

## EQUIPAMIENTO

# Pujolar (AW Lab): “La concentración penaliza a las cadenas sin identidad”

David Pujolar, director general de AW Lab, considera que los servicios que ofrezcan las cadenas del retail deportivo serán una de las claves para mantener altos los índices de penetración y acercarse a las nuevas generaciones.

Álvaro Carretero  
27 feb 2020 - 04:58



La moda, con las *sneakers* como eje central, se ha convertido en el motor de las ventas para las principales marcas y cadenas de distribución deportiva. La industria del deporte ha entregado las llaves de su negocio a las nuevas tendencias urbanas basadas en el athleisure, lo que ha provocado que grandes players como Bata hayan apostado por crecer a través de conceptos como AW Lab, especializada en este segmento y con un ambicioso plan de crecimiento para España.

En pleno proceso de concentración y reordenación del mercado de retail deportivo, este tipo de establecimientos han tenido que reconvertirse para incluir nuevos servicios que aporten más valor añadido y que no sólo partan de tener un catálogo singular de modelos de zapatillas. Para David Pujolar, director general de AW Lab en España, la clave para distinguirse de la competencia y “entrar en la rueda de ocio del consumidor”

será “no limitar la experiencia a las cuatro paredes de la tienda”.

Pregunta: La mujer se ha convertido en la protagonista de las grandes marcas durante el último año. ¿Qué impacto tendrá a medio plazo?

Respuesta: Todo el mundo quiere hablar ahora de hacer cosas para las mujeres, pero seamos sinceros, ¿hacemos algo realmente? Todos dicen que se enfocarán en este segmento pero al final caen en el mismo vicio, que es hacer una zapatilla más pequeña en otro color. La mujer necesita una cosa específica, diferente al hombre, y no hablo solo de producto, sino también en los formatos de tienda, en los servicios que se ofrecen después de la venta...

## David Pujolar: "Todos quieren acercarse a la mujer, pero ya no vale con cambiar el color a una zapatilla"

P.: Los últimos años han sido una carrera constante para adaptar los modelos de tienda al nuevo escenario del retail. ¿Se ha entrado en una nueva fase?

R.: Antes te esperabas que el cliente viniera a tu tienda. Después, la gente dejó de venir y empezamos a pensar qué podíamos hacer para que la gente entrase de nuevo. Pero es que las personas ya no salen a comprar, ya no existe el acto que se decía antes de *voy a ir de compras*. Buscan experiencias que compartir con otros y lo que tienes que tratar de hacer es integrarte en su conversación y su ocio para ser una opción atractiva.

P.: ¿Cómo se convencerá en el futuro a un consumidor para que se acerque a un establecimiento?

R.: Los servicios van a ser la clave en este sector. No hablo del momento de entrar en la tienda, del asesoramiento, etcétera. Influye, pero va más allá. Hay que experimentar con los servicios de postventa. Hasta ahora, se ha asociado mucho a intentar jugar con los puntos o la membresía, como un club, como en los supermercados, pero siendo sinceros, ¿qué puedes dar a un usuario con eso? ¿Un descuento? Eso lo encuentra ya cualquiera con un *smartphone*.

P.: ¿Por dónde pasa entonces esa estrategia ligada a los servicios?

R.: Por las experiencias. Parece que todos usamos el mismo mantra, pero todo

depende de lo que generes. Tú como consumidor, te acuerdas siempre de esa experiencia positiva que has tenido asociada a una marca. ¿Y por qué limitarlo a descuentos en los puntos? Igual puedes ofrecer un chef que te cocine un día para ti y tus amigos, personalizar las zapatillas que compres, o un entrenador personal que te asesore durante un tiempo en el gimnasio. Eso te llena, te aporta valor añadido y genera sinergias con más sectores.

## "Los servicios tienen que revolucionar la propuesta de valor de las cadenas de retail para captar a los consumidores"

P.: Para lograr atinar con esas experiencias primero es necesario un gran conocimiento sobre el consumidor. ¿Está preparado el retail para afrontar ese reto?

R.: El retail globalmente, no sólo en deporte o moda deportiva, va muy por detrás a nivel de integración del *big data*. Sigue trabajando igual que hace veinte años, no ha innovado. Si no cambias la forma de pensar, pierdes al consumidor. Si se implantan estos sistemas y se desarrolla un índice de satisfacción del cliente, ganas una cantidad de datos de un valor incalculable, porque te permite conocerlos y romper esa barrera. Y, aparte, vas a mejorar los índices de rentabilidad en cada tienda, porque podrás controlar todo al detalle y en el momento, detectando dónde trabajar, qué potenciar o qué te reclaman.

P.: Ese modelo de experiencia más allá de la venta es similar a la de algunas cadenas de gimnasios. ¿Guarda alguna relación?

R.: No es que hayamos seguido el modelo del fitness como tal, es casualidad, pero es que al final es lo lógico para todos. Si tú piensas que el consumidor no viene a comprar a la tienda, tienes que ir fuera a buscarlo. La venta no sólo tiene que restringirse a las cuatro paredes de la tienda, sino que puede darse en muchos sitios. ¿Quién se inventó que la experiencia para el consumidor tenía que ser en las tiendas? Hay otros espacios para hacer actividades.

P.: ¿Se puede implantar una estrategia de experiencias y *big data* en todas las ciudades por igual?

R.: No, porque la diferenciación entre Madrid y Barcelona y otras ciudades de España es increíble. Cuando funciona una cosa en ambas ciudades, igual no lo hace en Sevilla

o Bilbao. De hecho, lo que funciona en Sevilla igual tampoco lo hace en Granada. El *retailer* que quiere dar un buen servicio y hacer una buena propuesta de valor experiencial, no puede contentarse con un plan general, tiene que adaptarse a cada lugar, porque las tendencias de consumo, de moda y hasta la cultura y los comportamientos sociales de los ciudadanos son totalmente diferentes. El retail siempre ha tratado por igual todas las ciudades y es un error.

## El retail va muy por detrás en la integración del *big data*, pero es clave para su supervivencia

P.: ¿Tiene fin el *boom* de las tiendas y cadenas de *sneakers*?

R.: La concentración al sector de las *sneakers* y la moda urbana ya ha llegado. El que ha creado al consumidor es quien lo descubrió hace años, pero ese boom tiene caducidad. De repente todo era expansión, el que quería una tienda la montaba sabiendo que aún escapaba a la concentración de las marcas. Pero ya no. Aquí también se ha reducido la distribución para apostar por el cuidado de la propia marca, y ha penalizado a las cadenas que no tienen una identidad.

P.: ¿Cómo puede ser atractiva una cadena para que las marcas le concedan esa posición de exclusividad compartida?

R.: Ahora mismo, lo que predomina es la presencia. Hasta ahora, tenías que encontrar a las personas en la tienda, en las calles, pero eso ha cambiado. Ahora la presencia es digital, son los datos. El consumidor no va a encontrar nunca en la tienda todo lo que le gustaría, pero se lo puedes proporcionar de otra forma, y las marcas lo saben. Igual ya no necesitas estar presente en cada esquina de una ciudad, sino en tener un establecimiento clave, y es de ahí de donde nace el concepto de las *flagships*.