




La distribución de productos deportivos en España: evaluación de la estrategia omnicanal del sector

Assessment of omnichannel distribution strategies in the sports retail industry in Spain

Fernández-Sabiote, Estela 
Universidad de Murcia

López-López, Inés 
Universidad de Murcia

Sicilia, María 
Universidad de Murcia

Resumen

En los últimos años, son diversas las voces que abogan por la implementación de una estrategia de distribución omnicanal para facilitar una transición fluida y sin barreras entre los canales online y offline. En este trabajo, se realiza un análisis de contenido de las principales empresas del sector de productos deportivos, utilizando diferentes dimensiones e indicadores para estudiar el grado de omnicanalidad del sector. Los resultados demuestran que los avances son significativos, con Decathlon como líder indiscutible, si bien siguen existiendo numerosas áreas con margen de mejora en las que las empresas deben seguir invirtiendo si desean alcanzar la ventaja competitiva que se deriva de la omnicanalidad.

Palabras clave: distribución, sector deportivo, omnicanal, análisis de contenido

Fernández-Sabiote, Estela, <https://orcid.org/0000-0003-1165-0618>, Universidad de Murcia, estelafs@um.es

López-López, Inés, <https://orcid.org/0000-0002-5153-9984>, Universidad de Murcia, ineslop@um.es

Sicilia, María, <https://orcid.org/0000-0002-1731-4570>, Universidad de Murcia, sicilia@um.es

Forma de citar este artículo: Fernández-Sabiote, E., López-López, I., & Sicilia, M. (2020). La distribución de productos deportivos en España: evaluación de la estrategia omnicanal del sector, *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol 24, núm. 1, 1-16. <https://doi.org/10.17979/redma.2020.24.1.6234>

Abstract

There have been growing calls in recent years for the implementation of an omnichannel distribution strategy to create a seamless flow of goods between companies' online and offline channels. This study uses a content analysis of different dimensions and indicators to assess the level of omnichannel development among the main sports retailers in Spain. The results show that companies have made significant progress in the direction of omnichannel operations, Decathlon being by far the most advanced in this regard. The study also shows, however, that there is still room for improvement and investment if companies wish to obtain the competitive advantage offered by omnichannel distribution.

Keywords: distribution, sports retail sector, omnichannel, content analysis

1. INTRODUCCIÓN

El torneo se juega este fin de semana. Necesitas casco, botas y protector bucal. Miras en Internet pero los comentarios de otros consumidores no te ayudan a decidirte. Te gustaría probarte las botas y el casco y por eso acudes a un establecimiento deportivo. Como no tiene tu talla, el dependiente te anima a buscar el casco en su página web. Te pruebas una talla más grande y el producto te gusta. El dependiente hace el pedido online por ti. Llegará a tu domicilio en 24 horas. Te llevas directamente también las botas y el protector, que sí tenían en el establecimiento. Este escenario, donde el cliente se mueve indistintamente por diferentes canales, es cada vez más frecuente. Recientemente un informe de Afydad (Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Artículos deportivos) hacía un llamamiento por el cambio en el paradigma de las relaciones marca-comercio (Afydad,2018). La estrategia multicanal parece no ser suficiente en el contexto actual donde no solo hay una gran competencia internacional, sino que los consumidores son cada vez más exigentes, lo que fuerza a las marcas a prepararse para ofrecer una distribución omnicanal. El sector deportivo, con una creciente competencia y un volumen de ventas que supera los 5.000 millones de euros anuales en España, requiere un análisis exhaustivo de su distribución que permita evaluar su capacidad de ofrecer una experiencia omnicanal. Aquellas empresas que sean capaces de ofrecer una experiencia omnicanal satisfactoria contarán con una ventaja competitiva sobre el resto.

Por ello, el primer paso es realizar un diagnóstico de la situación actual en la distribución de productos deportivos en España y responder a interrogantes como ¿Cuál es el nivel de integración de los distintos canales utilizados por las empresas para llegar al consumidor final? ¿el sector de productos deportivos sigue una estrategia omnicanal? El objetivo de este trabajo es responder a estas preguntas evaluando los canales de distribución y su integración en los principales establecimientos minoristas de productos deportivos. Para ello, se realiza un análisis de contenido cuyos indicadores nos permitirán obtener conclusiones en relación a las cuestiones planteadas, así como proponer una guía de actuación para las empresas en este sector.

2. LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DEPORTIVOS: ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Relevancia del mercado: las empresas

La relevancia del deporte en la economía española es indiscutible. El número de empresas vinculadas al deporte como actividad económica principal supera las 34.000 (INE, 2017), de las cuales 6.310 se dedican al comercio al por menor de productos deportivos. En 2018, el sector alcanzó un total de 7.228,5 millones de euros, un 3,52% más que el año anterior, siendo el ciclismo la disciplina deportiva que más ventas generó con un 23,68% (Afydad, 2018).

En el sector convive comercio tradicional independiente (62,85%), grandes cadenas especializadas (13,51%), grupos de compra con enseña común (19,87%) y establecimientos monomarca (3,77%). Pero a pesar de la atomización del sector, la tendencia general es que el comercio tradicional independiente pierda peso en favor de las grandes distribuidoras (p.ej., Decathlon, Forum Sport, Sprinter) y grupos. De hecho, los cinco principales operadores del sector alcanzan una cuota de mercado conjunta del 62,1%, y tres cuartas partes de los ingresos totales se los reparten los 10 primeros. En este sector, tiene especial peso Decathlon, que cuenta con una cuota del 30% de las ventas de productos deportivos en España. El crecimiento de muchas grandes empresas viene explicado por la adquisición de cadenas ya existentes. Por ejemplo, la evolución de la empresa Sprinter, segunda empresa en nivel de facturación, viene explicada por la entrada de JD Sports en su accionariado en 2011. Para poder entrar en el mercado español la empresa JD Sport compró la mayoría de Sprinter (50,01%). En 2018, fomenta la creación de una Joint Venture con Sport Zone, propiedad de la lusa Sonae, para en 2019 pasar a operar las tiendas Sport Zone con el nombre de Sprinter (Modaes, 2019). Estos procesos de adquisición, fusión e integración, en cierto modo, han podido condicionar la evolución de sus estrategias de distribución. La Tabla 1 muestra la facturación de 2017 y 2018 de las empresas minoristas de productos deportivos en establecimientos especializados.

Tabla 1. Ranking Sectorial de Empresas. Comercio al por menor de productos deportivos en establecimientos especializados (2017-2018) (fuente: Elaboración propia a partir de El Economista (2020))

Posición Sector	Nombre de la empresa	Facturación 2017	Facturación 2018 (crecimiento %)
1	Decathlon España SAU	1.712.944.190	1.660.879.300 (-3,04%)
2	Sprinter Megacentros del deporte SLU	199.776.264	224.453.980 (12,35%)
3	Decimas SLU	177.655.205	196.382.661 (10,54%)
4	Forum Sport Sociedad Anónima	118.517.000	119.475.000 (0,81%)
5	Foot Locker Spain SL	99.560.637	92.878.553 (-6,71%)
6	JD Spain Sports Fashion 2010 SL	41.508.033	75.281.204 (81,37%)
7	Nike Barcelona Merchandising SL	65.890.729	64.930.611 (-1,46%)
8	Deporvillage SL	34.592.705	44.867.759 (29,7%)
9	Barrabés Montaña SL	21.967.710	24.507.751 (11,56%)
10	Trek Bicycle SL	25.718.125	24.200.912* (-0,06%)
11	Agrupacio de Comerciants Esport Deval SL	22.433.981	24.166.923 (7,72%)

* Ventas estimadas

2.2 Tendencias: el consumidor

El comportamiento en la compra por parte de los consumidores ha cambiado considerablemente. El consumidor actual es más exigente, demanda conveniencia, encontrar los productos sin contratiempos, persigue experiencias memorables, busca inspiración o recomendaciones en su móvil, publica su propia experiencia con las marcas, o salta de canal en canal durante el proceso de compra. Esto es, con la irrupción de la tecnología el proceso de compra ha evolucionado. El consumidor puede iniciar el proceso de búsqueda de información en el canal online a través de páginas web de empresas distribuidoras, leer opiniones de otros clientes en Facebook, comprar en un establecimiento físico después de haber comparado precios y acabar subiendo a Instagram la foto con el producto.

Estas tendencias han dado lugar a comportamientos como el showrooming y el webrooming (Flavián et al. 2020). El primero se produce cuando el consumidor acude a la tienda física para tocar, sentir o probarse el producto, pero lo compra en una tienda online. El segundo tiene lugar cuando el consumidor visita primero la tienda online para conocer los productos e informarse de las especificaciones, pero finaliza la compra en una tienda física. Estos dos patrones en el comportamiento del consumidor explican, por un lado, el éxito obtenido por grandes empresas de comercio electrónico como Amazon, AliExpress o eBay, entre otras; y, por otro lado, el cambio en las tiendas físicas que se han visto forzadas a diferenciarse generando experiencias únicas (realidad virtual aumentada, marketing sensorial). Tanto el showrooming como el webrooming son un reflejo del cambio en el proceso de compra de los consumidores que pasan sin orden preestablecido de un canal a otro con mucha más facilidad que la propia empresa. Cada vez hay más clientes omnicanal que, además, generan más ventas que otro tipo de clientes (Warc, 2019).

El sector deportivo no es ajeno a estos comportamientos. Estudios recientes dibujan a los consumidores españoles como clientes exigentes que esperan poder usar cualquier combinación de canales que les permita encontrar y compartir información, acceder a una mayor selección de productos de forma cómoda (a cualquier hora, en cualquier sitio y desde cualquier plataforma) y comprar al mejor precio. Al consumidor español le gusta disponer de un amplio abanico de tiendas y marcas para comprar ropa. Además, la mayoría compara precios y, sobre todo los jóvenes, buscan inspiración en las redes sociales (Intel, 2018a).

El crecimiento en la demanda de productos deportivos constituye un fenómeno global. Esta evolución se explica principalmente por dos fuerzas. En primer lugar, el cambio en el estilo de vida de los consumidores, que demandan en mayor medida un estilo casual, menos formal, tanto para usar en el trabajo como en tiempo de ocio. La ropa que tradicionalmente se usaba en actividades deportivas pasa a usarse en otros contextos, dando lugar a la tendencia conocida como "athleisure". Esto lleva a la diversificación de productos por parte de las marcas deportivas que ofertan cada vez más productos de estilo deportivo pero que no son para la práctica de deporte (p.ej., sneakers: zapatillas de vestir) y fuera de los canales tradicionales de distribución. A su vez, otras marcas no especializadas en deporte se han introducido con fuerza en el mercado (Intel, 2018b). En segundo lugar, la incorporación de la mujer al deporte y sus éxitos deportivos está generando unas grandes expectativas en términos de demanda de productos deportivos. Aunque ya existen marcas

especializadas en el público femenino (por ejemplo, la británica Sweaty Betty que, tras 20 años, ha experimentado un crecimiento de ventas del 18% en 2018 alcanzando 56.6 millones de libras), esta tendencia también ofrece una vía de crecimiento a las marcas tradicionales.

3. LA ESTRATEGIA OMNICANAL

Aunque no existe una única definición de la estrategia omnicanal, dado lo novedoso del término, todas coinciden en señalar que debe proporcionar al consumidor una experiencia de compra sin interrupciones, consistente y continua, en cualquier momento y lugar, a través de cualquier plataforma, lo que incluye tanto canales físicos como digitales. Por tanto, requiere una visión unificada de la marca, coordinación en los esfuerzos de marketing durante todo el proceso de compra y una adecuada logística (Verhoef et al., 2015). En la estrategia omnicanal, en el proceso de compra los canales son intercambiables porque las rutas que puede utilizar un consumidor hasta comprar el producto son múltiples.

Recientemente, Shi et al. (2020) han desarrollado un instrumento para medir la experiencia omnicanal del consumidor. Para ello, mediante un estudio cualitativo, identifican cinco dimensiones clave de la experiencia omnicanal (véase Tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones de la experiencia Omnicanal (fuente: elaboración propia a partir de Shi et al., 2020)

Dimensión	Definición	Ejemplos
Conectividad	Grado en el que la información y el contenido de servicios está vinculado e interconectado entre canales	<ul style="list-style-type: none"> - La localización de las tiendas físicas se puede encontrar online. - La disponibilidad de los productos se puede comprobar a través de terminales móviles en las tiendas físicas - Los productos en la tienda física pueden ser vistos por equipos electrónicos en la tienda
Integración	Grado en el que los clientes perciben que todos los sistemas de información y gestión de operaciones están unificados e integrados entre canales	<ul style="list-style-type: none"> - Los puntos obtenidos por los miembros son grabados en una única cuenta para cada cliente - El lanzamiento de nuevos productos se sincroniza entre canales
Consistencia	Grado en el que los clientes sienten que tanto el contenido como los procesos son consistentes en sus interacciones con los diferentes canales	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una experiencia de marca interactiva y consistente entre canales - El precio y la información de venta de los productos es consistente entre canales
Flexibilidad	Grado en el que los clientes disponen de opciones flexibles y experimentan continuidad cuando migran tareas de un canal a otro	<ul style="list-style-type: none"> - Pagar online y recoger en tienda física - Recibir cupones e información de la localización más cercana de tiendas a través de dispositivos móviles y poder usar el cupón para comprar en tiendas físicas
Personalización	Grado en el que los clientes perciben que el proveedor omnicanal proporciona a sus clientes atención individualizada	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar información para un descuento a clientes en su cumpleaños basándose en datos de todos los canales - Recibir recomendaciones de compra basándose en los registros de compras anteriores y/o preferencias personales

Son múltiples los beneficios que una buena distribución omnicanal ofrece tanto a clientes como a empresas. Entre los beneficios para la empresa se encuentran: el incremento de la familiaridad con la

marca, la notoriedad de la marca y de la lealtad de los clientes, de ventas e ingresos, contacto posterior con el público objetivo para promociones y ventas cruzadas y la agilidad en el negocio (Accenture, 2017). Respecto a los beneficios asociados a los clientes omnicanal destacan: un mayor control del resultado de la compra, mayor sentimiento de responsabilidad, ahorro de tiempo y esfuerzo, percepciones de haber hecho la compra correcta y percepciones de hacer una compra inteligente (Flavián et al. 2020).

Aunque tanto académicos (Alexander y Blázquez Cano, 2019; Shi et al., 2020) como profesionales del marketing (Euromonitor, 2019, Accenture 2017) reconocen la importancia de la distribución omnicanal, en la realidad hay un brecha entre la experiencia demandada por los consumidores y lo que las empresas están proporcionando (Shi et al., 2020). Esta situación bien se puede explicar por la rigidez de algunas estructuras de distribución. Aunque hay empresas que cuentan con múltiples canales para llegar al consumidor, algunas de éstas siguen operando de forma independiente. De hecho, son múltiples los retos a los que se enfrentan las empresas para alcanzar una distribución omnicanal efectiva: cambios en la manera en la que se monitorizan las ventas, en la gestión de inventarios, barreras en la organización como son la tecnología heredada que puede no permitir sinergias, problemas de la parte final de la distribución, la oferta de métodos seguros de pago y la evolución del rol de las tiendas físicas (Euromonitor Internacional, 2018).

En este estudio, partiendo de las dimensiones identificadas por Shi et al. 2020, analizamos el grado de consecución de la estrategia omnicanal en las principales empresas de productos deportivos en España.

4. METODOLOGÍA: ANÁLISIS DE CONTENIDO

Para abordar el objetivo de evaluar el estado de la distribución en el sector de productos deportivos en relación a la estrategia omnicanal, realizamos un análisis de contenido, técnica de recogida de información, clasificación y análisis que permite la obtención de información numérica y cuantificable sobre el fenómeno objeto de estudio (Bigné, 1999). Para ello, a partir del Ranking Sectorial de Empresas (Tabla 2), se han seleccionado 9 de las 11 primeras empresas del sector. Las empresas Deporvillage SL y Trek Bicycle SL no han sido seleccionadas. La primera por no contar con tienda física y la segunda por no vender a través de su web⁴. De este modo, las empresas analizadas son: Decathlon España SAU, Sprinter Megacentros del Deporte SLU, Decimas SLU, Forum Sport SA, Foot Locker Spain SL, JD Spain Sports Fashion 2010 SL, Nike Barcelona Merchandising SL, Barrabés Montaña SL y Agrupacio de Comerciants Esport Deval SL. Como se aprecia en la Tabla 4, en este listado están representadas desde grandes cadenas internacionales con tiendas en propiedad que crecen además con franquiciados, como Decathlón España, a centrales de compras como la Agrupacio de Comerciants Esport Deval o el comercio independiente que representa Barrabés. En cuanto a las líneas de productos que cubren encontramos desde cadenas con un gran surtido, como Decathlon, a comercios con una línea más pequeña o especialistas como Barrabés o Nike Barcelona Merchandising. Esta última, desde 2018, se encarga de la explotación del merchandising del

⁴ Trek Bicycles solo vende productos online en Estados Unidos y Reino Unido

FCBarcelona al haber recuperado el club azulgrana el control de la marca Barça después de estar en manos de la compañía Nike.

Tabla 4. Descripción de la muestra (fuente: Elaboración propia)

Nombre empresa	Nombre comercio	Líneas de productos	Tipo de establecimiento
Decathlon España SAU	Decathlon	Multideporte	Cadena de tiendas y macrotiendas en propiedad y franquiciados (+ 170 tiendas, 136 sin incluir el formato City)
Sprinter Megacentros del deporte SLU	Sprinter	Multideporte	Cadena de tiendas en propiedad (176 tiendas)
Decimas SLU	Decimas	Multideporte	Cadenas de tiendas en propiedad y franquiciados (145 tiendas)
Forum Sport Sociedad Anónima	Forum Sport	Multideporte	Cadena de tiendas y macrotiendas en propiedad y un franquiciado (51 tiendas)
Foot Locker Spain SL	Foot Locker	Calzado, ropa y complementos	Cadena de tiendas y macrotiendas en propiedad y franquiciados (55 tiendas)
JD Spain Sports Fashion 2010 SL	JD Sports	Calzado, ropa y complementos	Cadena de tiendas y macrotiendas (61 tiendas)
Nike Barcelona Merchandising SL	Nike Barcelona	Merchandising del Barcelona Futbol Club	4 tiendas y macrotiendas propias en Barcelona y 15 tiendas licenciadas
Barrabés Montaña SL	Barrabés	Especialista en Esquí y Montaña	5 tiendas en el centro de ciudades y 1 outlet a las afueras
Agrupacio de Comerciants Esport Deval SL	Atmosfera Sport	Multideporte	Central de compras (316 tiendas)

Para evaluar la experiencia omnicanal que proporcionan las empresas de productos deportivos nos basamos en cuatro de las dimensiones de experiencia omnicanal identificadas por Shi et al. (2020), a saber: conectividad, integración, consistencia y flexibilidad. Como unidades de análisis se utilizan los sitios web oficiales de cada empresa, las redes sociales tanto oficiales como de los franquiciados y el mapa del buscador Google, pues permite ver fotos de los locales comerciales. La dimensión personalización queda fuera del análisis puesto que los indicadores utilizados no permiten graduar ese aspecto.

Junto con la contabilización de los canales con los que cuentan las empresas, utilizamos la escala de experiencia omnicanal desarrollada por Shi et al. (2020). Así, para el contexto de empresas minoristas

de productos deportivos se analizó la idoneidad de los ítems de la escala y se procedió a eliminar aquellos referidos a los servicios que no eran aplicables a este contexto (p.ej., El desempeño del servicio es consistente entre canales, Puedo elegir entre canales alternativos para un servicio concreto). De modo que se utilizaron un total de 15 indicadores para las cuatro dimensiones (Tablas 6-9).

Para medir la conectividad se utilizaron las siguientes cuatro categorías (Tabla 6): información de los productos disponibles en tienda a través del canal online, información de la localización de las tiendas físicas en el canal online, información de contacto de la tienda física en el canal online y conexión de las tarjetas de cliente entre los distintos canales (p.ej., los puntos acumulados por compras se acumulan en la cuenta del cliente independientemente del canal donde se realiza dicha compra). Los valores que toman estas categorías son: sí, parcialmente y no.

Para medir la integración se utilizaron cuatro categorías (Tabla 7): las actividades de promoción se alinean entre los distintos canales, se invita a seguir la empresa mediante diferentes canales (web, redes sociales, app), el lanzamiento de productos nuevos está sincronizado entre los diferentes canales y se pueden utilizar vales de compra o tickets regalo entre canales. Esta última categoría no es original de la escala de Shi et al. (2020) sino que se trata de un ítem sobre promociones adaptado al contexto de estas empresas minoristas. Del mismo modo que con la conectividad, los valores que se han asignado son: sí, parcialmente y no.

La consistencia se mide con tres categorías (Tabla 8): las marcas registradas, nombres de marca y eslogan son consistentes entre los distintos canales, la calidad de los productos es consistente entre los diferentes canales y las respuestas son consistentes entre los diferentes canales. Al igual que con las anteriores dimensiones, esta dimensión tiene tres valores: sí, parcialmente y no.

Finalmente, la flexibilidad se mide con cuatro categorías (tabla 9): el servicio post venta está disponible entre distintos canales y tiene diferentes puntos de contacto, compra online y recogida offline, compra online y devolución offline, prueba offline y pedido online. Los valores de la primera, tercera y cuarta categorías de la flexibilidad son: sí, parcialmente y no, mientras que la segunda categoría toma solo los valores sí o no.

El proceso de análisis de los sitios web y redes sociales se realizó durante dos periodos de 10 días cada uno. El primero del 19 al 28 de marzo y el segundo del 4 al 13 de noviembre de 2019.

5. RESULTADOS

En primer lugar, para poder evaluar si los consumidores tienen una mejor o peor experiencia omnicanal en estas empresas se hace imprescindible analizar los canales que ponen a disposición de sus clientes. Para ello nos centramos en su presencia en Internet y cómo el cliente puede interactuar con la empresa. Esto incluye el análisis del sitio web oficial, las redes sociales donde están presentes, la existencia de apps y los medios de contacto con la empresa ya sea para atención al cliente o para compartir su experiencia con otros clientes. La Tabla 5 recoge la información de las 9 empresas analizadas.

En la Tabla 5 se puede apreciar como en todos los casos estas empresas están en las principales redes sociales (i.e., Facebook, Twitter, Instagram). Tanto aquellas que son grandes cadenas como las

que funcionan como central de compras o son independientes se caracterizan por tener cuentas de Facebook propias para algunos de sus comercios. A priori, aunque esto permite un mayor acercamiento a los clientes según el área donde viven, también podría dificultar la consistencia en la comunicación o incluso aumentar la necesidad de coordinación en la atención al cliente. No todas las empresas cuentan con una App. Así, por ejemplo, Décimas, Forum Sport o Atmósfera no disponen de una App en España. Caso distinto es el de la empresa Nike Barcelona Merchandising que dispone de las Apps de Nike para poder distribuir sus productos.

En atención al cliente todas las empresas ofrecen la posibilidad de escribir un correo o llamar por teléfono. En unos casos no se proporciona la dirección de correo, sino que el cliente dispone de un formulario a rellenar que será enviado a la empresa (p. ej., Decathlon, Sprinter, entre otros). En cuanto al teléfono, el cliente puede llamar a una tienda física pues se proporcionan los teléfonos de las tiendas, o llamar a un teléfono específico de atención al cliente. Sólo hay tres de los nueve comercios que no tengan un teléfono de Atención al Cliente: Forum Sport, JD sports, y Atmosfera Sport. Sin embargo, JD Sport ofrece un chat online. Por su parte, tanto Sprinter como Barrabés han incluido la opción de Whatsapp para que los clientes puedan contactar con ellos. Es llamativo que Sprinter proporcione un número de teléfono alemán sin especificar si la atención será en español. En cuanto a Barrabés ofrece no sólo WhatsApp sino también un chat online.

Aunque todas las empresas incluyen enlaces a sus páginas oficiales en redes sociales, cada vez es más frecuente que incluyan la posibilidad de compartir en esas redes sociales información de un producto en el que el cliente esté interesado. De este modo, al acceder a la página de un producto concreto no sólo aparece la información de este, sino que aparecen los enlaces ya programados para compartir dicha información. Si bien aun quedan empresas por incluir esta opción (p.ej. Décimas, Forum Sport), las que lo hacen incluyen las redes más importantes: Twitter y Facebook. Además, algunas como Atmósfera Sport han multiplicado sus canales al incluir WhatsApp y Telegram.

Al analizar las categorías relativas a la conectividad (Tabla 6), vemos que son pocas las que permiten conocer al cliente con total certeza si un producto está disponible en tienda a través del canal online, destacando Decathlon y Sprinter. En empresas como Atmósfera Sport, al tratarse de una central de compras, resulta mucho más complejo poder ofertar esta información. Sin embargo, todavía hay empresas como Forum Sport en las cuales la web funciona como una empresa independiente, aunque coordinada, con las tiendas físicas. En el caso de Forum Sport la información proporcionada es orientativa y no vinculante, mientras que en Footloker sólo se puede obtener información sobre sneakers.

Todos los comercios proporcionan información sobre la localización de las tiendas físicas, su dirección, el mapa, horarios e incluso los teléfonos de contacto de las tiendas físicas. Sin embargo, el sitio web de Décimas no permite ver el número de teléfono de las tiendas pues está pensado para que se vea a través de un móvil y se pueda directamente llamar a las tiendas. Por último, todas permiten a los clientes ser miembros y estas cuentas están conectadas entre el sitio web y las tiendas físicas, a excepción de Atmósfera Sport.

Tabla 5. Presencia en canales (fuente: elaboración propia)

	Decathlon	Sprinter	Decimas SLU	Forum Sport	Foot Locker	JD Sports	Nike Barcel. Merc.	Barrabés	Atmósfera Sport
Sitio Web: www.	decathlon.es	sprinter.es	decimas.es	forumsport.com/es-es/	footlocker.es	jdsports.es/	fcbarcelona.es/es	barrabes.com/	atmosferasport.es/
App	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Si	No
Redes sociales									
Facebook Oficial Grupo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Facebook Individual Comercios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Instagram	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Twitter	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí ¹	Sí	Sí	Sí
Youtube	Si	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Otras redes	Pinterest	Pinterest					Tik-Tok ² Viber		Pinterest
Atención al Cliente (AC)									
Información Teléfono	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tipo de telefono³	AC y tiendas	AC y tiendas	AC y tiendas	Tiendas	AC y tiendas	Tiendas	AC y tiendas	AC y tiendas	Tiendas
Email	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No
Formulario envío mensaje	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Otras formas de contacto	Chat	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No
	WhatsApp	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No
Otro uso de redes en web									
Facilita compartir productos con otros usuarios	No	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Redes para compartir		Twitter Facebook Pinterest			Twitter Facebook	Twitter Facebook, Pinterest		Twitter Facebook E-mail	Twitter Facebook Pinterest WhatsApp Telegram

*1 JD Sports no tiene un enlace a su cuenta de twitter o icono en su web; 2 Las redes Tik-Tok y Viber son usadas por los seguidores del club pero no como escaparate de productos; 3 Los teléfonos AC son aquellos que son exclusivos de atención al cliente, sean o no de tarificación especial.

Tabla 6. Dimensión 1. Conectividad (fuente: elaboración propia)

	Información de los productos disponibles en tienda a través del canal online	Información de la localización de las tiendas físicas en el canal online	Información de contacto de la tienda física en el canal online	Conexión entre las cuentas de membresía entre los distintos canales
Decathlon	Sí	Sí	Sí	Sí
Sprinter	Si	Sí	Sí	Sí
Decimas	No	Sí	Parcialmente	Sí
Forum Sport	Parcialmente	Sí	Sí	Sí
Foot Locker	Parcialmente	Sí	Sí	Sí
JD Spain	No	Sí	Sí	Sí
Nike Barcelona	No	Sí	Sí	Sí
Barrabés	No	Sí	Sí	Sí
Atmósfera Sport	No	Sí	Sí	No

Respecto al nivel de integración entre los distintos canales, se observó durante dos periodos de 10 días cada uno las actividades de comunicación en el sitio web y en redes sociales. Mientras el lanzamiento de nuevos productos parece estar mucho mejor organizado, en el día a día las actividades de promoción y, en general, otras comunicaciones parecen no estar tan coordinadas (Tabla 7). Esto puede deberse a la coexistencia de una cuenta oficial general para todas las tiendas en redes sociales con las cuentas propias en redes sociales e incluso sitios web de algunas tiendas que pueden tomar sus propias iniciativas en lo que a promociones se refiere (p.ej., Atmósfera Sport). El caso De Nike Barcelona Merchandising es muy particular puesto que las tiendas no son propiedad de Nike, pero la web de compras se aloja en el dominio de Nike. Por otra parte, aunque todas las empresas incluyen enlaces para diferentes canales, encontramos que mientras unas sí que hacen un llamamiento a que se sigan (p.ej., Sprinter), otras se limitan a incluir estos enlaces, por ejemplo al final del sitio web, o en un lateral de una red social pero no existe una exhortación para animarlo, por ejemplo, a que se descargue la App y siga a la empresa en Twitter. Por último, parece que muchas empresas encuentran dificultades para proporcionar vales de compra o tickets regalo entre canales. Decathlón es de las pocas que sí que proporcionan esta utilidad. Barrabés cuenta con dos tipos de tickets regalo, uno que se puede comprar en la tienda y sirve tanto en el canal offline como el online, y la versión online que sólo permite su uso en el canal online.

Tabla 7. Dimensión 2. Integración (fuente: elaboración propia)

	Las actividades de promoción se alinean entre los distintos canales	Se invita a seguir la empresa mediante diferentes canales (web, redes sociales, app)	El lanzamiento de productos nuevos está sincronizado entre los diferentes canales	Se pueden utilizar vales de compra o tickets regalo entre canales
Decathlon	Sí	Parcialmente	Sí	Sí
Sprinter	No	Sí	Sí	No
Decimas	Sí	Parcialmente	Sí	No
Forum Sport	Sí	Parcialmente	Sí	No
Foot Locker	Parcialmente	Parcialmente	Sí	No
JD Spain	Sí	Sí	Sí	No
Nike Barcelona	Parcialmente	Parcialmente	Sí	No ¹
Barrabés	Sí	Sí	Sí	Parcialmente
Atmósfera Sport	No	Sí	No	No

*¹ Los tickets regalo de Nike sólo se pueden utilizar en las tiendas propiedad de Nike

En relación con la consistencia la mayoría de las empresas cumple con la coherencia en todos sus ámbitos (Tabla 8). En el caso de Décimas se encontró en una de sus tiendas que mantenía la cartelería de un logo más antiguo. El caso de Atmósfera Sport puede resultar más llamativo, pues muchas de las empresas asociadas no hacen referencia al nombre de marca de Atmósfera Sport mientras que en otras tanto su nombre como la cartelería son totalmente consistentes entre sí. En muchos de estos casos incluyen después de Atmósfera Sport una referencia al lugar donde está la tienda física. El hecho de que se trate de una central de compras explica en gran medida esta circunstancia. Además, es posible que tiendas que llevaran tiempo operando con otra marca al unirse a la central no hayan incorporado aún la imagen de marca de Atmósfera Sport (p.ej., Deportes y Bicis Chapi en Galicia). Otras, sin embargo, han incluido la imagen de Atmósfera Sport pero manteniendo también el nombre de la marca inicial en la fachada (p.ej. Esports Kumgang en Villajoyosa, Alicante) duplicando marcas y generando cierta inconsistencia. En cuanto a la calidad de los productos, aunque hay ofertas que pueden ser exclusivas online, no se aprecia que haya una diferencia en la calidad de los productos y servicios ofertados a través de los diferentes canales en ninguna de las empresas analizadas. En cuanto a las respuestas, se constata que la información proporcionada es consistente entre los diferentes canales.

Tabla 8. Dimensión 3. Consistencia (fuente: elaboración propia)

	Las marcas registradas, nombres de marca y eslogan son consistentes entre los distintos canales	La calidad de los productos es consistente entre los diferentes canales	Las respuestas son consistentes entre los diferentes canales
Decathlon	Sí	Sí	Sí
Sprinter	Sí	Sí	Sí
Decimas	Parcialmente	Sí	Sí
Forum Sport	Sí	Sí	Sí
Foot Locker	Sí	Sí	Sí
JD Spain	Sí	Sí	Sí
Nike Barcelona	Sí	Sí	Sí
Barrabés	Sí	Sí	Sí
Atmósfera Sport	Parcialmente	Sí	Sí

La flexibilidad mostrada por estas empresas a la hora de permitir al cliente moverse entre canales es muy variable (Tabla 9). Esto incluye las opciones de clicar y recoger, devolución en tiendas y en domicilio, facilitar la prueba en tienda y pedido online, o que el servicio postventa tenga diferentes puntos de contacto y esté disponible “entre los distintos canales”. Desde Forum Sport con la puntuación más baja, a Decathlon y Sprinter con las más altas encontramos que las opciones de recogida y devoluciones cada vez incluyen más la posibilidad de cambiar de canal. En el caso de Nike Barcelona, al igual que Decathlon, la web tiene el servicio clicar y recoger disponible en tiendas y en otros puntos de recogida (esto es, otros comercios o gasolineras) que puedan ser más convenientes para el cliente. Aunque el servicio postventa de Nike está disponible, el servicio postventa es independiente del proporcionado por las tiendas. Esto último ocurre en más empresas, tienen diferentes puntos de contacto postventa pero el sitio web es gestionado como una empresa independiente de las tiendas físicas (aunque se coordinen), por lo que cada una proporciona su servicio postventa pero este no es entre estos canales (p.ej., Décimas, Forum Sport, Foot Locker). Forum Sport y Foot Locker son las dos únicas empresas que todavía no ofrecen la compra online con recogida en un punto físico. En cuanto a la compra online con devolución en tienda u otro punto, Forum Sport y Atmósfera Sport son las únicas que no lo ofrecen. Finalmente, solo Decathlon y

Sprinten permiten que un consumidor realice un pedido online en la tienda. En Sprinter, si no se encuentra un artículo se le puede pedir a un empleado que lo consiga a través de su “Aplicación Multicanal” (compra a través de un smartphone en tienda gestionado por empleados).

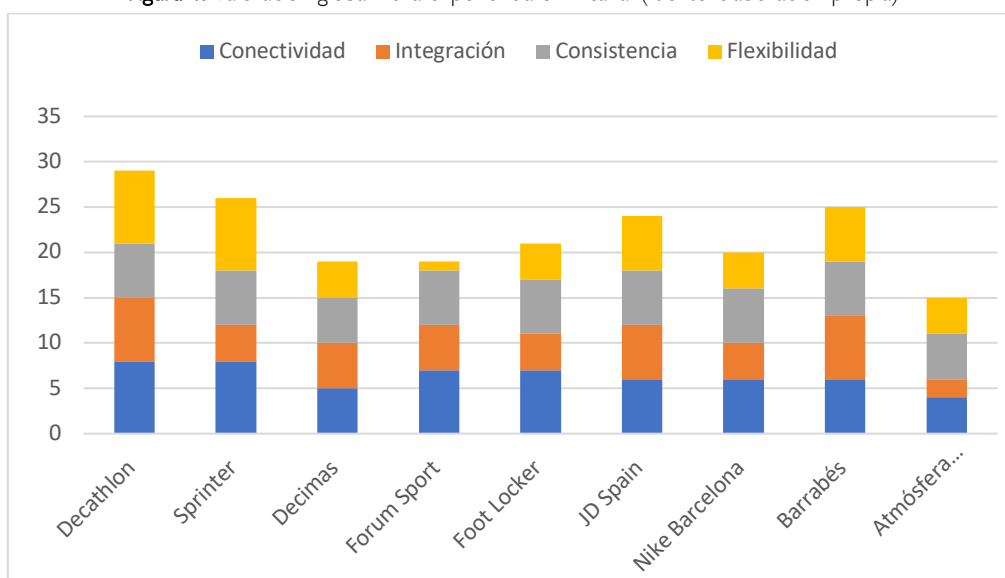
Tabla 9. Dimensión 4. Flexibilidad (fuente: elaboración propia)

	El servicio post venta está disponible entre distintos canales y tiene diferentes puntos de contacto	Compra online y recogida offline	Compra online y devolución offline	Prueba offline y pedido online
Decathlon	Sí	Sí	Si	Si
Sprinter	Sí	Sí	Sí	Sí
Decimas	Parcialmente	Sí	Parcialmente ¹	No
Forum Sport	Parcialmente	No	No	No
Foot Locker	Parcialmente	No	Sí	Parcialmente
JD Spain	Sí	Sí	Sí	No
Nike Barcelona	Parcialmente	Sí	Parcialmente ²	No
Barrabés	Sí	Sí	Sí	No
Atmósfera Sport	Sí	Sí	No	No

* ¹ No en las franquicias; ² La tienda en el Estadio de Fútbol, Camp Nou, al no ser una Nike Store no permitiría estas devoluciones

La agregación de las valoraciones obtenidas por cada una de las empresas en las categorías previas permite obtener un valor global de experiencia omnicanal para cada empresa. En la Figura 1 se aprecia el valor global así como la puntuación en cada dimensión. Esto nos permite no solo ordenar las empresas en función de la experiencia omnicanal que ofrecen, sino también identificar las dimensiones donde hay más variabilidad y las empresas todavía tienen margen de mejora. La clasificación, de mayor a menor grado de experiencia omnicanal, sería: Decathlon (29 puntos), Sprinter (26), Barrabés (25), JD Spain (24), Foot Locker (21), Nike Barcelona (20), Décimas (19), Forum Sport (19) y Atmósfera Sport (15). En cuanto a las dimensiones, tanto la integración como la flexibilidad muestran más variabilidad entre la muestra.

Figura 1. Valoración global de la experiencia omnicanal (fuente: elaboración propia)



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo a través del análisis de contenido hemos evaluado la estrategia de integración de las empresas de productos deportivos en España. Los resultados revelan que las empresas están dando pasos agigantados hacia la experiencia omnicanal. En el caso de los minoristas de productos deportivos se aprecia una gran inversión llevada a cabo a fin de: multiplicar los canales donde están presentes, incrementar la coordinación entre ellos, mejorar la fluidez entre el canal online y el offline permitiendo compras, recogidas y devoluciones entre canales. Son muchas las empresas que están llevando a cabo una gran inversión económica para implantar la omnicanalidad pues saben que el cliente lo demanda cada vez más y puede suponer una ventaja competitiva frente aquellos competidores que tardan más en adaptarse.

Si bien todas las empresas han hecho ya el trabajo de incrementar el número de canales donde están presentes y pueden incrementar las interacciones con los consumidores, todavía queda margen de mejora. Es necesario incrementar tanto la integración como la flexibilidad. Para ello se requiere reformular no solo la gestión de compras de devoluciones o cambios sino también un mayor esfuerzo para generar una coherencia en el mensaje e imagen de la marca en todo el canal de distribución.

El siguiente paso requiere un esfuerzo importante para adaptar la tienda física a la estrategia omnicanal. Se trata, por ejemplo, de poner a disposición del consumidor dispositivos móviles como tabletas o smartphones en la tienda física para permitirles tanto la búsqueda de información sobre productos como la compra online. El objetivo es optimizar las interacciones del consumidor en los distintos canales y para ello es necesario poner un mayor énfasis en la obtención de sinergias entre canales. Empresas como Decathlon llevan ventaja al resto. De hecho, recientemente ha anunciado una inversión de 27 millones de euros para mejorar la logística del negocio con el objetivo de “continuar acelerando la omnicanalidad y mejorar la mecanización de nuestros centros”. Por tanto, parece que mantiene y refuerza su apuesta por esta estrategia. Sin embargo, no es la única que está llevando a cabo grandes inversiones. Forum Sport, por ejemplo, reabrió en verano de 2019 una de sus tiendas tras implantar un nuevo modelo de tienda que impulsa la omnicanalidad.

Por último, los resultados demuestran que no es tanto la dimensión de la empresa la que limita la estrategia omnicanal sino el tipo de empresa y la relación con los diferentes agentes (p.ej., franquiciados, asociados, etc.), que a veces representan un obstáculo adicional en la carrera hacia la integración real entre canales.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido financiado por la Fundación Ramón Areces.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture (2017). Creating continuous customer experience: The secret to getting omnichannel right. Recuperado de https://www.accenture.com/cn-en/_acnmedia/PDF-59/Accenture-The-Big-Read-Full-Report.pdf

Afydad (2018). Estudio de Mercado sobre el sector de artículos deportivos. Recuperado de: <https://www.afydad.com/wp-content/uploads/2019/06/Ver-presentaci%C3%B3n.pdf>

Alexander, B. & Blázquez Cano, M. (2019). Store of the future: towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 101913.

Bigné, E. (1999). El análisis de contenido. En F.J. Sánchez, & F. Sarabia (Eds.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas* (pp. 255-271). Ediciones Pirámide.

Euromonitor (2019). Retailing Global Industry Overview, Passport Euromonitor, January. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/399718975/Retailing-Global-Industry-Overview>

Flavián, C.; Gurrea, R. & Orús, C. (2020). Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101923.

El Economista (2020). Ranking Sectorial de Empresas, Sector CNAE: (4764) Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados. Recuperado de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4764.html>

Euromonitor International (2018). Best Practices for Omnichannel Retailing, June. Recuperado de https://www.warc.com/content/paywall/article/euromonitor-strategy/best_practices_for_omnichannel_retailing/122514

INE (2017). Anuario de Estadísticas Deportivas. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Mintel (2018a). Clothing Retailing, Spain, October. Recuperado de <https://academic.mintel.com/display/860065/#>

Mintel (2018b). Sport & Outdoor Fashion, UK, December. Recuperado de <https://reports.mintel.com/display/859791/#>

Modaes (2019). JD Sports cambia de planes: Sprinter absorbe las veinte tiendas de Sport Zone en Canarias. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/jd-sports-cambia-de-planes-sprinter-relevara-a-sport-zone-en-veinte-tiendas-de-canarias.html>

Palco 23 (2014). Sprinter acelera y abrirá 25 tiendas de deporte en España. Recuperado de <https://www.palco23.com/equipamiento/1032.html>

Palco 23 (2019). El 'retail' deportivo en España factura 5.100 millones de euros en 2018, un 5% más. Recuperado de <https://www.palco23.com/equipamiento/el-retail-deportivo-en-espana-factura-5100-millones-de-euros-en-2018-un-5-mas.html>

Shi, S, Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.

Warc (2019). What we know about omnichannel shoppers. Recuperado de: <https://www.warc.com/content/paywall/article/bestprac/what-we-know-about-omnichannel-shoppers/110022>