de tiendas y la contracción del consumo, las ventas totales de Nike se elevaron un 7% y el resultado neto se disparó un 25%.

El plan post-Covid de Nike se basa en acelerar todavía más su digitalización, prescindir de cada vez más intermediarios y empujar categorías como mujer y niño (las que menos sufren en las crisis de consumo), sin olvidar despidos en todo el mundo, con un coste cifrado por la empresa en hasta 250 millones de dólares.

El consejero delegado de Nike anunció en junio la introducción de una “nueva fase digitalmente potenciada” de la estrategia introducida en 2017 para eliminar

intermediarios y distribuidores y llegar directamente al consumidor y, de paso, ganar margen (Nike obtiene casi diez puntos más de margen bruto de sus ventas online que del canal multimarca) y control.

En 2016 (el ejercicio previo a la puesta en marcha de su ofensiva *direct to consumer*), la marca Nike (es decir, sin tener en cuenta Converse) obtenía el 74% de su negocio global del *wholesale* y el 26%, de la distribución propia. A cierre de 2020, estos porcentajes se situaban en el 65% y en el 35%. Es decir, en cuatro años, el *wholesale* ha perdido nueve puntos de cuota en Nike.

“Crearemos el *marketplace* del futuro, mucho más alineado con lo que los consumidores quieren y necesitan”, explicó Donahoe. En 2018, la empresa se marcó el objetivo de que el 30% de sus ventas procedieran de Internet en 2023. En plena pandemia, esta meta se adelantó dos años y el grupo la alcanzó 2020, con la mirada puesta en que la penetración online del negocio global se sitúe en el 50%.

Nike asegura que un consumidor que conecta con la compañía en dos o más de sus aplicaciones tiene “un *lifetime value* que es cuatro veces superior” a aquellos que no están. “Usamos los datos para ir un paso por delante y que nos ayuden a crear mejores productos en tanto que la información de nuestros clientes dan fuerza a nuestro negocio”, señalaba en septiembre el consejero delegado del grupo.

Los alemanes: Adidas y Puma

Aunque Nike lleva mucha ventaja sobre el resto de operadores del sector, todos están siguiendo, en mayor o menor medida, una estrategia similar. El número dos del sector, Adidas, señaló el pasado noviembre que con el estallido de la pandemia ha elevado diez puntos el peso de la venta directa (*direct to consumer*) en su negocio, hasta el 40% a cierre del tercer trimestre.

El grupo alemán anticipaba entonces que finalizaría 2020 con unas ventas a través de su propio ecommerce “sustancialmente por encima” de 4.000 millones de euros, rebasando las previsiones de la compañía. “Establecer relación directa con los consumidores en puntos de contacto físicos y digitales nos proporciona información, así como oportunidades para el crecimiento rentable”, señaló a los analistas Kasper Rosted, consejero delegado del grupo.

Nike abrió la senda y Adidas, Puma, Anta o Under Armour le han seguido en su apuesta por reducir el peso del canal ‘wholesale’

Los resultados del año de Adidas no son tan destacados como los de Nike. En el primer trimestre del año, la empresa redujo sus ventas un 19%, mientras el beneficio se contrajo un 97%. En el segundo trimestre, registró unas pérdidas de 317 millones de euros y su negocio se redujo un 35%, pese a que el online se disparó un 93%. En el tercero, regresó a números negros (aunque por debajo de 2019) y la caída de ventas se contuvo en el 7%.

Además de acercarse cada vez al cliente final y acelerar su digitalización, Adidas ha comenzado durante los últimos meses a buscar vías para aligerar su estructura. A finales de octubre salió a la luz que el grupo alemán estudiaba la venta de Reebok con miras a finalizar la operación en marzo de 2021. El grupo y el chino Anta estaría entre los potenciales interesados en Reebok, que Adidas compró en 2006 por 3.100 millones de euros.

La otra compañía alemana entre los gigantes del equipamiento deportivo, Puma, ha visto cómo el Covid ha empañado los buenos resultados con que finalizó 2019. La empresa superó por primera vez la barrera de los 5.000 millones de euros en ventas, tras crecer un 18,4%. Los mejores resultados procedieron de los canales directos a consumidor, con un alza interanual del 22%, si bien todavía representan sólo el 25,4% del negocio total.

En el primer trimestre del ejercicio, la empresa registró una caída del 1,5% en sus ventas y su resultado neto se encogió casi un 62%, afectada por la evolución de Asia Pacífico. En el segundo trimestre, Puma registró un retroceso del 32,3% en su facturación, con caídas a doble dígito en todas sus categorías de producto y con América como la región más afectada. Tras la reapertura de primavera, la compañía volvió a beneficios y las ventas crecieron de nuevo, con un alza del 7,2%.



Puma selló un acuerdo de patrocinio con el brasileño Neymar, que a finales de agosto rompió su acuerdo con Nike tras más de quince años juntos.

Aunque la prioridad de Puma ha sido durante los últimos meses reconducir su negocio, reabrir tiendas y asegurar su financiación, la empresa también ha tenido tiempo de batir el récord de los patrocinios individuales. La compañía selló en septiembre un acuerdo con el futbolista Neymar Jr de 25 millones de euros al año, arrebatando a Nike el delantero del Paris Saint Germain y superando los acuerdos de Messi o Cristiano Ronaldo.

Más allá de Alemania, la quinta mayor marca del mundo de equipamiento deportivo, la estadounidense Under Armour, también ha aprovechado la pandemia para acelerar su llegada al cliente final. La empresa anunció en noviembre que prescindirá de entre 2.000 y 3.000 puntos de venta multimarca "indiferenciados" en su mercado local, Estados Unidos, durante los próximos años. Tras este recorte, la empresa contará con 10.000 puntos de venta a finales de 2022 en su mayor región por ventas.

A cierre del ejercicio 2019, las ventas a través del canal multimarca representaron el 60% del negocio de la compañía. En el ejercicio 2020, este canal es el que más está sufriendo y en el tercer trimestre del ejercicio (periodo cerrado el pasado 30 de septiembre), la empresa reportó una caída del 7% en su negocio *wholesale* (hasta 830 millones de dólares), mientras la distribución directa al consumidor creció un 17% (hasta 540 millones de dólares) gracias al ecommerce.

"Para ser claros, la venta al por mayor continuará siendo una parte crucial del futuro de Under Armour, pero a medida que el escenario minorista en general continúa evolucionando, nosotros también debemos hacerlo", dijo a los analistas Patrik Frisk,

consejero delegado de la compañía, que, igual que sus rivales, contuvo el golpe en el tercer trimestre, regresando a beneficios y volviendo a crecer.

Los operadores más grandes aprovechan el momento para seguir creciendo y capitalizar la demanda de un sector en auge

El grupo chino Anta, que en los últimos años se ha desarrollado con fuerza y que en 2019 se hizo con la europea Amer Sports de la mano de Tencent, no quiere ser menos y en agosto de 2020 anunció su intención de dejar atrás la distribución *wholesale* (por la que ha apostado durante veinte años) para centrarse en el D2C. Para llevar a cabo este cambio, la empresa se apoyará en la experiencia de Fila, una marca que controla y que se centra ya en su distribución propia. La compañía comenzó el año pasado ya a negociar con sus principales distribuidores para romper los acuerdos vigentes, sin descartar tener que llevar a cabo compras de algunos activos.

Las consecuencias

El cambio de estrategia de los gigantes del deporte implicará, necesariamente, una reordenación en el mapa de la distribución de moda y equipamiento deportivo, un sector altamente fragmentado y con operadores locales en cada país. En España, por ejemplo, Nike ha anunciado ya los socios *wholesale* con los que trabajará en 2021 (entre los que figuran El Corte Inglés, Foot Locker, Décimas, Forum Sport, JD Sports, Sprinter, Atmósfera, Base, Intersport y Tréndico), una lista de la que quedan fuera muchas centrales de compra, que no podrán acceder al producto de la multinacional de Oregón o deberán hacerlo en condiciones menos ventajosas.

Mientras los operadores más débiles ven flaquear su negocio, otros toman la delantera y aprovechan su pulmón financiero para crecer en un momento en que el deporte va al alza, por un lado, y las oportunidades de locales comerciales inundan las calles y centros comerciales, por otro.

Uno de los movimientos más destacados de 2020 en España ha sido el de Sports Direct, que ha

| desembarcado en varios centros comerciales

En el mercado nacional, compañías como la francesa Decathlon siguen aumentando su huella y abriendo nuevos establecimientos y otros como Sports Direct, JD Sports (de la mano de la española Sprinter, adquirida en 2011) o Snipes (propiedad del gigante alemán Deichmann) trazan agresivos planes de crecimiento.

La empresa británica, controlada por Mike Ashley, desembarcó en España en 2013 con un primer punto de venta en Puerto Venecia, en Zaragoza, al que en 2015 se sumó otro en Parque Corredor, ubicado en Torrejón de Ardoz, en Madrid. La empresa ha esperado cinco años más para engordar su red en el mercado español, pero en 2020 ha abierto en el centro comercial La Salera de Castellón, en el parque comercial Río Norte de Madrid, en el parque comercial Sedaví de Valencia, en Armilla, en Granada y en Bahía Real de Camargo, en Santander.

A principios de 2021, Sports Direct continuará ampliando su huella en España y abrirá también en Barcelona y Asturias, aperturas con las que contribuirá a la concentración del negocio del deporte en el mercado español.