



# La integración de los canales offline y online en la distribución de artículos deportivos en España

ESTELA FERNANDEZ-SABIOTE, INÉS LÓPEZ-LÓPEZ, MARÍA SICILIA-PIÑERO. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Murcia.

## RESUMEN

*En la actualidad, las empresas de distribución minorista afrontan el reto de cumplir las expectativas de un consumidor cada vez más exigente e informado que demanda una transición entre canales fácil y cómoda. La respuesta a esta demanda reside en la estrategia omnicanal, que facilita la integración de todos los canales de la empresa para ofrecer al cliente una experiencia holística y satisfactoria. En este trabajo se realiza un análisis de contenido de las empresas más representativas del sector de artículos deportivos y se analiza el nivel de integración de sus canales online (sitio web y redes sociales) y offline (tiendas físicas). Los resultados muestran que el grado de omnicanalidad alcanzado por cada uno de ellas varía sustancialmente. Así, mientras Decathlon, líder de la industria, muestra una clara apuesta por la integración, otras, como Décimas y Fórum Sport tienen aún mucho camino por recorrer si quieren convertir la integración en una ventaja competitiva. PALABRAS CLAVE: estrategia omnicanal, canal online, canal offline, artículos deportivos, integración.*

Son muchas las voces que reconocen el drástico cambio que ha experimentado la distribución en las últimas dos décadas debido a los cambios en la tecnología disponible. Las nuevas tecnologías no sólo han proporcionado nuevas formas de llegar al cliente, sino que han cambiado la forma de actuar de éste. Las empresas distribuidoras no sólo se enfrentan a incorporar nuevos canales con tecnologías que deben desarrollar para su negocio (e.g., sitio web, redes sociales, apps) y gestionarlos de forma correcta, sino que además empiezan a ser conscientes del cambio en el comportamiento de los consumidores.

El consumidor de hoy en día se muestra menos leal, demanda una mayor comodidad durante el proceso de compra y tiene unas expectativas más altas. En los últimos años, las empresas han recurrido a la estrategia multicanal en su intento por mejorar la experiencia de compra del cliente. Sin embargo, esta estrategia se centra en multiplicar los puntos de encuentro con el cliente, pero sin integrar canales, lo que constituye su gran debilidad. El cliente necesita ser capaz de pasar de un canal a otro fácilmente, sin barreras. Por este motivo, las grandes distribuidoras han reorientado su estrategia de distribución hacia la omnicanalidad, una distribución que pone el énfasis en la experiencia del cliente. El nivel de integración de los distintos canales depende del sector analizado. En este trabajo se analiza el nivel de omnicanalidad alcanzado en el sector minorista de productos deportivos. En particular, se estudia el grado de integración de los principales canales utilizados por las principales empresas de la industria en los entornos online y offline: sitio web, redes sociales y tiendas físicas.

La distribución de artículos deportivos lleva años viviendo un contexto de bonanza, pues la demanda de productos ha ido creciendo. Sin embargo, también se enfrenta a un mayor nivel de competencia donde conviven empresas muy diversas. Conocer el nivel de integración del canal offline y el canal online nos permitirá diagnosticar en qué situación se encuentran las empresas distribuidoras de productos deportivos y apuntar qué línea de actuaciones es más recomendable. Su objetivo último debería ser ofrecer una experiencia omnicanal al consumidor, pues otorgará una ventaja competitiva a las empresas que lo alcancen.

## EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL SECTOR DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

Sin duda, los últimos desarrollos tecnológicos han supuesto un cambio en las actitudes y comportamientos de los consumidores. En 2019, casi 43 millones

***El cliente actual es menos leal, y cambia de canal y empresa a lo largo del proceso de compra según le conviene. Los consumidores están cada vez más interconectados. Así, mientras unos generan sus propios contenidos y los comparten en redes sociales, otros buscan la inspiración en estas redes. El caso de la ropa deportiva no es una excepción, especialmente entre los jóvenes, que buscan tendencias e inspiración en las redes sociales***

de españoles tienen acceso a Internet; los españoles estamos más de 5 horas conectados a Internet al día a través de cualquier dispositivo; y el 87% tiene un smartphone<sup>4</sup>. Estas cifras ponen de relieve cómo la tecnología ha entrado en nuestras vidas para quedarse, transformando la forma en la que cliente y empresa se relacionan. El hecho de que los productos y servicios estén accesibles en cualquier momento y lugar en el entorno digital se ha trasladado en unas expectativas más altas por parte de los consumidores. Hoy en día, el consumidor espera poder acceder a productos en cualquier lugar, a cual-

quier hora y mediante cualquier canal. Comportamientos como el webrooming<sup>2</sup> o showrooming<sup>3</sup>, que antes eran anecdóticos, ahora son mucho más usuales.

El cliente actual es menos leal, y cambia de canal y empresa a lo largo del proceso de compra según le conviene. Los consumidores están cada vez más interconectados. Así, mientras unos generan sus propios contenidos y los comparten en redes sociales, otros buscan la inspiración en estas redes. El caso de la ropa deportiva no es una excepción, especialmente entre los jóvenes, que buscan tendencias e inspiración en las redes socia-





les. Los consumidores comparan precios y quieren disponer de un amplio surtido de marcas y establecimientos.

En este sector se ha acuñado recientemente el término de “aethleisure”, para hacer alusión a que el cliente ya no solo busca artículos deportivos para hacer deporte, sino que estos productos han trascendido a la esfera de la moda casual y su uso se ha extendido a otros contextos. Las zapatillas de deporte, por ejemplo, describen una tendencia al alza entre los más jóvenes que generó unas importaciones de casi 630 millones de euros en 2018, tres veces más de lo que se importaba en 2009<sup>4</sup>.

### LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DEPORTIVOS Y LAS MARCAS

En España hay más de 6.000 empresas<sup>5</sup> dedicadas a la venta al por menor de productos deportivos. Este es un sector atomizado donde coexisten el comercio tradicional independiente, grandes cadenas especializadas, grupos de compra con enseña común y establecimientos monomarca. Aunque el comercio tradicional independiente es el que mayor peso tiene, son las grandes cadenas como Decathlon, Forum Sport o Sprinter las que están ganando más peso en los últimos años. Decathlon es líder del sector y cuenta con una cuota de mercado del 30%.

La industria deportiva factura en España casi 4 millones de euros. En 2017, las

CUADRO 1

### Ranking Sectorial de Empresas. Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados (2017)

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%)
10	Intersport Expansion SL	18.105.000	23.818.938 (31,56%)

Fuente: Datos de las 5 primeras empresas: <https://ranking-empresas.economista.es/sector-4764.html> Datos de Intersport <https://mercadodefacturas.es/empresas/intersport-expansion-sl/#ventas>

ventas del sector alcanzaron los 7.228,5 millones de euros, lo que supone un incremento del 3.52% respecto al año anterior. En la tabla 1 se recoge el volumen de ventas de las principales cadenas y grupos dedicados a la venta al por menor de productos deportivos.

Para las marcas, el hecho de que el uso de ropa deportiva se haya extendido a contextos no deportivos, no solo ha propiciado la diversificación del producto, sino que ha atraído a otras marcas no especialistas que han incorporado en su cartera este tipo de productos. En este nuevo escenario, marcas reconocidas internacionalmente como Nike, Adidas o Under Armour, que actualmente tratan de ganar control de su distribución

reduciendo puntos de venta multimarca y abriendo tiendas para reforzar su imagen de marca, compiten con marcas de lujo que diversifican su línea de productos añadiendo ropa y calzado deportivo (p.ej., Guzzi, Armani, Versace, Balenciaga, Louis Vuitton). Artistas de reconocido prestigio internacional se lanzan a crear sus propias marcas y/o colaborar con marcas existentes (p.ej., el rapero Kanye West y su marca Yeezy que colabora con Adidas). Otras empresas diversifican su negocio entrando en el sector, como la cadena de gimnasios Premium Metropolitan, cuyo objetivo es lanzar su propia línea de moda en 2019<sup>6</sup>. Por otra parte, las cadenas cuentan con marcas propias. Por ejemplo, Decathlon tiene





entre otras marcas propias: B'Twin, en ciclismo; Domyos, en fitness, danza, artes marciales y gimnasia; Quechua, en senderismo y montaña; y Tribord, en deportes de vela. En el caso de Decathlon, el 85% de las ventas procede de sus 85 marcas propias.

En este contexto altamente competitivo, la distribución ha evolucionado de una estrategia que pone el énfasis en la multiplicación de los canales de distribución a fin de favorecer la accesibilidad del producto al consumidor, a una estrategia que cambia el enfoque prestando mayor atención al cliente y a su experiencia de compra. La estrategia multicanal ignora el hecho de que en el proceso de compra el consumidor actual quiere poder cambiar de canal en cualquier momento, por lo que la falta de integración entre canales tiene efectos negativos en la experiencia de compra del cliente.

La falta de integración se traduce en la pérdida del cliente en alguna de las fases del proceso de compra. Por el contrario, la estrategia omnicanal trata de conseguir una comunicación fluida con el cliente, tanto entre los canales de distribución como los canales de comunicación. Es decir, no solo se debe tener en cuenta la tienda física o el sitio web, sino también las redes sociales. Con esta nueva orientación omnicanal, las redes sociales adquieren protagonismo no solo

como canal de comunicación, sino también como canal de distribución y venta. El consumidor podría así conseguir una experiencia de compra ininterrumpida, aunque cambie de canal o utilice diferentes puntos de contacto a lo largo del proceso de compra. Se busca por lo tanto una experiencia global y holística.

En la búsqueda de esta estrategia omnicanal, hay distribuidores que ya están realizando grandes esfuerzos para conseguir una ventaja competitiva. Destaca en este sentido Decathlon, que ha anunciado una inversión de 27 millones de euros en 2019 para la transformación logística del negocio a fin de acelerar la omnicanalidad y mejorar la mecanización de sus centros. A su vez, tiene abiertos nuevos formatos que funcionan como prueba en el mercado. Por ejemplo, uno de sus nuevos locales tiene un *click and collect* 24 horas que permite hacer pedidos online y recoger en una tienda que dispone de taquillas los productos 24 horas al día. El cliente accede a la tienda a través de un lector de códigos. En otro establecimiento ha diseñado un procedimiento similar al usado en las farmacias de guardia de modo que despacha compras aunque la tienda esté cerrada, pues hay empleados dentro<sup>7</sup>. Sin embargo, no todas las distribuidoras de productos deportivos están tan concienciadas con la necesidad de ofrecer una experiencia

integrada como Decathlon. La estrategia omnicanal se aplica de forma muy desigual entre las distintas distribuidoras. Es por ello que nos planteamos realizar un diagnóstico de las principales empresas especialistas en distribución de productos deportivos.

#### EL ANÁLISIS DE CONTENIDO: INTEGRACIÓN DE CANALES ONLINE Y OFFLINE

Con el objetivo de explorar el nivel de integración entre los canales online y offline de distribuidores minoristas de productos deportivos llevamos a cabo un análisis de contenido. El análisis de contenido es una herramienta de análisis plenamente aceptada ya que permite la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa de un contenido. La técnica requiere identificar las unidades de análisis (fragmento de comunicación que se toma como elemento de base para la investigación). En este caso las unidades de análisis son el sitio web oficial de cada empresa, la tienda física de cada empresa (visitamos una representativa), y las redes sociales. Para cada una de las unidades de análisis identificamos una serie de categorías o indicadores a evaluar y decidimos cómo iban a ser codificadas. Posteriormente, para cada elemento de la muestra (las empresas distribuidoras de productos deportivos) se analizan sus unidades de análisis (p.ej., tienda física) mediante la observación de las categorías o indicadores preestablecidas (p.ej., consistencia imagen de marca entre canales) siguiendo la codificación establecida (p.ej. Sí/No). Este proceso se lleva a cabo durante un periodo de tiempo que, en este caso, se extendió a lo largo de 10 días, del 19 al 28 de marzo de 2019.

Las empresas elegidas para el análisis de contenido son las seis empresas recogidas en la Tabla 1. Decidimos no incluir empresas que son monomarca (p.ej., 7º Nike Barcelona Merchandising), no disponen tienda física (p.ej., 8º Deporvillage) o están especializadas en un único deporte (p.ej., 9º Trek Bicycle, 11º Barrabes Ski Montaña). Las cinco primeras se corres-

ponden con las primeras posiciones en el ranking de empresas distribuidoras de productos deportivos. Además, incluimos Intersport, ya que cumple el criterio de tener ambos canales, ofrece un amplio abanico de productos deportivos, es multimarca y a nivel internacional es una de las grandes distribuidoras al contar con 6.500 tiendas afiliadas en 58 países.

Para poder evaluar el nivel de integración de los canales online y offline definimos un listado de categorías que debían ser evaluadas. En el canal offline, esto es la tienda física o establecimiento, listamos las actividades que podrían animar al consumidor durante su visita a interactuar con el canal online (sitio web y redes sociales). La Tabla 3 recoge la lista de indicadores utilizados. Son: invitación a visitar/comprar en la página web, invitación a visitar/seguir la empresa en las redes sociales, invitación a descargar/usar la app, invitación a comprar online, información de valoración de los productos de la web en la tienda, cartelería con códigos QR o cartelería con logos de redes sociales.

Del mismo modo, en el canal online (sitio web y redes sociales) identificamos actividades que facilitan el paso al canal offline (véase Tabla 4). Los indicadores

son: localizador de tiendas en la web, indicador de disponibilidad de productos en tienda física, contacto con tienda, posibilidad de comprar online y recoger en tienda física, posibilidad de comprar online y devolver en tienda física. Finalmente, añadimos otros indicadores que también están relacionados con el grado de integración entre canales (véase Tabla 5), como la consistencia de la imagen de marca en los distintos canales, la coincidencia en el tiempo de actividades promocionales en los distintos canales y la existencia de promociones exclusivas en el canal online.

## RESULTADOS

Para las empresas analizadas, comprobamos su grado de presencia en los distintos canales. Por un lado, la existencia de apps propias y, por otro, su presencia en las redes sociales, ya que todas ellas cuentan con una amplia red de tiendas físicas (p.ej., Décimas tiene más de 300 tiendas y Decathlon cuenta con 176 en territorio español). Recogemos toda esa información en la Tabla 2.

En cuanto al desarrollo de apps propias, destaca Decathlon, que tiene has-

ta tres apps disponibles. En el otro extremo se encuentran Décimas y Forum Sport, que no tienen ninguna. El resto de distribuidoras cuentan con una aplicación que permite la venta de productos, si bien es cierto que Foot Locker no la tiene anunciada en su web, por lo que dicha app no tiene mucha visibilidad. En relación a las redes sociales, la mayoría de las distribuidoras se encuentran en las cuatro redes sociales más importantes hoy en día: Facebook, Twitter, Instagram y Youtube. Décimas es la única que no tiene presencia en Youtube. En cuanto a otras redes sociales, tanto Decathlon como Sprinter tienen perfil en Pinterest. LinkedIn tiene un enfoque diferente puesto que va más dirigido a empleados actuales y potenciales. Cabe destacar que Sprinter sigue teniendo un enlace a Google + cuando esta red social ya no está disponible.

Tras observar la presencia en redes sociales de las diferentes empresas, se realizó una visita a un establecimiento físico de cada distribuidor de la muestra con el fin de evaluar el grado de integración de la tienda física con el canal online. Las acciones consideradas en este estudio como facilitadoras de la transición del canal offline al online son: invitar a visitar

CUADRO 2

### Presencia en canales de las distribuidoras de productos deportivos

Distribuidor (sitio web)	Apps	Redes sociales				
		Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Otros
Decathlon (www.decathlon.es)	Decathlon Coach; Decathlon Connect; Decathlon Reality +	Sí	Sí	Sí	Sí	Pinterest
Decimas (www.decimas.es)	No	Sí	Sí	Sí	No	No
Sprinter (www.sprinter.es)	Sprinter Sports	Sí	Sí	Sí	Sí	Pinterest Google + LinkedIn
Forum Sport (www.forumsport.com/es-es)	No	Sí	Sí	Sí	Sí	LinkedIn
Foot Locker (www.footlocker.es)	Foot Locker**	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Intersport (www.intersport.es)	Intersport	Sí	Sí	Sí	Sí	No

\* Datos actualizados 6 de noviembre de 2019.  
\*\* La app de Footlocker no está anunciada en su web

CUADRO 3

**Presencia en canales de las distribuidoras de productos deportivos**

Distribuidor	Invita visita web	Invita seguir redes sociales	Invita usar App	Invita compra online	Información valoraciones productos en la web	Cartelería códigos QR	Cartelería Redes sociales
Decathlon	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No
Decimas	No	No	-	No	No	No	No
Sprinter	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Forum Sport	Sí	No	-	No	No	No	No
Foot Locker	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí
Intersport	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí

NOTA: Decimas y Forum Sport no tienen app por lo que no se valora su invitación a usarla.

el sitio web, invitar a seguir las redes sociales, invitar a usar la app, invitar a comprar online, proporcionar información de valoración de productos que están en la web, incluir cartelería con códigos QR y cartelería de redes sociales. Tal y como se aprecia en la Tabla 3, encontramos que no hay un patrón único en las acciones de las empresas a la hora de conseguir la integración. Por un lado, tenemos empresas que apenas muestran integración como Decimas y Forum Sport (esta última solo invita a visitar la web en la tienda). En el extremo opuesto están Decathlon y Sprinter, que invitan a que se haga la compra online, tienen cartelería, la primera de códigos QR y la segunda de redes sociales, y proporcionan información de redes sociales (Decathlon) o invitan a seguir las redes sociales (Sprinter).

**Las distribuidoras de productos deportivos pueden hacer coincidir promociones, o pueden funcionar de forma totalmente independiente. La mayoría de las empresas distribuidoras analizadas cuando tienen una promoción en la tienda también tienen esa misma promoción en el sitio web y la comunican a través de sus redes sociales**

En situaciones intermedias se encuentran Footlocker e Intersport. Footlocker invita a visitar la web, tiene cartelería de

redes sociales, pero no invita a seguirlas, ni invita a usar la App o a realizar la compra online.

CUADRO 4

**Evaluación de la integración del Canal online (sitio web) con la tienda física**

Distribuidor	Localizador de tienda	Información contacto tienda	Productos disponibles en tienda	Compra online recogida offline*	Compra online, devolución offline
Decathlon	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Decimas	Sí	Solo visible para Móvil	No	Sí	Sí
Sprinter	sí	Sí	Si	Si	Si
Forum Sport	Sí	Sí	Sía	No	No
Foot Locker	si	Si	Solo sneakersb	sí	si
Intersport	Sí	Sí	No	Sí	No

\* También denominado Click and Collect; a la web específica que es orientativo y no vinculante; b tiene un servicio de "sneaker Finder"



La observación del sitio web nos permite ver la integración con las redes sociales y las apps. En todos los sitios web, las redes sociales cuentan con un enlace directo para acceder a ellas (véase el listado completo de redes sociales en la tabla 2). En cuanto a las apps, Sprinter e Intersport tienen el enlace e invitación a descargarla en la página de inicio. Footlocker no recoge ninguna información de su app. Finalmente, Decathlon informa, aunque no en su página de inicio, de que está desarrollando una app para deportistas, pero ya tiene disponibles tres apps, dos de ellas se encuentran dentro de su web, aunque puede no ser intuitivo localizarlas.

Siguiendo con la observación del sitio web, todas las distribuidoras incluyen un localizador de tiendas e información del contacto de la tienda (véase Tabla 4). Sin embargo, Décimas ha desarrollado la web de modo que el número de teléfono de contacto de la empresa sólo es visible si la web se consulta desde un smartphone y no desde otros dispositivos. A excepción de Forum Sport e Intersport, las distribuidoras permiten la compra online y recogida en tienda y viceversa. Forum Sport no permite ninguna de las dos opciones, mientras que Intersport limita la posibilidad de devolución en tienda. Por último, la opción de ver la disponibilidad de los productos en tienda no la ofrecen todas las empresas. Decathlon, Sprinter y Forum Sport tienen la opción de ver la disponibilidad del producto seleccionado en la web. Sin embargo, Forum Sport añade una coetilla en la web en la que indica que la información de la disponibilidad es orientativa y no vinculante. Foot Locker tiene un servicio para localizar zapatillas de deporte pero no permite ver la disponibilidad de todos los productos. Finalmente, tanto Decimas como Intersport no proporcionan esta información al consumidor en la web.

La observación simultánea de los sitios web, tiendas físicas y redes sociales nos permite también evaluar en qué medida existe consistencia en la imagen de marca de las empresas analizadas (por ejemplo, el uso de los mismos colores, logotipos, slogans). Tal y como se aprecia en la tabla 5, sólo Décimas presenta

CUADRO 5

**Evaluación de otros elementos de integración**

Distribuidor	Consistencia imagen de marca entre canales	Coincidencia promociones entre canales	Promociones/ Productos Exclusivos Online*
Decathlon	Sí	Sí	Sí
Decimas	No	Sí	No
Sprinter	Sí	Sí	No
Forum Sport	Sí	Sí	Sí
Foot Locker	Sí	Algunas	Sí
Intersport	Sí	Sí	Sí

\*Sólo aquellas identificadas en la web como "exclusivas online"



problemas de inconsistencia. Esto viene explicado por un cambio en su logo que no se ha traducido en su eliminación en la tienda física. En la visita al establecimiento, se encontraron los dos logos diferentes de Décimas claramente visibles, lo que puede inducir a confusión en el consumidor, que desconoce cuál es el logo en vigor.

Las distribuidoras de productos deportivos pueden hacer coincidir promociones, o pueden funcionar de forma totalmente independiente. La mayoría de las empresas distribuidoras analizadas cuando tienen una promoción en la tienda también tienen esa misma promoción

en el sitio web y la comunican a través de sus redes sociales. Las promociones exclusivas online son frecuentes en algunos distribuidores que claramente identifican los productos como exclusivos del sitio web (p.ej., Forum Sport, Foot Locker, Intersport). Decathlon tiene productos que son exclusivos del sitio web. En otros casos, como en Décimas, que realiza promociones en mitad de cada temporada en su web, al no mostrar información sobre la disponibilidad en tienda, resulta difícil saber si se trata realmente de productos que sólo están disponibles a través del sitio web o que puedan encontrarse en tiendas.

**El cliente omnicanal puede acudir a la tienda física y buscar con su móvil información adicional sobre el producto. El hecho de facilitar al consumidor que se pase de un canal a otro sin fricciones ayuda a no perder al cliente durante el proceso de compra**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector de la distribución de productos deportivos ha ganado peso en la economía española. Se trata de un sector maduro con una alta competitividad, donde empresas muy diversas conviven. Desde pequeños establecimientos indepen-

dientes a grandes empresas multinacionales, desde empresas multimarca a empresas monomarca o incluso desde especialistas en una actividad/deporte a aquellas que abarcan todo tipo de deportes. Es un sector que se enfrenta a nuevos retos en la distribución derivados de las nuevas tecnologías que han transformado tanto la forma en la que se llega al consumidor como al propio consumidor, que se muestra más exigente y cada vez demanda una mayor conveniencia. Esta conveniencia se traduce en querer tener acceso al producto no sólo en cualquier momento sino también en cualquier lugar a través de cualquier canal.

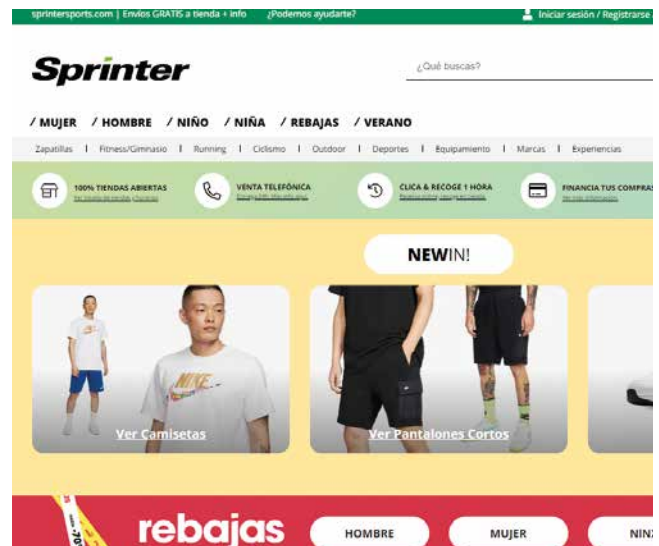
El cliente omnicanal puede acudir a la tienda física y buscar con su móvil información adicional sobre el producto. El hecho de facilitar al consumidor que se pase de un canal a otro sin fricciones ayuda a no perder al cliente durante el proceso de compra. Contar con una correcta estrategia omnicanal supone una ventaja competitiva para cualquiera de estas empresas. Decathlon, por ejemplo, así lo entiende y se muestra determinada a lograrlo, destinando para ello cerca de 30 millones de euros solo en un año.

Las seis empresas seleccionadas para realizar el análisis de contenido permiten hacer un primer diagnóstico de la experiencia omnicanal del

consumidor de productos deportivos en España. La integración entre el canal online y el offline no es una tarea fácil ni que pueda ser llevada a cabo en el corto plazo. En algunos casos, la propia estructura de la empresa, que pueda tener asociadas que empresas independientes, puede limitar o retrasar la oferta de servicios que facilitan esta experiencia omnicanal como son la compra online y recogida en tienda, o viceversa. Además, la inversión necesaria para poder ofrecer servicios como información verídica de la disponibilidad de los productos en cada una de las tiendas es grande y compleja.

¿Qué se está haciendo bien? Podemos afirmar que, en general, la mayoría de las empresas consiguen la consistencia en la imagen de marca, la incorporación de las redes sociales a la web, y un aceptable nivel de integración del canal online hacia el offline, por lo que en este sentido la valoración es positiva.

¿Qué se puede mejorar? Donde queda mucho por hacer para algunos distribuidores minoristas es en lograr informar al consumidor de la disponibilidad de los productos en la tienda física desde el sitio web. Hasta hace unos pocos años, los servicios de recogida en tienda y devolución en tienda de productos comprados online no era posible en muchos establecimientos. Hoy en día, el consumidor espera que





las empresas ofrezcan estos servicios. Por lo tanto, es de esperar que el consumidor siga incorporando entre sus expectativas todos los servicios que estas empresas desarrollen al integrar canales. En breve, la información sobre la disponibilidad del producto en la tienda será algo que el consumidor espere sea ofrecido y aquellas empresas que no sean capaces de ofrecerlo serán percibidas como menos competitivas o peores entre los clientes.

En cuanto a la integración del canal offline hacia el online la valoración es menos favorable. Aquí encontramos empresas que destacan positivamente, aun teniendo capacidad de mejora, tales como Decathlon y Sprinter. Al fomentar que el consumidor pueda comprar el producto a través de la web, por ejemplo, cuando el producto no esté en la tienda, se aseguran no perder la venta. Por lo tanto, es recomendable facilitar que el producto pueda ser comprado por alguna de las vías ofrecidas por la empresa. En otros casos, el cliente puede usar su smartphone para llegar a la web mediante el uso de códigos QR o a través de las tabletas que le prestan en el propio establecimiento físico. Aunque la mayoría invita a seguir las redes sociales o visitar el sitio web, podríamos considerar que la integración tiene margen de mejora y las empresas podrían implementar medidas adicionales para conseguir que la experiencia de compra sea más completa y satisfactoria para el cliente. Este es el caso del botón comprar, opción introducida tanto por Facebook como por Instagram, pero que en España aún no ha tenido buena acogida, de momento, entre las empresas. De hecho, mientras que en Estados Unidos el botón directamente permite la compra, en España tan solo deriva al sitio web o a un microsite para adquirir el producto, no siendo posible ejecutar la compra inmediata en la red correspondiente.

Aunque en este trabajo solo se analizan seis empresas, representan una parte muy importante de la cuota de mercado del sector. La mayoría son grandes empresas internacionales, por

lo que suelen contar con grandes presupuestos tanto para logística como para marketing fuera del alcance de pequeñas empresas. Sin embargo, esto no debería servir para desanimar a las compañías de menor tamaño en su afán de alcanzar la distribución omnicanal. Hay elementos que facilitan la integración entre canales que sólo requieren añadir

información en el sitio web, en las redes sociales o incluir cartelería en el establecimiento. Más complicado resulta ofrecer servicios de compra online y devolución en un establecimiento cuando cada canal pertenece a empresas diferentes. En estos casos será necesario arbitrar nuevos procedimientos a fin de no quedar fuera de juego. ■



## Referencias:

- Flavian, C.; Gurrea, R.; y Orús, C. 2020 "Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52 (101923): 1-11 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101923>
- Lee, Z.W.Y.; Chan, T.K.H., Chong, A. Y-L., y Thadanic, D.R. 2019 "Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality" *Industrial Marketing Management*, 77:90-101; <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Alexander, B. (in press) "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*, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- McGlynn, M. and Conlan, K. 2017 "Create Continuous Customer Experiences: The secret to getting OmniChannel Right", *Accenture*, <https://www.accenture.com/cn-en/insight-continuous-customer-web> consultada el 3/11/2019

## Agradecimientos:

Esta investigación ha sido financiada por la Fundación Ramón Areces.

## Notas

- 1 Datos obtenidos de <https://marketing4commerce.net/el-numero-de-usuarios-de-internet-en-espana-crece-en-4-millones-el-93-de-la-poblacion-ya-esta-conectada/>
- 2 El webrooming se produce cuando el consumidor utiliza en primer lugar la tienda online para informarse, conocer las características técnicas de los productos, pero la compra final se realiza en una tienda física.
- 3 El showrooming se produce cuando el consumidor utiliza en primer lugar la tienda física para conocer las características físicas del producto, es capaz de tocarlo, sentirlo, probarlo, pero la compra final se realiza en un establecimiento online a un precio inferior.
- 4 <https://www.modaes.es/entorno/el-boom-de-las-sneakers-se-deshincha-en-espana-las-importaciones-cierran-su-peor-ano-desde-2009.html>
- 5 6310 empresas según datos del Anuario de Estadísticas Deportivas; INE 2017
- 6 <https://www.modaes.es/back-stage/metropolitan-se-sube-a-la-ola-del-athleisure-con-una-marca-propia-de-moda.html>
- 7 Además, Decathlon ofrece en algunas zonas como Madrid servicios como click and collect en una hora o la entrega en casa en el mismo día si se hace antes de las 15:00 horas (<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/12/12/5a2ef91e46163f182a8b45cb.html>)