

## EQUIPAMIENTO

# Decathlon: ¿cómo recuperar a un consumidor desorientado por sus marcas?

El gigante galo de la distribución deportiva hace autocrítica después de que la facturación cayese un 3% en 2018, achacada a la acelerada segmentación por deportes, la reconversión de algunas tiendas experienciales y el lento crecimiento de las ventas online.

Álvaro Carretero  
14 jun 2019 - 04:59



La *house of brands* de Decathlon tiene goteras. El proyecto de segmentación de sus marcas propias, iniciado hace tres años, ha sufrido su primer resbalón en España y abre las primeras incógnitas sobre la capacidad de identificación de la compañía con los consumidores. El gigante francés de la distribución deportiva admite haber desorientado a sus clientes con su modelo experiencial y no haber logrado el objetivo respecto a las ventas online, lo que se tradujo en la primera caída de las ventas desde 2012 y en una pérdida de cuota de negocio que cada año es más pronunciada.

Esta es la primera vez que la facturación de la filial española cae desde 2012, después de seis años de crecimiento constante. Sin embargo, la evolución de los años previos ya evidenciaba una desaceleración de su negocio en el país. Además, según un estudio publicado por Kantar, Decathlon fue uno de los cuatro principales *retailers* de gran consumo que mayor cuota de mercado perdió en 2018

; concretamente, se situó en el 29% del retail deportivo, un punto menos que en 2017, que contrasta con el alza de Sprinter, que ya controla el 9% del mercado.

La desaceleración de Decathlon se ve reflejada en la caída del 38,5% de la facturación media por tienda en la última década, hasta 9,55 millones de euros; aun así, Decathlon continúa siendo el líder del retail deportivo.

Esta tendencia va en la línea de la evolución de la facturación a nivel mundial que, aunque no experimentó un retroceso en 2018, sí que dejó de crecer a ritmo de doble dígito por primera vez en lo que va de década. Son los primeros síntomas de agotamiento de un modelo que ahora busca un golpe de efecto para remontar en 2019.

De hecho, en España el objetivo marcado hace dos años era superar los 2.000 millones de euros entre 2021 y 2023, de los cuales el 20% procedería de las ventas online. Hoy esa meta no sólo está más distante que en 2017, sino que incluso se ha descartado que vaya a poder conseguirse. “No hemos sabido presentar nuestra oferta de forma adecuada, pero hemos aprendido y ya lo hemos solventado, por lo que esperamos volver a crecer este año”, afirma Javier López, director de Decathlon España.

Una de las principales causas de esta situación es, precisamente, la acelerada segmentación de sus deportes en los últimos tres años, que no ha terminado de generar el *engage* esperado entre los consumidores. Pese al tropiezo de 2018 y la revisión de las previsiones de crecimiento, este proceso no se detendrá este año y continuará siendo una de las prioridades de la compañía, cuyas ventas provienen en un 85% de las marcas propias.

## **El objetivo para principios de la próxima década no se va a cumplir, aunque en 2019 esperan regresar a la senda del crecimiento**

Sólo en el último año se han implantado 14 nuevas líneas propias en España, para alcanzar un total de 84 disciplinas. El objetivo a nivel mundial es que para finales de 2020 se superen el centenar de deportes y desde España se apuesta ahora por una transición más pausada. “La diferencia es que tenemos que generar esa asociación

con el usuario, y para ello debemos reforzar la comunicación y que se entienda el propósito”, indica López. Es decir, que todos los universos tengan la misma notoriedad que hoy tienen otras como Quechua y Kipsta.

Tanto España como Francia han sido dos de los países *piloto* a la hora de testar esta transformación en el negocio. Además, se han experimentado con nuevos conceptos de tienda, como las tres inauguradas en 2017 en el centro de Madrid, de mayor tamaño que los *City*, pero menores que los grandes centros de compra. Ahí se apostó por un factor más experiencial, pero finalmente han regresado a un modelo más tradicional que optimice sus recursos. Por el contrario, la empresa aún considera que son los puntales a la hora de liderar la integración de la omnicanalidad.

Este año, la cadena comenzará a entregar productos en dos horas en Madrid y Cataluña, con el objetivo de adaptarse al ritmo de distribución impuesto por los gigantes del sector, algo que ya se ha estandarizado en Vigo, Valencia y Tenerife. Además, está previsto reforzar las inversiones logísticas, que coparán tres cuartas partes de los 41 millones de fondos reservados para este año.

El grupo considera que la ofensiva por colonizar la geografía española ha de ir necesariamente de la mano de la estrategia omnicanal, de ahí que su plan pase porque el 85% de la población tenga, al menos, una tienda en un radio de 20 minutos. Es decir, apostar por la concentración territorial para ser más accesible en el mercado para paliar los efectos de la falta de identificación a corto plazo ocasionados por la fragmentación multimarca.

La incógnita, por tanto, será comprobar si la puesta a punto que Decathlon ya ha realizado en los centros de España ha reformado el techo o sólo ha puesto parches a las goteras. La ofensiva por asociar cada marca a una disciplina continuará el rumbo previsto para los próximos años, aunque con una estrategia diferente a la hora de trasladar su presencia a las tiendas. Todo por no ceder más terreno y continuar siendo la primera opción de un consumidor que aún no es capaz de distinguir a qué deportes pertenecen Perfly, Itwit o Copaya.