



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013/2014

EI CASO DECATHLON  
THE DECATHLON CASE

Realizado por el alumno D. Carlos Argente Vicente

Tutelado por el Profesor D. Constantino García Ramos

León, Diciembre de 2013



## VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. Constantino García Ramos, en su calidad de Tutor<sup>1</sup> del Trabajo Fin de Grado titulado “El Caso Decathlon” realizado por D. Carlos Argente Vicente en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 13 de diciembre de 2013.

Vº. Bº.

Fdo.: Constantino García Ramos

---

<sup>1</sup> Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>9</b>
<b>3. OBJETIVOS DEL TRABAJO. ....</b>	<b>11</b>
<b>4. METODOLOGÍA. ....</b>	<b>12</b>
<b>5. HISTORIA DE DECATHLON. ....</b>	<b>13</b>
<b>5.1. ETAPAS EN LA HISTORIA DE DECATHLON. ....</b>	<b>13</b>
<b>5.2. EL GRUPO MULLIEZ.....</b>	<b>15</b>
<b>5.2.1. Características de la AFM. ....</b>	<b>15</b>
<b>5.2.2. Objeto de la asociación.....</b>	<b>15</b>
<b>5.2.3. Sistema de Funcionamiento. ....</b>	<b>16</b>
<b>5.2.4. Requisitos para ser miembro de la AFM. ....</b>	<b>16</b>
<b>5.3. OXYLANE. ....</b>	<b>16</b>
<b>5.3.1. Los compromisos de la red Oxylane. ....</b>	<b>17</b>
5.3.1.1. <i>Compromiso como empresa innovadora. ....</i>	<i>17</i>
5.3.1.2. <i>Compromiso con la responsabilidad social de las empresas. ....</i>	<i>18</i>
<b>5.3.2. La ambición de la red Oxylane.....</b>	<b>18</b>
5.3.2.1. <i>Precios bajos. ....</i>	<i>18</i>
5.3.2.2. <i>Innovaciones técnicas. ....</i>	<i>18</i>
5.3.2.3. <i>Escuchar compradores.....</i>	<i>19</i>
<b>6. LA EMPRESA DECATHLON.....</b>	<b>20</b>
<b>6.1. ACCESIBILIDAD. ....</b>	<b>20</b>
<b>6.1.1. Accesibilidad a través del precio. ....</b>	<b>20</b>
<b>6.1.2. Accesibilidad a través de la gama de productos deportivos. ....</b>	<b>20</b>
<b>6.1.3. Otros modos de accesibilidad. ....</b>	<b>21</b>
<b>6.2. COMPROMISOS. ....</b>	<b>21</b>
<b>6.2.1. Compromisos humanos.....</b>	<b>21</b>
<b>6.2.2. Compromisos responsables.....</b>	<b>21</b>
<b>6.2.3. Compromisos medioambientales. ....</b>	<b>22</b>
<b>6.3. VALORES. ....</b>	<b>22</b>
<b>6.4. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>22</b>
<b>6.4.1. Oficios en la tienda. ....</b>	<b>22</b>

# El Caso Decathlon

---

6.4.1.1.	Gerente de tienda:.....	22
6.4.1.2.	Director de departamento:.....	23
6.4.1.3.	Dependiente de tienda: .....	23
<b>7.</b>	<b>LOGÍSTICA.....</b>	<b>24</b>
7.1.	<b>GESTIÓN DE INVENTARIOS. ....</b>	<b>24</b>
7.1.1.	<b>Inventario interno.....</b>	<b>24</b>
7.1.2.	<b>Inventario externo. ....</b>	<b>24</b>
7.1.3.	<b>Finalidad de los inventarios.....</b>	<b>25</b>
7.1.4.	<b>Otros tipos de inventarios. ....</b>	<b>25</b>
7.1.4.1.	<i>A través del programa Stores.....</i>	<i>25</i>
7.1.4.2.	<i>Inventarios IP (Inventarios Parciales).....</i>	<i>26</i>
7.2.	<b>FORMA DE HACER PEDIDOS.....</b>	<b>26</b>
7.2.1.	<b>Reaprovisionamiento.....</b>	<b>26</b>
7.2.2.	<b>Reparto de pedidos. ....</b>	<b>27</b>
7.3.	<b>CENTROS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>28</b>
7.3.1.	<b>Almacén logístico de Getafe.....</b>	<b>29</b>
7.3.2.	<b>Almacén logístico Sevilla.....</b>	<b>30</b>
7.3.3.	<b>Almacén logístico Vilafranca del Penedès. ....</b>	<b>30</b>
7.3.4.	<b>Almacén logístico Pamplona.....</b>	<b>31</b>
7.3.5.	<b>Almacén logístico Zaragoza.....</b>	<b>32</b>
7.3.6.	<b>Almacén logístico Prat de Llobregat (Barcelona).....</b>	<b>33</b>
7.4.	<b>PEDIDOS DE CLIENTES.....</b>	<b>33</b>
<b>8.</b>	<b>CARTERA DE PRODUCTOS.....</b>	<b>36</b>
8.1.	<b>MARCAS PASIÓN.....</b>	<b>36</b>
8.2.	<b>MARCAS TÉCNICAS. ....</b>	<b>37</b>
8.3.	<b>UNIVERSOS. ....</b>	<b>38</b>
8.4.	<b>CALIDAD.....</b>	<b>40</b>
<b>9.</b>	<b>SERVICIOS.....</b>	<b>42</b>
9.1.	<b>TARJETA DECATHLON.....</b>	<b>42</b>
9.2.	<b>TARJETA REGALO (SPOREKA). ....</b>	<b>42</b>
9.3.	<b>TALLERES DE REPARACIÓN. ....</b>	<b>43</b>
9.4.	<b>GARANTÍAS. ....</b>	<b>44</b>
9.5.	<b>DECAPRO.....</b>	<b>45</b>

## El Caso Decathlon

---

9.6. FINANCIACIÓN.....	45
9.7. OFERTAS.....	47
10. BALANCE ECONÓMICO.....	48
11. ESTRATEGIAS DE DECATHLON. ....	51
11.1. ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN. ....	51
11.1.1. Tarjetas de fidelidad.....	51
11.1.2. E-reserva. ....	51
11.2. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES. ....	51
11.2.1. Integración vertical. ....	52
11.2.2. Control de los suministros. ....	52
11.2.3. Diseño del producto.....	52
11.2.4. Innovación del proceso.....	52
11.3. ESTRATEGIA INTERNACIONAL. ....	52
11.3.1. Ampliar la demanda potencial. ....	53
11.3.2. Alargar el ciclo de vida.....	53
11.3.3. Reducir costes de aprovisionamiento y de producción. ....	53
12. MERCHANDISING. ....	54
12.1. ESTRATEGIAS MERCHANDISING. ....	55
12.1.1. Mudanzas. ....	55
12.1.2. Expo exteriores. ....	56
12.1.3. Eventos Decathlon. ....	56
12.1.4. Trocathlon.....	57
12.1.5. Comunicación a través de internet y redes sociales. ....	58
12.1.6. Comunicación a través de la publicidad.....	60
12.2. LINEAL. ....	61
12.2.1. Clases. ....	61
12.2.1.1. <i>Producto azul.</i> ....	61
12.2.1.2. <i>Corazón de la gama.</i> ....	61
12.2.1.3. <i>Producto específico.</i> .....	61
13. ACTUALIDAD DECATHLON. ....	62
14. CONCLUSIONES. ....	65
15. BIBLIOGRAFÍA. ....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 8.1 : Logotipos de las Marcas Pasión.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 8.2 : Logotipos de las Marcas Técnicas.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 8.3: Universo y sus deportes.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10.1: Número de tiendas Decathlon en el mundo.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 12.1: Plano de colocación de la tienda Decathlon Zamora.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 12.2: Número de fans en Facebook.....</i>	<i>59</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 4.1: Fachada de la tienda Decathlon Zamora.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 5.1: Logotipo Oxylane.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 6.1: Logotipo Decathlon.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 7.1: PDA programa “Stores” .....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 7.2: Lector código de barras.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7.3: Ruta Logística Getafe-Salamanca-Zamora.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 7.4: Camión de reparto logístico de Decathlon.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 7.5: Almacenes Logísticos de Decathlon en España.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 7.6: Fotografía Almacén Logístico de Getafe.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 7.7: Planta del Almacén Logístico de Sevilla.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 7.8: Fotografía aérea de la Ciudad del Transporte.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 7.9: Planta del Almacén Logístico de Pamplona.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7.10: Fotografía aérea del Almacén Logístico de Zaragoza.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7.11: Pedido online de Decathlon.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 7.12:PDA para pedidos de clientes.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 8.1: Pequeño almacén Decathlon Zamora.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 9.1: Tarjeta Decathlon.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 9.2: Tarjeta regalo.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 9.3: Taller de reparación de bicicletas Decathlon Zamora.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 9.4: Taller de reparación de raquetas Decathlon Zamora.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 9.5: Logotipo de Alsolia.....</i>	<i>46</i>

<i>Figura 9.6.: Tarjeta financiación de Decathlon.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 9.7: Oferta de camiseta.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 12.1: Exposiciones al aire libre Decathlon Zamora.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 12.2: Evento en Facebook Decathlon España.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 12.3: Publicidad Trocathlon.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 12.4: Redes sociales del Decathlon.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 12.5: Anuncio Decathlon.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 12.6: Lineal Pádel Decathlon Zamora.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 13.1: Tablet Quechua.....</i>	<i>63</i>

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 10.1: Facturación Oxylane año 2012.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 10.2: Número de empleados Decathlon en el mundo.....</i>	<i>50</i>

## 1. RESUMEN.

Decathlon es una empresa que ha conseguido una posición claramente favorable en el mercado del material deportivo, gracias a varios factores, entre los que destacan, por un lado, poder ofrecer unos productos de gran calidad a precios muy asequibles para todas las personas, con independencia de su capacidad económica, y por otro lado, mantener una actitud innovadora, mostrando en sus productos una exclusividad de la que carecen los productos de las empresas competidoras.

En este Trabajo Fin de Grado se presenta un análisis de la empresa Decathlon, con especial incidencia en la gestión de inventarios y logística, pero realizando también una descripción de la cartera de productos, servicios y otros aspectos de interés. El objetivo del trabajo es poder determinar cuál es el funcionamiento de la empresa.

**Palabras clave:** Decathlon, Gestión de Inventarios, Logística.

## Abstract

*Decathlon is a company that has achieved a clearly favorable position in the market of sports equipment, thanks to several factors, among them, one hand, be able to provide high at affordable prices for everyone regardless of their economic capacity, and second hand, to maintain an innovative attitude, showing their products exclusive to the lacking products of competing companies.*

*In this Bachelor Thesis analyzes the company Decathlon is presented, with special emphasis inventory management and logistic, but also performing a description of the port folio of products, services and other matter of interest. The objective of this work is to determine the operating company.*

**Key words:** Decathlon, Inventory Management, Logistic.

### 2. INTRODUCCIÓN.

La empresa que sirve de base para el análisis de este proyecto es el Decathlon. Empresa fundada en el año 1976 en Francia, por Michael Leclercq. Esta empresa tiene su sede en Villaneuve d'Ascq, y se caracteriza porque reúne en una misma empresa dos negocios básicos: La producción de sus propias marcas y productos, así como la distribución y venta directa de los mismos. Actualmente, el director ejecutivo es Yves Claude.

La elección del tema se debe al interés que ofrece estudiar cómo una empresa innovadora como Decathlon es capaz de mantenerse en una posición dominante en el mercado, gracias a sus tres claves del éxito:

- Las Marcas Pasión: Decathlon desde el año 1986, crea sus propios productos bajo la denominación Marcas Pasión, que a su vez engloba muchas marcas, como Quechua, Tribord, Domyos, etc.
- Las tiendas especializadas y la logística: Otra característica fundamental de Decathlon es que en todas sus tiendas están disponibles una amplia gama de productos, que sirven para practicar todos los deportes para los que Decathlon fabrica productos. Y respecto del sistema logístico, hay que destacar su sencillez y rapidez, puesto que, como regla general, un producto estará disponible como máximo en un plazo de 72 horas.
- La confianza depositada en sus empleados: Este es uno de sus lemas, y esto se consigue gracias a la creación de los centros de formación internacional interna, que tiene como misión principal convertir a sus trabajadores en expertos vendedores, conocedores de su profesión.

Por otro lado, y siguiendo esta línea, Decathlon es una empresa que muestra interés en la actualidad, puesto que en los tiempos de crisis económica financiera en la que desde hace varios años, se ha visto envuelta Europa, Decathlon ha conseguido sortear la crisis, y mantiene una tendencia creciente de apertura de tiendas no sólo en el mercado europeo, sino también en el mercado asiático y africano, gracias a su modelo de negocio que se basa en I+D+i. De hecho, y respecto de los colaboradores, se ha observado un aumento importante si comparamos los que tenía en el año 2010 que no llegaba a 45.000, frente a los 53.000 que tiene actualmente en el año 2013.

Por otro lado y si atendemos a la evolución del volumen de negocio en billones, y lo hacemos una comparación desde el año 2008, se observa un aumento importante,

## El Caso Decathlon

---

constante y progresivo: En el año 2008 el volumen de negocio era de 4,9 billones de euros. En el año 2009, era de 5,4 billones de euros. En el año 2010, el volumen de negocio era de 6 billones de euros, mientras que en el año 2011 era de 6,5 millones de euros. Y respecto del año 2012, se experimentó un nuevo aumento, fijándose el volumen de negocios en 7 billones de euros.

### **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO.**

El presente trabajo presenta como principales objetivos:

1. Conocer la historia y la evolución de la empresa Decathlon.
2. Estudiar cómo reparten sus productos desde los almacenes logísticos hacia las diversas tiendas que existen en España.
3. Hacer un análisis exhaustivo de su cartera de productos.
4. Mostrar cuáles son los servicios que ofrece la empresa Decathlon tanto a los consumidores y usuarios, como a las pequeñas y grandes empresas.
5. Mostrar un análisis del balance económico de la empresa.
6. Analizar el merchandising que utiliza Decathlon.

### 4. METODOLOGÍA.

Para la realización de este Trabajo Fin de Grado se ha contado con la utilización de fuentes de primaria y secundaria:

- Como fuente de información primaria, se han realizado diversas entrevistas con una encargada y el jefe del Decathlon de Zamora (Figura 4.1). Además, se ha obtenido información vía e-mail con responsables del Centro Logístico Decathlon en Getafe en relación a Decapro.
- Como fuentes de información secundarias, se han consultado diversas páginas web, informes, y artículos, como se cita con detalle en la bibliografía.

*Figura 4.1: Fachada de la tienda Decathlon Zamora*



*Fuente: Elaboración propia*

## 5. HISTORIA DE DECATHLON.

Decathlon es una compañía y cadena francesa de distribución y producción de material deportivo vinculada al grupo Mulliez. Vende productos al por menor en sus tiendas, que tiene situadas alrededor de todo el mundo. Se destaca por un fuerte desarrollo de sus marcas pasión (Quechua, Kalenji y Tribord, entre otras) y técnicas (Essensole, Stratermic, entre otras).

### 5.1. ETAPAS EN LA HISTORIA DE DECATHLON.

Dentro de la historia de Decathlon, podemos distinguir las siguientes etapas (Decathlon 2013):

- **1976:** Michel Leclercq abre la primera tienda en las cercanías de Lille (Francia). Es un concepto novedoso para la época, trataba de ofrecer una gran gama de productos deportivos en autoservicio, y a bajo costo. La empresa era dirigida por Olivier Kauffmann, y trabajaban con el lema: “Hacer del deporte algo apetecible y disponible para todos”. El objetivo de este nuevo concepto de empresa, era ofrecer la posibilidad a los deportistas de adquirir todo lo necesario para practicar deporte, al mejor precio posible.
- **1980:** Se produjo la creación de la central de compras Internacional. Tras 5 años de trabajo, Decathlon estaba lo suficientemente desarrollada como para crear la central de compras, siendo capaz de suministrar todo lo necesario a cinco tiendas de la empresa.
- **1982:** En este año, se produce la creación del almacén en Villeneuve d’Ascq (Francia). Este almacén se dedicaba a la compra de productos y a su almacenamiento.
- **1985:** En este año se creó la Escuela Internacional de los Oficios. Momento importante en la historia de Decathlon, puesto que se trata del primer centro de formación internacional interno, creado en la sede central en Francia. Y que tiene como principal misión, sin duda acorde con los principios de la empresa, de convertir en sus empleados en auténticos vendedores especializados dentro del ámbito de actuación de la empresa.
- **1986:** En este año, se empezaron a fabricar los primeros productos marca Decathlon. Concretamente, se crea un departamento específico “Decathlon Producción”, dedicado exclusivamente a la concepción y producción de material

## El Caso Decathlon

---

deportivo, que se sitúa al margen de la distribución realizada por Decathlon. Además, se produjo la apertura de la primera tienda internacional en Alemania, sita en Dortmund.

- **1992:** La distribución toma una dimensión europea y tras la apertura de la tiendas en Alemania, se abrió primera tienda en España, situada en Montigalá próximo a Barcelona. No podemos olvidar, que la apertura de esta tienda en el año 1992 no es una casualidad, puesto que en ese año, se celebraron las Olimpiadas en Barcelona. Concretamente Montigalá, era subsede olímpica.
- **1993:** Pocos años después del inicio de la expansión de la empresa por Europa, Decathlon tiene 100 tiendas abiertas y rumbo hacia los 5.000 colaboradores.
- **1994:** Se establece la central internacional en Villeneuve d'Ascq. Y denomina a su sede CAMPUS. Las oficinas están instaladas en una extensión de 22 hectáreas, ocupando las oficinas centrales un edificio de 35.000 metros cuadrados, al lado de una tienda con 8.000 metros cuadrados de venta.
- **1996:** Hito histórico para la empresa, puesto que se crearon las primeras marcas Pasión: Tribord para los deportes de agua y quechua para los deportes de montaña.
- **1999:** apertura de la primera "Village Oxylane". Estos pueblos, que actualmente, solo existen en Francia, y lo que pretenden es crear un entorno idóneo para la práctica del deporte, y para fomentar las relaciones familiar, alrededor de la tienda Decathlon. La "Village Oxylane" ofrece multitud de actividades para practicar deporte, así como eventos deportivos, y seminarios.
- **2000:** Decathlon progresa rápidamente en su expansión por Europa, mediante la apertura de nuevas tiendas, en países como Estados Unidos, Polonia, Italia, Inglaterra, Bélgica, Portugal, etc.
- **2002:** Decathlon España funda la primera escuela interna de formación nacional, que al igual que la que se creó, por primera vez en Francia, en 1985, tenía por objetivo principal la formación minuciosa de los empleados en su profesión. Además, en este año, Decathlon cumple su primera década como empresa asentada y afianzada en el mercado español.
- **2003:** Decathlon cumple uno de sus objetivos de expansión al mercado asiático con la apertura de su primera tienda en Shanghái, en China.

- **2006:** Decathlon abre su primera tienda en Moscú, y refuerza su implantación y proyectos en Europa del este.
- **2008:** Decathlon se convierte en una enseña de la red Oxyane, englobando así los dos negocios de su empresa: la fabricación y distribución de sus propios productos y marcas.
- **2012:** En 2012 Decathlon abrió su primer establecimiento en Taiwán, mientras que Francia es su principal mercado con 261 tiendas, seguido de España que se encuentra en segundo lugar con un total de 100 establecimientos.

### **5.2. EL GRUPO MULLIEZ.**

Para poder entender el sentido actual del Grupo Mulliez, es necesario hacer referencia a Auchan, que era un grupo de distribución y finanzas cuyo primer almacén fue abierto en Roubaix (Francia) en 1961 por Gerad Mulliez.

Años más tarde, se produjo una diversificación de la línea de negocio, y esto tuvo como principal consecuencia, que los principales accionistas de Auchan (que no eran otros, que el Grupo Mulliez) crearan nuevas empresas, también dentro del sector de distribución, pero especializadas en ciertas líneas de productos. Hay que tener claro que estas empresas no pertenecen a Auchan, pero sus esquemas de funcionamiento son muy similares. Actualmente, el Grupo Mulliez es el nombre con el que se denomina comercialmente a la Asociación Familiar Mulliez (AFM).

#### **5.2.1. Características de la AFM.**

Como primera característica cabe decir que las empresas que componen dicha asociación no tienen ninguna conexión de capital entre ellas y tampoco tienen una forma común. Esta asociación se ha hecho muy popular en Francia y se les considera como una empresa de tipo holding.

Por otro lado, no se puede definir el Grupo Mulliez como una asociación en sentido jurídico de la Ley de Asociaciones de Francia, ya que el fin de esta unión es lucrativo. Y al igual que ocurre en nuestro Derecho, y más concretamente, en el art. 22 de la Constitución española 1978 y en la Ley Orgánica 1/2002, reguladora de Asociaciones, se exige que éstas carezcan de ánimo de lucro.

#### **5.2.2. Objeto de la asociación.**

Fue fundada para hacer frente a la sucesión de Louis Mulliez en 1955. Con esta asociación se pretendía mantener el patrimonio del Sr. Mulliez a través de una

repartición de forma igualitaria a cada uno de sus 11 herederos. La empresa familiar Mulliez no accede a financiarse de manera ajena o con capital de otros países, debido a que tienen una visión muy familiar de la misma. Por este motivo, varias de las empresas que constituyen la asociación Mulliez no cotizan en bolsa ya que existe un alto riesgo de no controlarlas.

### **5.2.3. Sistema de Funcionamiento.**

Los integrantes de la familia Mulliez poseen cinco sociedades comanditarias por acciones con sus respectivas participaciones, de las que se han desarrollado diferentes empresas subfiliales. Dichas empresas integrantes del grupo son revisadas anualmente, en el mes de noviembre, mediante un balance sobre su estado. La directiva de la asociación está compuesta de siete miembros que son los encargados de determinar los incrementos de capital y la compra o venta de las empresas.

Cada cuatro años, los integrantes de la asociación realizan la elección del nuevo consejo. Este debe estar constituido por miembros de la familia o contar con la aprobación de cuatro de los cinco accionistas.

### **5.2.4. Requisitos para ser miembro de la AFM.**

En el año 2013, la asociación Mulliez es considerada como una de las más importantes a nivel mundial, a partir de sus balances económicos de ese mismo año. Por lo que se puede considerar que el grupo familiar es poseedor de la principal fortuna de Francia, debido a su repercusión social y económica. Uno de los nietos de Gérard Mulliez, Thierry Mulliez, es quien está al frente de la asociación.

Para ser miembro, hay que cumplir los siguientes requisitos:

- Ser miembro de la familia (directa o indirectamente).
- Tener una edad superior a 22 años y ser avalado por los padres.
- Estar de acuerdo por contrato con las condiciones de entrada y salida de la asociación.

### **5.3. OXYLANE.**

Oxylane (2013) es una red compuesta de una serie de empresas que centró todo su interés en aquellas personas que practican deporte. Oxylane une sus dos negocios principales como son: la creación de artículos deportivos y marcas, y a la vez son los

## El Caso Decathlon

---

comerciantes minoristas y actualmente, han potenciado la venta online. Una característica importante de la red Oxylane es que supervisa toda la cadena de desarrollo de los productos, a través de la concepción, el diseño, la producción y la logística. La referencia a Oxylane es obligada para poder entender la situación actual de Decathlon, puesto que a partir del año 2008, Decathlon pasa a ser Oxylane, a pesar de que no haya cambiado los nombres ni a sus productos, ni a sus tiendas (Figura 5.1).

*Figura 5.1: Logotipo Oxylane*



*Fuente: Oxylane (2013)*

Los valores de la red Oxylane son: Vitalidad, sinceridad, responsabilidad y generosidad.

### **5.3.1. Los compromisos de la red Oxylane.**

Oxylane (2013) tiene como una de sus principales misiones la formación integral de sus empleados. La política de promoción interna es una prioridad fundamental para los empleados, en el sentido de que ellos buscan con su esfuerzo y responsabilidad, mejora dentro de la empresa.

Una de sus políticas de recursos humanos dice que: “unos empleados contentos hace que los clientes se encuentren encantados.

#### *5.3.1.1. Compromiso como empresa innovadora.*

La empresa trabaja para que sus productos sean los más innovadores y puedan satisfacer las necesidades de los clientes en cada momento. Podemos mencionar algunos ejemplos de ese espíritu innovador, como ocurre, en los sacos de dormir, donde han introducido el colchón integrado, o en los patines, que los han creado con un freno integrado.

### *5.3.1.2. Compromiso con la responsabilidad social de las empresas.*

Oxylane se ve inspirado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, creada por la Asamblea de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948 en París. Con este compromiso Oxylane, fija una posición clara y pionera en su ámbito de actuación, para dotar de igualdad a todos sus trabajadores, con independencia del país al que pertenezcan.

### **5.3.2. La ambición de la red Oxylane.**

*“Crear el deseo y hacer accesible al mayor número de personas, el placer y los beneficios del deporte”*. Con este lema Oxylane (2013) estimula a sus clientes a integrar en sus vidas cotidianas el deporte. Esta no es una exigencia reciente, ya que desde antiguo, se ha pretendido que el deporte sea un ingrediente más de la vida diaria, tal y como se plasma en la cita latina *“Mens sana in corpore sano”*.

#### *5.3.2.1. Precios bajos.*

Mediante esta estrategia se busca que los consumidores accedan o puedan acceder de forma sencilla a su cartera de productos. Esto es posible debido a que, los productos se ofrecen con los precios más asequibles posibles, manteniendo en todo momento la buena calidad de sus materias primas.

Esta estrategia de precios bajos tiene como finalidad principal que los clientes adquieran la costumbre de practicar deporte de forma habitual y no solo de forma esporádica. Y como consecuencia de esa sana costumbre se vean atraídos por la amplia gama de productos que ofrece Decathlon. Esta estrategia de precios bajos, así mismo se puede incluir dentro de una política de marketing, que a la postre no busca otra cosa que, ofrecer a todas las personas, con independencia de su capacidad económica, productos a precios asequibles y de buena calidad.

#### *5.3.2.2. Innovaciones técnicas.*

Tienen como objetivo primordial la satisfacción del consumidor final. Y esto se consigue gracias a la amplia gama de productos que permite abastecerlos para cualquier tipo de deporte. Los materiales y productos son de una gran calidad para que su uso sea óptimo por eso se esfuerzan a través de sus innovaciones y mejoras en sus productos ya existentes en el mercado. Sus productos son tan exitosos debido a sus bajos precios, su carácter, su calidad y su variedad.

### 5.3.2.3. *Escuchar compradores.*

Una de las claves necesarias para conseguir una buena posición en el mercado, es escuchar a los clientes. Esta es una exigencia ineludible, ya que gracias a la opinión de los compradores, se aseguran estar siempre dentro del mercado, ofreciendo en cada momento concreto los productos que satisfacen las necesidades de los usuarios y consumidores.

### 6. LA EMPRESA DECATHLON.

*Figura 6.1: Logotipo Decathlon*



*Fuente: Decathlon (2013)*

“Dar ganas y hacer accesible al mayor número de personas el placer y los beneficios del deporte”. Bajo este lema, Decathlon, creador y distribuidor de artículos deportivos, trabaja cada día para hacer que el deporte sea accesible al mayor número de personas. Y esta facilidad en el acceso, se consigue en gran medida, agrupando todos los deportes bajo “un mismo techo”

#### **6.1. ACCESIBILIDAD.**

Decathlon (2013) presenta la siguiente política de accesibilidad de los clientes hacia sus productos:

##### **6.1.1. Accesibilidad a través del precio.**

Gracias a los bajos costes de fabricación de los productos, tiendas asequibles y una buena plantilla de empleados permiten que los precios sean bajos y puedan ser accesibles a toda clase de clientes.

##### **6.1.2. Accesibilidad a través de una amplia gama de productos deportivos.**

Esta gama está dividida entre, las Marcas Pasión que son más baratas, más atractivas y ofrecen ciertos servicios. Algunas de las marcas incluidas son Domyos, Quechua, Kipsta, etc. La otra parte está comprendida por marcas internacionales de renombre, con un margen menor de beneficio, como por ejemplo Nike, Adidas, Puma, etc.

### **6.1.3. Otros modos de accesibilidad.**

Decathlon ofrece servicios a sus clientes que permiten favorecer la práctica del deporte como pueden ser el mantenimiento, reparación y ajustes en los artículos deportivos adquiridos, etc. Decathlon se acerca a sus clientes, a través de eventos como las semanas del deporte, trocathlon, etc. Estos eventos son gratuitos y permiten a los usuarios descubrir y compartir el deporte.

## **6.2. COMPROMISOS.**

Decathlon (2013) presenta la siguiente política de compromisos.

### **6.2.1. Compromisos humanos.**

Decathlon tiene como compromiso la formación y el desarrollo de las competencias profesionales de sus empleados. Su estrategia está basada fundamentalmente, en la relación cercana o próxima dependiente – consumidor, sobre todo en aspectos como son la toma de decisiones y las responsabilidades. Para la empresa, además, es primordial la política de promoción interna. De esta manera, el camino recorrer por los empleados de Decathlon dentro de ésta, permite asumir nuevas responsabilidades, que están estrechamente relacionadas con sus aptitudes y con la pasión.

Todas estas medidas formativas hacen posible el desarrollo óptimo de todos sus empleados en sus respectivos ámbitos de actuación.

### **6.2.2. Compromisos responsables.**

La sociedad es una pieza importante para la empresa Decathlon, por eso actúa sobre ella comprometiéndose de manera responsable y participando en su entorno social. Este compromiso se realiza a través de su estrategia de contratación. En el sentido que dan prioridad, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos para formar parte de la empresa, a los solicitantes de empleo que sean de la misma localidad, así como, contratando empleados que puedan sufrir rechazo social. Además, se integran dentro del entorno social, trabajando de manera conjunta con marcas y colaboradores deportivos y a su vez, organizando acontecimientos de carácter deportivo entre sus clientes. Gran cantidad de sus colaboradores están, a su vez, comprometidos con estos eventos deportivos.

### **6.2.3. Compromisos medioambientales.**

Decathlon busca concienciar tanto a sus clientes, como a sus empleados de la necesidad de preservar el medio ambiente, entendiendo que se trata de un bien de carácter perecedero, que necesita de numerosos cuidados para que puedan disfrutar del mismo las generaciones futuras.

Por ello, desde hace varios años, ha puesto en marcha gran cantidad de acciones y proyectos para que su contribución sea más notable. Esto se materializa con varias labores, como por ejemplo, pueden ser la recogida productos ya usados, el uso de bombillas de bajo consumo, la reducción de desechos a través de la disminución de envoltorios y packagings, la eficiencia a la hora del transporte de mercancías y el perfeccionamiento de las capacidades energéticas en sus locales, entre otras medidas.

### **6.3. VALORES.**

Decathlon siguiendo en este punto a la red Oxylane, y propugna como sus valores: Vitalidad, sinceridad, generosidad y responsabilidad.

### **6.4. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.**

La empresa Decathlon se expande a alrededor de 25 países de todo el mundo con un total de 40.000 empleados. Éstos son minuciosamente elegidos por cualidades y valores, tales como: poseer un gran espíritu deportivo, así como por la vitalidad, la responsabilidad y la necesidad de ser servicial y activo con los clientes. Para que los nuevos empleados posean todas las cualidades que la empresa cree fundamentales, reciben una formación adecuada para la total integración en su puesto de trabajo.

A partir del año 2000 se iniciaron en la empresa una serie de proyectos para la adaptación y crecimiento profesional de personas con discapacidad a través de la iniciativa “misión hándicap”. Así mismo desde 2010, Oxylane incentiva la ayuda e integración a su empresa de personas de edades más avanzadas y que por ello poseen más dificultades a la hora de encontrar empleo.

#### **6.4.1. Oficios en la tienda.**

##### *6.4.1.1. Gerente de tienda:*

La misión de un gerente es la siguiente:

- Desarrollar y dirigir el proyecto de equipo comercial y humano para su tienda.
- Reclutar, preparar y gestionar un equipo de 30 a 150 personas.

## El Caso Decathlon

---

- Identificar, movilizar y desarrollar los talentos de cada uno de sus empleados.
- Fomentar el desarrollo de su equipo en el grupo Oxyane.
- Tomar decisiones con total autonomía.
- Ayuda en la tienda de su entorno local.

### 6.4.1.2. *Director de departamento:*

El perfil de un director de departamento, se integra por las siguientes cualidades: tiene que ser ambicioso, tiene que tener un sentido claro de servicio, responsabilidad y organización. También es muy importante que sea dinámico, deportivo y que tenga espíritu de trabajo en equipo. Las competencias básicas del director de departamento son:

- Desarrollar un proyecto para mejorar el negocio.
- Reclutar, formar y dirigir un equipo competente.
- Desarrollar y gestionar sus recursos con total autonomía.

### 6.4.1.3. *Dependiente de tienda:*

El perfil de un dependiente de tienda, se basa en las siguientes necesidades: tiene que ser un apasionado por el deporte, tiene que tener buen contacto con los clientes, y un buen sentido del servicio y, por último, tiene que tener un gran espíritu de trabajo en equipo. La misión de un dependiente de tienda es el siguiente:

- Asesorar y responder a las necesidades del cliente.
- Garantizar la calidad del producto.
- Participar en la construcción del proyecto comercial.
- Tomar decisiones diarias para la ejecución del proyecto.
- Destacar en operaciones comerciales.
- Desarrollar eventos.

## **7. LOGÍSTICA.**

### **7.1. GESTIÓN DE INVENTARIOS.**

Antes de hablar de la manera concreta en la que las tiendas de Decathlon realizan sus inventarios, es inevitable hacer una referencia al concepto de inventario. Podemos definir inventario, según la definición de la Real Academia Española (2013) como: *“Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o a una comunidad, hecho con orden y precisión”*.

En las tiendas Decathlon se realizan dos inventarios al año. Uno, que se hace entre los meses de abril y mayo, y que se lleva a cabo de manera interna. Y otro externo que se suele realizar en octubre. En un primer momento, se realizaban dos inventarios externos y ninguno interno, pero debido a la crisis macroeconómica en la que se ha visto envuelta Europa, se cambió de sistema. Y ahora se realiza un inventario en el ámbito interno de la empresa, como medida para reducir costes y otro de manera externa.

#### **7.1.1. Inventario interno.**

Este tipo de inventarios es realizado por los propios empleados de la tienda. Los empleados tienen un margen de realización del mismo de dos semanas. El inventario, a diferencia de lo que ocurre en otras empresas, se realiza durante el horario de apertura de la tienda correspondiente y se lleva a cabo por fases, en las que cada día se van inventariando distintas familias.

#### **7.1.2. Inventario externo.**

Estos inventarios son realizados por una empresa ajena a Decathlon. La empresa externa hace un pre-inventario, debido a que los productos de marca, tales como, Nike, Adidas, Puma, etc. llevan otro código diferente al de las marcas pasión. Y por lo tanto, tienen que etiquetar todos los productos ajenos a los que se integran dentro de las Marcas Pasión, con el código de Decathlon.

El primer paso en la elaboración del inventario externo, consiste en el análisis y en la realización de un pre inventario de todas las vitrinas y las expos, poniendo la cantidad de productos correspondientes. Este inventario se realiza a puerta cerrada, normalmente se hace por la noche y fuera de las horas de apertura del establecimiento, y su duración suele ser de un día.

### 7.1.3. Finalidad de los inventarios.

Al final de cada inventario se hace un estudio para saber la demarca que ha obtenido la tienda (stock perdido, robado, etc.). Por lo que se hacen valoraciones de las familias que tienen que “*knogotar*” (acción de poner alarmas a los productos que según sus estadísticas son los más robados) para evitar los robos.

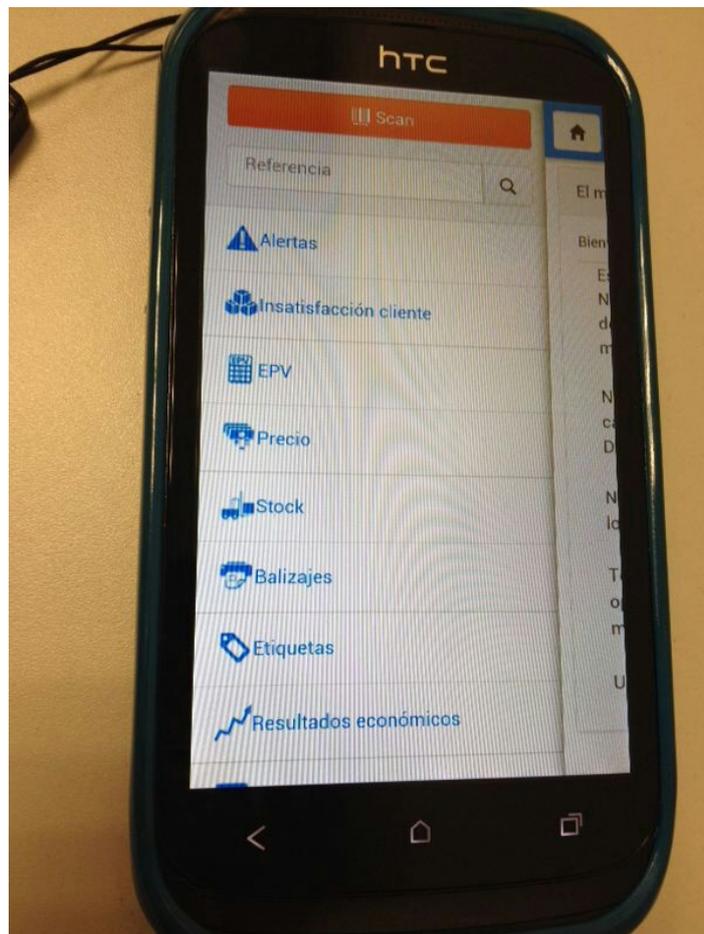
Los inventarios se hacen con el fin de tener satisfecho al cliente, para que el stock que se encuentre en cada tienda sea real y no falso.

### 7.1.4. Otros tipos de inventarios.

#### 7.1.4.1. A través del programa Stores.

Dentro de este programa hay una aplicación que se llama “insatisfacción cliente” (Figura 7.1) la cual se utiliza para que los empleados puedan corregir día a día el stock erróneo. Por ejemplo, en el programa marca 0 cantidades de un producto pero en la tienda se encuentra 1, al pasarlo por la caja en el programa le salta stock falso -1, y de esta manera los empleados pueden corregir estos errores.

Figura 7.1: PDA programa “Stores”



Fuente: Decathlon (2013)

## El Caso Decathlon

---

### 7.1.4.2. Inventarios IP (Inventarios Parciales).

Se realizan a través de las rupturas visuales. Esto ocurre, cuando un empleado ve que falta stock en el lineal. Se hace inventario de esa familia y de esa forma saben por qué falta ese stock, por qué está agotado o si estaba mal inventariado.

## 7.2. FORMA DE HACER PEDIDOS.

### 7.2.1. Reaprovisionamiento.

El método de reaprovisionamiento que utiliza Decathlon es una de las principales ventajas competitivas de la empresa. Este sistema se basa en un logaritmo matemático que calcula automáticamente el stock en función de las ventas. De esta manera, cada vez que uno de los artículos pasa por caja (Figura 7.2) su cantidad en el stock baja y a su vez se realiza automáticamente el pedido. Este programa permite saber qué cantidad de stock es necesario en tiempo real.

*Figura 7.2: Lector código de barras*



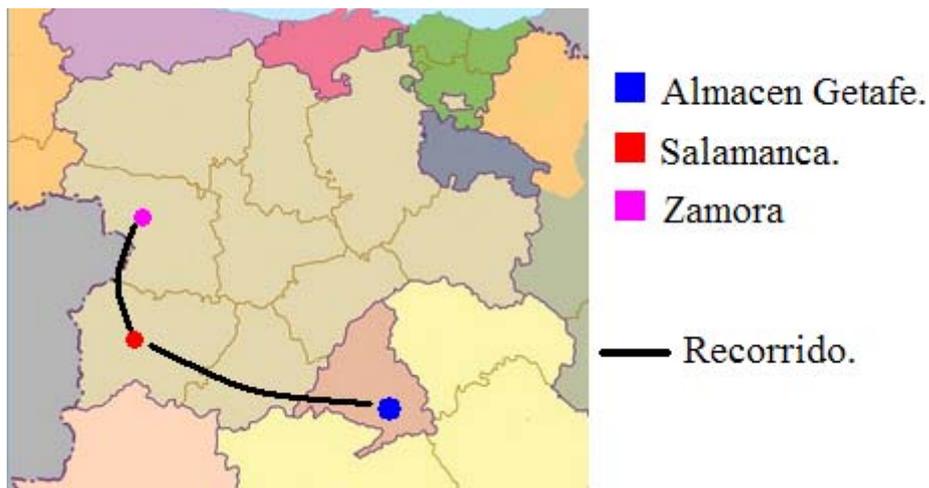
*Fuente: Decathlon (2013)*

### 7.2.2. Reparto de pedidos.

El reparto de stock se lleva a cabo todos los días a través de un camión que realiza una ruta de Salamanca a Zamora (Figura 7.3). Este camión hace su primera parada en Salamanca y a las 10:30 de la mañana hace la segunda en Zamora.

Este camión se carga en el almacén a las 22:00 horas, así pueden tener en cuenta las ventas que se han realizado por la tarde en las tiendas pudiendo cargar los productos que se hayan pedido. Este camión sale del almacén logístico que Decathlon tiene en Getafe, y solo vuelve dos veces a la semana para devolver los palets y cajas de plástico. La función de reparto de los productos de la empresa Decathlon se hace a través de una subcontratación. Normalmente, el periodo de duración de estas concesiones es de un año. Los días que los camiones no vuelven a Getafe, la empresa subcontratada gestionan envíos con otras empresas (Figura 7.4).

Figura 7.3: Ruta logística Getafe-Salamanca-Zamora



Fuente: Elaboración propia

# El Caso Decathlon

Figura 7.4: Camión de reparto logístico de Decathlon



Fuente: Elaboración propia

## 7.3. CENTROS LOGÍSTICOS.

Decathlon tiene siete almacenes logísticos en toda España (Figura 7.5). Cinco de ellos son regionales: Getafe, Sevilla, Villafranca del Penedés, Martorell y Pamplona; y otros dos continentales: Prat de Llobregat (Barcelona) y Zaragoza.

Figura 7.5: Almacenes logísticos de Decathlon en España



Fuente: Elaboración propia

---

## El Caso Decathlon

---

### 7.3.1. Almacén logístico de Getafe.

Decathlon trasladó en enero de 2013 su almacén logístico central, ubicado en el centro logístico de abastecimiento de Getafe, a unas nuevas instalaciones en el polígono industrial los Gavilanes del mismo municipio (Figura 7.6). El cambio se produjo principalmente, como consecuencia de amplitud de las nuevas instalaciones, ya que el recinto que originariamente era su almacén logístico contaba con una superficie de 30.000 metros cuadrados y 20 muelles de carga y descarga, y se ha quedado pequeño para dar cobertura a todas las tiendas.

Para no perjudicar a los trabajadores de este centro, la firma francesa ha optado por quedarse en el mismo municipio, en cuatro naves que ocupará en régimen de arrendamiento para uso distinto de la vivienda, propiedad de AXA, y que suman una superficie construida superior a los 42.800 metros cuadrados. El nuevo centro cuenta con 40 muelles de carga y descarga, contiene también oficinas y las secciones del Decathlon Pro (ventas a profesionales), y Decathlon.es, que gestiona las ventas realizadas por internet.

Desde este centro se proveen los pedidos de las tiendas ubicados en la Comunidad de Madrid, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Galicia y la provincia de Alicante. Abastece a 16 tiendas españolas y un almacén de componentes de Portugal.

*Figura 7.6: Fotografía Almacén Logístico de Getafe*



*Fuente:* Decathlon (2013)

## El Caso Decathlon

---

### 7.3.2. Almacén logístico Sevilla.

Este almacén logístico se encuentra en la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) Puerto Oeste de Sevilla (Figura 7.7). Es un almacén con 31.500 metros cuadrados distribuidos en tres naves, una reserva de terreno para ampliar la superficie hasta alcanzar los 40.585 metros cuadrados y 30 muelles de carga y descarga, generando una actividad de más de 37 millones de artículos distribuidos al año. Este establecimiento sirve de un modo más ágil, rápido y eficaz a las tiendas, gracias a las nuevas tecnologías instaladas tales como, picking vocal, cobertura WIFI y una maquina clasificadora, que permite optimizar la clasificación de los artículos para facilitar su puesta lineal en la tienda. El centro abastece a 31 tiendas españolas de Andalucía, Murcia, Islas Canarias, Portugal y Marruecos.

*Figura 7.7: Planta del Almacén Logístico de Sevilla*



*Fuente: Ce3archi (2013)*

### 7.3.3. Almacén logístico Vilafranca del Penedès.

El nuevo centro logístico alberga una capacidad de 20.000 metros cuadrados situado en Vilafranca del Penedès (Barcelona).

### 7.3.4. Almacén logístico Pamplona.

El centro logístico se ubica a la Ciudad del Transporte (Figura 7.8 y 7.9) en una parcela de 56.000 metros cuadrados. La nave consta de 22.000 metros cuadrados y se alquilado por un periodo de 15 años. En la Ciudad del Transporte se ha realizado una inversión de 22 millones de euros. Decathlon ha destacado la idoneidad del emplazamiento en Pamplona tanto por la dimensión de la nave, como por su potencial intermodal. Desde el centro logístico de Pamplona se repone el material de todas las tiendas de Decathlon en Asturias, Cantabria, País Vasco, La Rioja y Navarra.

*Figura 7.8: Fotografía aérea de la Ciudad del Transporte*



Fuente: Ciudad del Transporte (2013)

## El Caso Decathlon

Figura 7.9: Planta del Almacén Logístico de Pamplona



Fuente: Navarra (2013)

### 7.3.5. Almacén logístico Zaragoza.

El centro logístico cuenta con una superficie de 51.500 metros cuadrados, tiene cobertura WIFI en el 100 por 100 de las instalaciones, que mantienen 70 muelles de carga y descarga y un almacén distribuido en seis naves contiguas y dos anexas (Figura 7.10).

Figura 7.10: Fotografía aérea del Almacén Logístico de Zaragoza



Fuente: logística cdecomunicacion (2013)

Este centro logístico es uno de los dos centros de aprovisionamiento continental (CAC) que la multinacional tiene en España recibiendo mercancía de Portugal, Marruecos, Taiwán y Shanghái y abastece a 20 almacenes de toda Europa. La previsión de la compañía es ampliar hasta un total de 72.000 metros cuadrados este centro logístico.

### **7.3.6. Almacén logístico Prat de Llobregat (Barcelona).**

El centro logístico tiene una superficie de 48.000 metros cuadrados y está ubicado en la Zona de Actividades Logísticas (ZAL-Prat) del puerto de Barcelona. La empresa Decathlon tomó la decisión de poner un almacén continental en el sur de Europa y eligieron Barcelona por la importancia comercial de su puerto, por su óptima ubicación estratégica y por las perspectivas de crecimiento de la zona. En este centro logístico se reciben mercancías procedentes de todos los centros de producción que Decathlon tiene en el mundo y, a su vez, desde este almacén se reparte toda esa mercancía a las tiendas de Europa. Desde este almacén se distribuye material a dieciocho centros regionales y más de 450 tiendas que Decathlon tiene repartidas por todo el mundo con una plantilla global de 40.000 trabajadores.

### **7.4. PEDIDOS DE CLIENTES.**

Con referencia a los pedidos de los clientes, cabe partir de una gran división: Por un lado, los clientes pueden ir físicamente a la tienda Decathlon que sea de su agrado, ya sea por su proximidad geográfica, ya sea por la amplitud de sus instalaciones, pero, por otro lado, y como consecuencia del avance de la tecnología, cada vez los clientes, realizan más compras a través de la red. Decathlon avanza a la vez que la evolución de los mercados, y por ello cuenta con una página web a través de la que se pueden realizar pedidos. Además, Decathlon favorece o incentiva la compra online, haciendo promociones, como por ejemplo, la que atañe a los gastos de envío (Figura 7.11).

# El Caso Decathlon

Figura 7.11: Pedido online de Decathlon

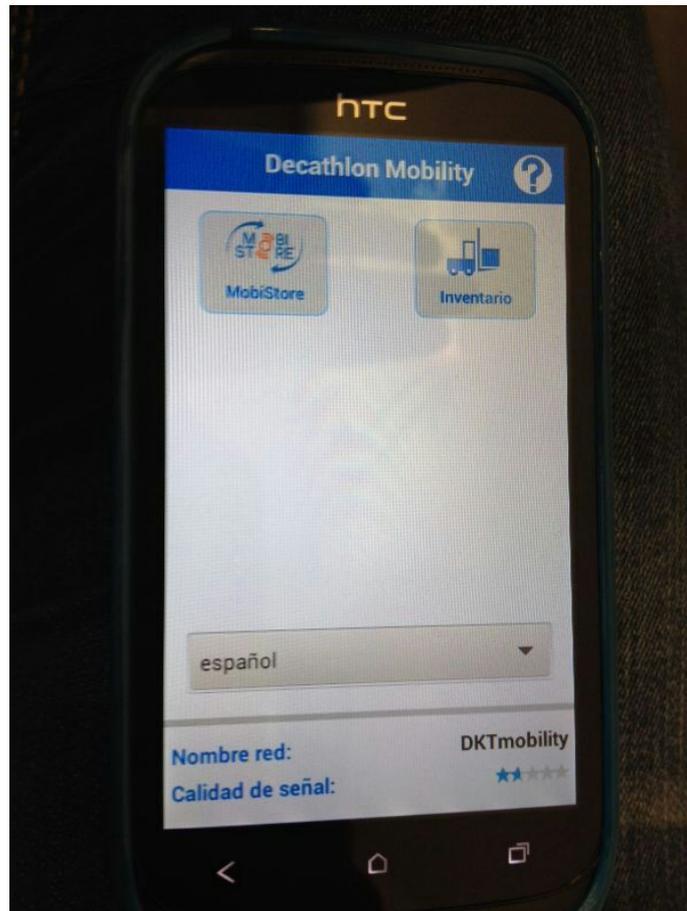
The screenshot shows the Decathlon online shopping interface. At the top, there are four steps: 1. MI CESTA (highlighted), 2. IDENTIFICACIÓN, 3. MODO DE ENVÍO, and 4. PAGO. Below the steps, there are buttons for 'Continuar comprando' and 'Finalizar mi pedido'. The main content is divided into two sections: '1. RESUMEN DE MI PEDIDO' and '2. ELIGE MÉTODO DE ENTREGA'. In the first section, a table lists the product 'POLO MC TRANSPIRABLE HOMBRE Talla L' with a quantity of 1, a unit price of 9,95 €, and a total of 9,95 €. The total basket value is 9,95 €. The second section offers four delivery options: 'ENVÍO A DOMICILIO DHL' (4,95 €), 'ENTREGA EN TIENDA DECATHLON' (3,00 €), 'RECOGIDA EN OFICINA DE CORREOS' (2,95 €), and 'ENTREGA A DOMICILIO CORREOS' (3,95 €). A 'Total transporte' of 2,95 € is shown. The overall total is 12,90 €. On the right side, there are promotional banners for '¿NECESITAS AYUDA?', 'ENVÍO GRATIS a partir de 75€', 'PAGO 100% SEGURO' (listing VISA, Mastercard, and PayPal), and 'DEVOLUCIONES Y CAMBIOS GRATIS' (30-day return policy). At the bottom, there is a chat icon and a 'Enviar' button.

Fuente: Decathlon (2013)

Otro supuesto diferente al del cliente que quiere comprar por Internet, es aquél, que va a una tienda física, en este caso la tienda Decathlon de Zamora, interesado en un producto específico, que en ese momento concreto no encuentra en la tienda. La solución a este problema es la posibilidad que ofrece Decathlon de realizar un pedido a través de su programa *Stores* (Figura 7.12). Por medio de este programa se consulta la disponibilidad de existencias de dicho producto en el almacén logístico de Getafe. Y en el caso de que este producto no estuviese disponible allí, se buscaría en los almacenes de Francia.

Si el producto deseado por el cliente se encuentra en el almacén de Getafe tardará dos días en estar disponible en la tienda de Zamora. Por el contrario, si fuese necesario hacer el pedido a los almacenes Francia tardaría alrededor de una semana en estar disponible para el cliente. En el caso de que no haya stock en ningún almacén, se señalaría una fecha en la que el producto estará disponible (Figura 7.12).

Figura 7.12: PDA para pedidos de clientes



Fuente: Decathlon (2013)

### 8. CARTERA DE PRODUCTOS.

#### 8.1. MARCAS PASIÓN.

Decathlon ha creado las Marcas Pasión las cuales engloban todos sus productos, presentando como notas principales de las mismas, la innovación y técnica a unos precios asequibles. Poseen una gran variedad de productos para la práctica de más de 60 deportes. Su gama de productos está orientada a toda clase de personas, y así logran satisfacer las necesidades de toda clase de deportistas, desde deportistas principiantes a expertos.

Las marcas pasión son:

- Quechua para los deportes de montaña,
- Starboard para los deportes de agua.
- Kipsta para los deportes de equipo.
- Kalenji para corredores.
- Artengo para los deportes de raqueta.
- Fouganza para todo lo relacionado con equitación.
- Domyos para fitness y danza.
- Geologic para deportes de aventura.
- B'Twin para bicicletas.
- Caperlan para productos de pesca.
- Aptonia para lo relacionado con nutrición.
- Oxelo para patinaje.
- Wedze para accesorios para la nieve.
- Solognaca para lo relacionado con la caza.

En las tiendas Decathlon también se encuentran productos de primeras marcas junto a las Marcas Pasión (Tabla 8.1).

# El Caso Decathlon

Tabla 8.1: Logotipos de las Marcas Pasión

Fuente: Oxlane (2013) y elaboración propia

## 8.2. MARCAS TÉCNICAS.

Las marcas técnicas trabajan en colaboración con las marcas pasión. Estas marcas hacen posible que los productos sean más cómodos y prácticos gracias a la incorporación de mejores materiales y técnicas (Tabla 8.2).

Tabla 8.2: Logotipos de las Marcas Técnicas

Fuente: Oxlane (2013) y elaboración propia

## El Caso Decathlon

---

Las marcas técnicas son:

- Strenfit: desarrolla y fabrica telas y accesorios ligeros y resistentes utilizados en el equipamiento deportivo. Marcas pasión Oxylane (Quechua, Kipsta, etc.) eligen estos componentes para sus mochilas, cuerdas u otros productos exigentes. Todos estos componentes se ponen a prueba en su laboratorio.
- Equarea: los materiales de Equarea transforman los efectos desagradables de la transpiración en sensaciones agradables. Equarea permite a los atletas no ser molestado por la humedad del cuerpo en el movimiento. Sus tejidos son blandos, absorben y expulsan el sudor, secan rápidamente y se adaptan perfectamente al deporte intenso.
- Natimeo: realizan un diseño y fabricación de materiales textiles ecológicos. Sus principales materiales son el algodón, algodón orgánico, algodón reciclado y la lana.
- Novadry: se centran en el uso de textiles técnicos los cuales garantizan una protección y transpiración óptima. Debido a la tecnología que utilizan el agua no se filtra en las prendas, el viento no entra y el exceso de calor y humedad del cuerpo es evacuado. Esta técnica hace sus prendas ideales para realizar actividades al aire libre.
- Straterminc: evita el cambio de temperaturas bruscas. Componentes y tecnologías adaptadas a los textiles para mejorar la regulación térmica a todos los niveles de intensidad de la práctica deportiva.
- Outchoc: desarrolla componentes y tecnologías para las marcas de equipos de protección personal del grupo Oxylane (B'twin, Fouganza, Kipsta, etc.) las soluciones se adaptan a las necesidades de todos los atletas. Se esfuerzan por ofrecer un ajuste cómodo y de protección.
- Essensole: creen que la salud sostenible de nuestro cuerpo depende de nuestros pies. Diseñan y desarrollan con las marcas pasión plantillas, zapatos, calcetines que realmente se adaptan a toda clase de cuerpos, a todos los deportes y a la actividad física.

### 8.3. UNIVERSOS.

Las tiendas Decathlon se dividen en universos. Estos universos se componen de un conjunto de pasillos dirigidos por un responsable y varios vendedores para la

## El Caso Decathlon

atención y venta directa al público. Cada universo tiene unos objetivos individuales en sus ventas, que los empleados correspondientes tienen que alcanzar para poder cobrar una prima o comisión. Los universos son los siguientes (Tabla 8.3):

*Tabla 8.3: Universos y sus deportes*

UNIVERSO	DEPORTES QUE INCLUYE	MARCA PASIÓN
BICICLETA	Incluye tanto bicis familiares, hasta productos para competición.	B'Twin.
ROLLER	Patines, patinetes y skates, apartes de accesorios y seguridad.	Oxelo.
DEPORTES DE EQUIPO	Fútbol, baloncesto, beisbol, balonmano, voleibol...	Kipsta
EQUITACIÓN	Todo lo referido a este deporte, tanto para el jinete como para el caballo.	Fouganza
AGUA	Todos los deportes acuáticos, como natación, submarinismo, pesca, esquí acuático, etc.	Tribord
DEPORTES DE RAQUETA Y GOLF	Todos los artículos de tenis, squash, bádminton, tenis de mesa, pádel...	Artengo e Inesis
MONTAÑA	Todos los deportes que tienen que ver con la montaña como senderismo, escalada, etc.	Quechua
DEPORTES DE PRECISIÓN	Tiro con arco, petanca y flechas.	Geologic
CAZA	Calzado, ropa y accesorios.	Solognaca
RUNNING	Calzado, ropa y otros accesorios de running	Kalenji

## El Caso Decathlon

SALUD Y AVENTURA	Desde relojes a barras nutritivas o bebidas energéticas.	Aptomia
PESCA	Accesorios y ropa.	Caperlan
MARCHA	Calzado, textil y accesorios.	Newfeel.
FORMA	Incluye aparatos de gimnasio, accesorios de gimnasia rítmica, ballet, combate...	Domyos
ESQUÍ Y SNOW	Material de esquí, tablas de Snow, trineos...	Wedze

Fuente: Decathlon (2013) y elaboración propia

### 8.4. CALIDAD.

Se distribuye en 6 gamas de la 0 a la 5:

- Gama 0: son productos específicos que se compran en momentos puntuales que no pertenecen a la gama que se ofrece habitualmente o productos que están en gama pero en colores diferentes. Cada tienda puede elegir si ofrecen los productos de esta gama o no.
- Gama 1: es la gama básica, está disponible en todas las tiendas.
- Gama 2: depende del deporte que se practique más habitualmente en cada ciudad, cada tienda tiene la gama 2 que más se va a vender.
- Gama 3: casi todos los productos de esta gama son marcas externas y están disponibles en las tiendas que disponen de más metros cuadrados.
- Gama 4: es una gama cerrada, son productos con los que ya no van a trabajar.
- Gama 5: es igual que la 0, pero la tienda no dispone de la opción de elegirla. El responsable de la marca los envía si lo cree necesario. Son productos a muy buen precio.

Aparte de estas gamas, disponen de dos etapas:

- Etapas 7: se produce cuando un producto se ha dejado de fabricar pero todavía hay stock en el almacén y se sigue suministrando a las tiendas hasta fin de existencias.

## El Caso Decathlon

---

- Etapa 8: esta otra etapa se produce cuando ya no quedan existencias en el almacén y solamente quedan en las tiendas.

Las tiendas disponen de un pequeño almacén para acumular el stock, por lo que casi todos sus productos están puestos a la venta (Figura 8.1).

*Figura 8.1: Pequeño almacén Decathlon Zamora*



*Fuente: Decathlon (2013)*

## 9. SERVICIOS.

### 9.1. TARJETA DECATHLON.

Esta tarjeta de fidelidad es totalmente gratuita (Figura 9.1). Decathlon ofrece la posibilidad a sus clientes de personalizarla con la imagen de su deporte favorito. Y su usuario dispone de un espacio personal dentro de la web para consultar sus puntos y compras.

Por todas las compras realizadas en internet y en la tienda se acumulan puntos y se reciben cheques regalo (por cada 400 puntos un cheque de 6 euros). Los clientes reciben ventajas como: facilidades de pago, no necesitan presentar el ticket de compra para realizar cambios ni para demostrar la garantía, descuentos, ofertas exclusivas en tienda, etc.

Aparte de esto pueden disfrutar de eventos organizados en tu tienda como pueden ser charlas, pruebas de productos, talleres, etc. Esta tarjeta es obligatoria para productos como bicicletas y máquinas de fitness.

*Figura 9.1: Tarjeta Decathlon*



*Fuente: Elaboracion propia*

### 9.2. TARJETA REGALO (SPOREKA).

Con esta idea que Decathlon lanza a sus clientes, pretende ayudarlos en la compra de regalos. La tarjeta regalo es un vale de compra que permite al beneficiario pagar sus compras en una o varias veces en todas las tiendas Decathlon de España por un periodo de hasta dos años desde la fecha de compra. La persona que decide regalar Sporeka escoge el valor de esta que puede ser desde los 10€ hasta los 150€ y la tarjeta podrá ser utilizada desde su activación (Figura 9.2).

# El Caso Decathlon

Figura 9.2: Tarjeta regalo



Fuente: Decathlon (2013)

### 9.3. TALLERES DE REPARACIÓN.

Es un servicio post-venta para mantener la satisfacción del cliente tras la venta. Se trata de un taller mecánico para la reparación de posibles fallos o revisiones de sus productos. Si el cliente detecta cualquier problema con el producto que ha comprado, estando éste dentro del periodo de su garantía, puede repararlo en su tienda Decathlon más cercana. Hay talleres en todas las tiendas Decathlon de España y contando incluso con secciones especializadas en la reparación de determinados productos.

El cliente es atendido de forma inmediata, con o sin cita previa, y revisan el producto ofreciéndole un presupuesto gratuito. Este servicio está disponible también, si la compra del producto se ha realizado en la página web de la empresa.

Zamora dispone de un taller de ciclismo, en el que se reparan pinchazos y problemas en las ruedas y en el cuadro, principalmente (Figura 9.3).

Figura 9.3: Taller de reparación de bicicletas Decathlon Zamora



Fuente: Elaboración propia

También cuenta con un taller de raquetas, en el que se encargan del cordaje de las mismas (Figura 9.4).

Figura 9.4: Taller de reparación de raquetas Decathlon Zamora



Fuente: Elaboración propia

### 9.4. GARANTÍAS.

Todos los productos de Decathlon tienen una garantía de dos años, siempre que sea defecto del producto y no por su uso. En el último año, la garantía de algunos productos se ha extendido hasta los cinco años. Siempre hay que certificar la garantía del producto con el ticket de compra. Una vez aceptado el producto como defectuoso hay dos posibilidades, en atención a si el producto es reparable o no.

En caso de que sea reparable, puede ser arreglado en la misma tienda, en el taller regional de Madrid o en Francia.

Los productos con garantía ampliada son:

- Garantía de 10 años: por ejemplo cuadro de bicicletas.

- Garantía de 5 años: por ejemplo canastas, mesas de pin-pong, etc.

### 9.5. DECAPRO.

Decapro es la palabra que utiliza el Decathlon para hacer referencia a la venta a grandes y pequeñas empresas. Las empresas y colectivos profesionales se benefician de esta forma de compra con un precio más bajo comprando grandes cantidades de producto. Éstas pueden comprar desde una sola unidad al mismo precio que se ofrece en las tiendas a los consumidores o en la venta online. Para que se produzca el descuento deben de ser cajas completas del mismo artículo, ya que la idea principal de esta iniciativa es reducir costes de manipulación y así, de esta manera poder ofrecer sus productos a un precio más atractivo para las empresas. Entre los productos más vendidos se encuentran: material promocional (como son balones de futbol, forros polares, camisetas con el bordado de la empresa), así como también están muy demandado el material de tenis y pádel para clubs deportivos (como consecuencia de la tendencia actual de practicar estos deportes). Otra fuente de ingresos para Decathlon, son los pedidos de chándal para uniformes de colegios.

La forma de pago utilizada siempre es al contado o mediante transferencia bancaria. No dan la posibilidad de aplazar el pago para ninguna operación. Una vez realizado el pedido, el cliente puede elegir entre recoger él mismo su mercancía en el centro logístico de Getafe sin coste ninguno o bien la empresa realizará una entrega a domicilio a través de la compañía UPS, el cual tiene un coste que dependerá de número de cajas enviadas y el peso volumétrico de pedido.

### 9.6. FINANCIACIÓN.

Decathlon ofrece una tarjeta que te permite ampliar y facilitar la forma de pago. El cliente o consumidor (que en ningún caso se trataría de empresas) elegiría la forma de pago que más le convenga al pasar por caja en cada compra. Estas opciones son:

- Paga a fin de mes: todas las compras realizadas hasta el día 20 de cada mes se pagaran el día 1 del mes siguiente sin gastos.
- Paga en 3 meses sin intereses: a partir de las compras superiores a 100€ no se cobran intereses.
- Eligiendo una cuota de 30€, 60€ o 90€/mes.

## El Caso Decathlon

---

Decathlon trabaja con una empresa financiera llamada Alsolia, que realiza un estudio sobre el cliente y decide financiarle o no (Figura 9.5).

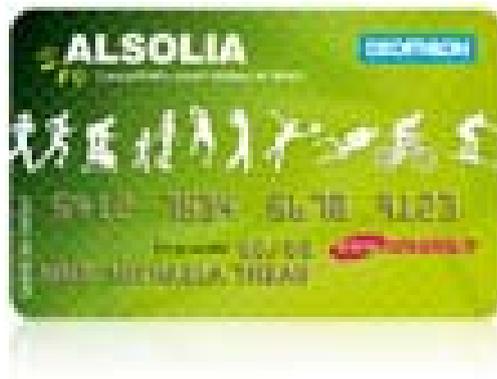
*Figura 9.5: Logotipo de Alsolia*



*Fuente: Alsolia (2013)*

Esta obligación es una novedad para las empresas españolas, como consecuencia de la modificación de la Ley de Crédito al Consumo, (ley 16/2011 de 24 de junio, que derogó la ley 7/1995 y a su vez introdujo la Directiva 2008/48/CE) que ahora exige que previamente, a la concesión del crédito, se analiza la solvencia del comprador. Para conseguir esta tarjeta el cliente debe presentar su D.N.I., última nómina y datos bancarios (Figura 9.6).

*Figura 9.6: Tarjeta financiación de Decathlon*



*Fuente: Alsolia (2013)*

Obteniendo esta tarjeta de beneficias de las siguientes ventajas:

- El cliente puede elegir la forma en la que desea pagar: a final de mes, en 3 meses sin intereses, con una cuota fija, en 5 meses sin intereses entregando un cheque fidelidad o en 5, 10 o 20 meses.
- Recibe una cuota anual gratis, cada año.

## El Caso Decathlon

- Te permite la posibilidad de usarla en cualquier establecimiento o en cualquier cajero Mastercard.
- Devuelve el 1% de las compras que el cliente realiza en otros comercios en puntos de fidelidad Decathlon.
- A esto se le añaden todas las ventajas de la tarjeta cliente.

### 9.7. OFERTAS.

Decathlon no acostumbraba a realizar rebajas en sus productos, pero en los últimos años, se ha podido observar un cambio en esta tendencia, ya que lanzan ofertas de fin de temporada. Esta empresa llama a sus rebajas, Fines de Temporada y las realiza en el paso de una temporada a otra. Cuando acaba una temporada se rebajan ciertos productos porque ya no están en gama. Y, de esta manera, se persigue poder darles una salida más rápida. Por ejemplo, en el caso de la temporada de verano cuando llega el otoño, se rebajan productos como pueden ser bañadores, bikinis, etc.

En las tiendas de Decathlon cada mes hay promoción de un deporte. Solo se les permiten devolver al almacén logístico prendas que pueden guardar para el año siguiente, o las que no pasan de temporada (ropa de nieve, etc.). Por lo que si sobran productos de fin de temporada que no cumplan con esos requisitos, se dejan en la tienda hasta que se liquiden con precios más bajos (Figura 9.7).

*Figura 9.7: Oferta de camiseta*

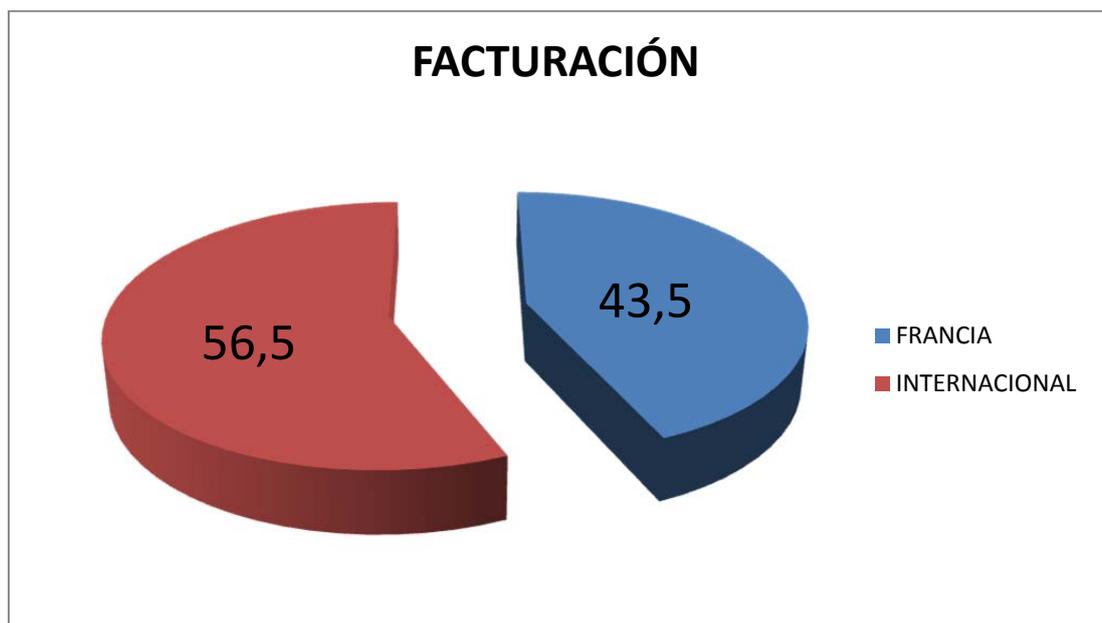


*Fuente: Elaboración propia*

### 10.BALANCE ECONÓMICO.

Oxylane y todas sus filiales, entre las que se encuentra Decathlon, facturaron unos 7.000 millones de euros sin IVA en 2012, lo que supone un incremento del 7,2% del ejercicio anterior. El año pasado concentró el 43,5% de sus ventas en Francia, mientras que en su división internacional se registraron un 56,5%. En el caso de Decathlon las ventas en términos comparables aumentaron un 1,2% en el último año (Gráfico 10.1).

*Gráfico 10.1: Facturación Oxylane año 2012*



*Fuente: Oxylane (2013) y elaboración propia*

El grupo contaba a finales de 2012 con 736 tiendas de sus diferentes marcas en todo el mundo. De la marca Decathlon abrieron 58 nuevas tiendas alrededor del mundo, 15 de ellas fueron abiertas en china. En 2012 Decathlon abrió su primer establecimiento en Taiwán, mientras que Francia es su principal mercado con 261 tiendas, seguido de España que se encuentra en segundo lugar con un total de 100 establecimientos (Tabla 10.1 y 10.2).

## El Caso Decathlon

---

Tabla 10.1: Número de tiendas Decathlon en el mundo

PAÍS	Nº DE TIENDAS
Francia	261
España	100
Italia	85
China	63
Taiwán	2
Polonia	29
Portugal	22
Alemania	18
Bélgica	15
Brasil	14
Reino Unido	14
Hungría	14
Rusia	14
Rumanía	11
Republica Checa	7
Turquía	5
India	5
Holanda	3

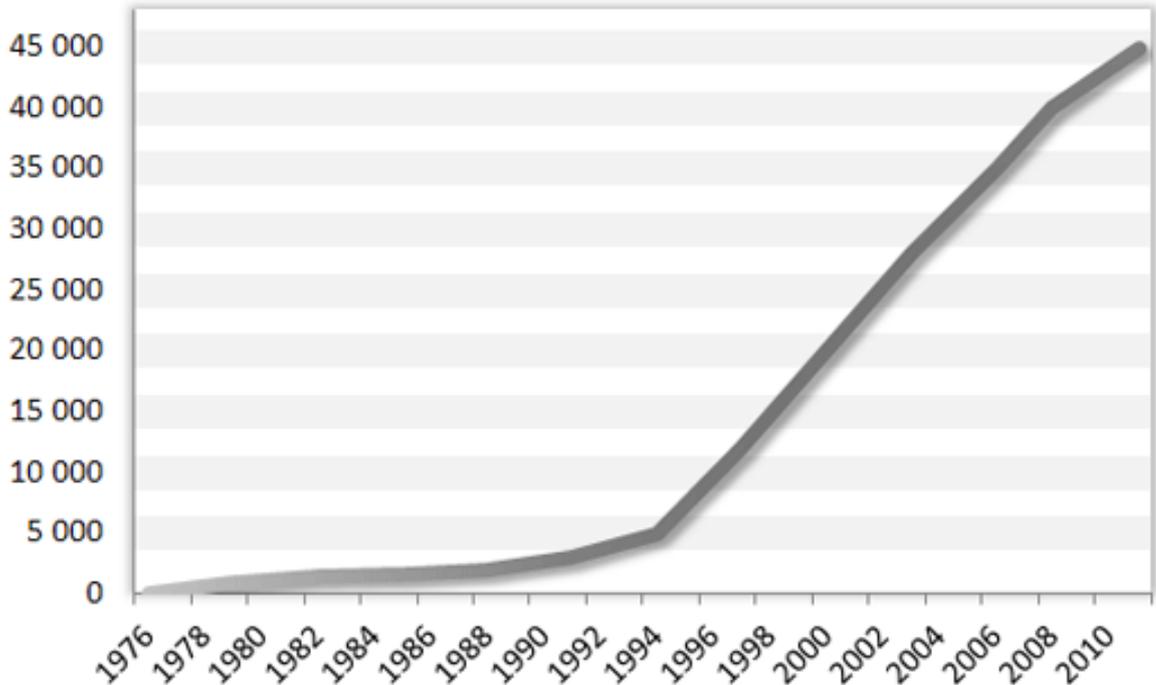
## El Caso Decathlon

---

Suecia	1
Bulgaria	1

Fuente: Oxlane (2013) y elaboración propia

*Grafico 10.2: Número de empleados Decathlon en el mundo*



Fuente: Decathlon Francia (2013)

- **Compartir**

Si la empresa Decathlon obtiene beneficios anuales, los comparten con sus trabajadores indefinidos. Un porcentaje de esos beneficios lo reparten entre sus empleados indefinidos, pudiendo éstos hacer dos cosas con este activo. En primer lugar, los empleados que deseen quedarse el beneficio, se les quedará reflejado en acciones. Y, en segundo lugar, si desean retirar el dinero se les retendrá el 18%. Ese dinero no estará gravado con esta retención en caso de que acrediten que necesitan el dinero para un fin determinado, como por ejemplo, que necesitan ese dinero para comprar un coche, en caso de embarazo, enfermedad, etc.

## **11. ESTRATEGIAS DE DECATHLON.**

### **11.1. ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN.**

Según un estudio realizado Lorente Aliaga (2010), la estrategia de penetración se puede definir como aquella estrategia que consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados existentes. Para estas estrategias se pueden llevar a cabo a través de dos vías: o bien, aumentar las ventas gracias a un aumento de la cuota de mercado, atrayendo a los compradores de los productos competidores (como por ejemplo, rebajando los productos), o bien, intervenir sobre los componentes de la demanda global, con el fin de aumentar el tamaño del mercado global. Este modelo de estrategias de crecimiento son las que menos riesgos implican, y normalmente, se suelen combinar con otras más agresivas, como pueden ser la internacionalidad o desarrollo del mercado o la diversificación.

Las estrategias de penetración de Decathlon en el mercado actual, se basan en las tarjetas de fidelidad o el servicio de e-reserva.

#### **11.1.1. Tarjetas de fidelidad.**

Tienen como finalidad ampliar la cuota de mercado, incrementando la cantidad de ventas en los mercados que operan. Estas tarjetas ofrecen una serie de ventajas a los clientes que las poseen.

#### **11.1.2. E-reserva.**

Decathlon ofrece como novedad la posibilidad de reservar el producto deseado por el cliente, a través de la página web, eligiendo la tienda que más le convenga para la recogida del producto en un plazo máximo de 72 horas. Este sistema es adecuado para hacer frente a la desventaja de la localización de las tiendas y aumentar el volumen de ventas.

### **11.2. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES.**

Según un estudio realizado por Lorente Aliaga (2010), esta estrategia consiste en alcanzar los costes de producción más bajos del sector, mediante un conjunto de actuaciones, tales como, la búsqueda de economías de escala, reducciones en costes por incremento de experiencia, servicios, etc.

Decathlon al aplicar esta estrategia, utiliza las siguientes formas:

### **11.2.1. Integración vertical.**

La integración vertical es una estrategia que consiste en que las empresas producen sus propios bienes o disponen de su propia producción. En el caso concreto que estamos analizando, Decathlon, gracias a que las fases de diseño, fabricación y distribución pertenecen a las tareas de la misma empresa, ahorran en los costes de producción y así pueden vender sus productos a bajos precios, logrando así cumplir sus compromisos.

### **11.2.2. Control de los suministros.**

La empresa consigue bajos costes unitarios gracias a que su producción se realiza en países donde la mano de obra es más económica. Por otro lado, su equilibrio en el ámbito financiero le permite negociar con sus proveedores y adquirir grandes cantidades de materia prima a bajo coste.

### **11.2.3. Diseño del producto.**

Esta es la principal desventaja de su estrategia, ya que para tener una alta calidad a precios asequibles ofrecen los productos con un diseño simple, eliminando adornos y complementos.

### **11.2.4. Innovación del proceso.**

El coste de producción es menor, ya que se ha incrementado la automatización en este proceso. Y además, respecto de la innovación no podemos olvidar que constituye la fuente más importante de ventaja competitiva, porque si bien, es cierto, que no todas las innovaciones tienen éxito, de lo que no cabe duda es que la innovación supone dotar al producto correspondiente de exclusividad, permitiendo así, que la compañía se diferencie o sobresalga sobre sus competidoras.

## **11.3. ESTRATEGIA INTERNACIONAL.**

Según un estudio realizado por Lorente Aliaga (2010), la estrategia internacional consiste en convertir en un valor evaluable económicamente, la intención de una empresa de transferir sus productos y mercancías a mercados extranjeros, en los que, los competidores que son propios del país carecen o bien de esos productos y materias, o bien de las características de esos productos. El grupo Oxylane, puso en marcha esta estrategia, y de este modo, se extiende hacia más mercados, no solo la expansión se proyecta a Europa del este, sino que pretenden que las empresas agrupadas en esta red,

abran sus puertas al mercado asiático, así como al africano. Esta expansión se produce gracias a la globalización de la economía. Al usar esta estrategia, el grupo tiene una serie de objetivos:

### **11.3.1. Ampliar la demanda potencial.**

Así el grupo ha obtenido una cantidad mayor en la elaboración de productos y ha conseguido mejores resultados a través de las economías de escala realizadas.

### **11.3.2. Alargar el ciclo de vida.**

Al abarcar tantos mercados, estos se encuentran en diferentes fases, estando algunos en etapas de crecimiento y otros en las etapas de madurez.

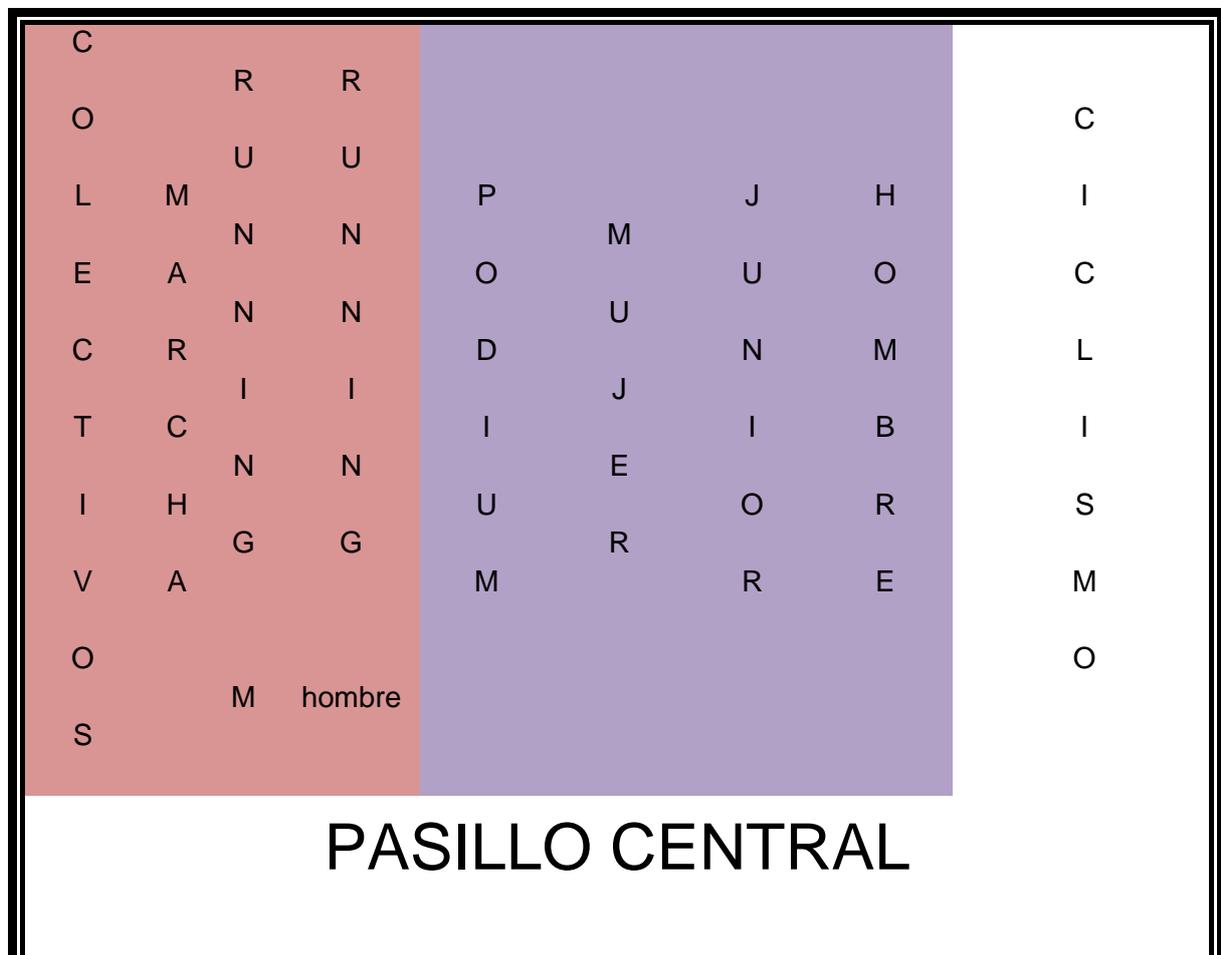
### **11.3.3. Reducir costes de aprovisionamiento y de producción.**

Se benefician de las ventajas que se obtienen en otros países.

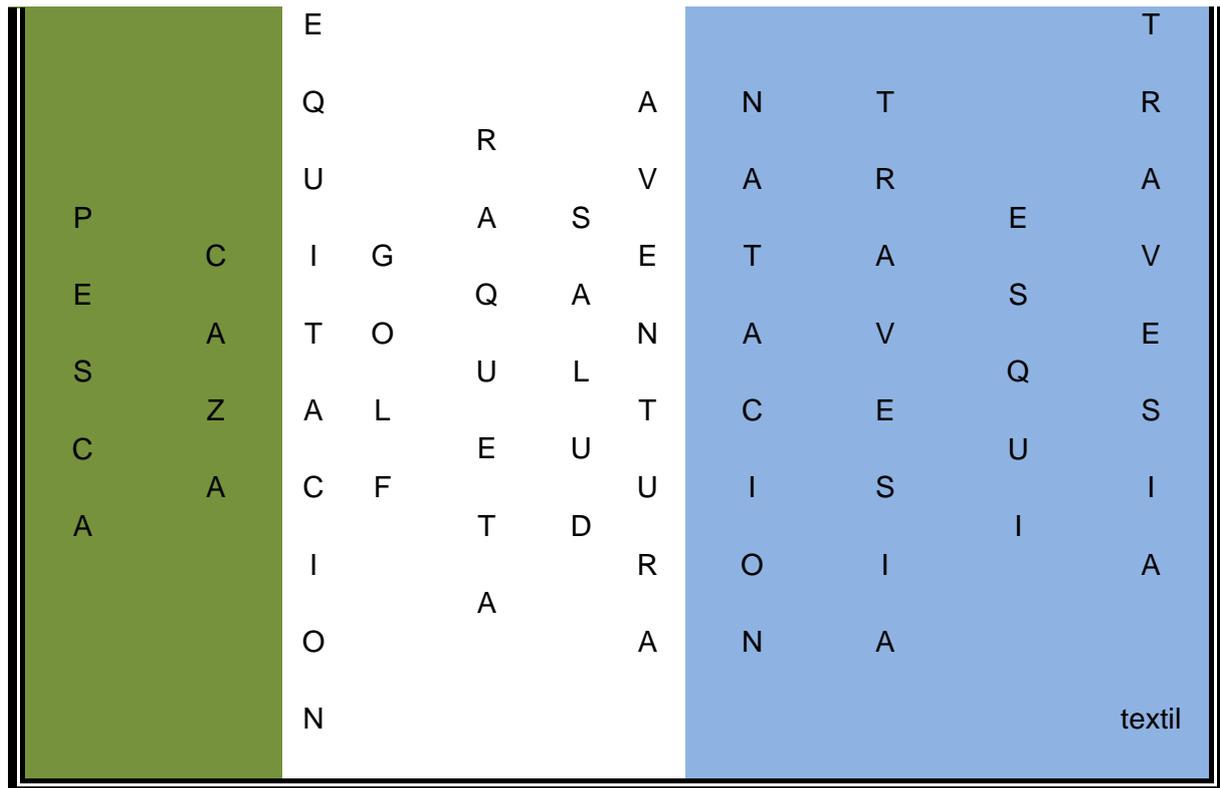
## 12.MERCHANDISING.

Una de las características del merchandising de las tiendas es que la arquitectura es siempre la misma. Todas poseen la misma estructura pero la disposición de las distintas secciones depende del uso que se le dé a cada deporte, dependiendo de la localización geográfica (por ejemplo, no se le da la misma importancia a los productos de esquí en ciudades como Zamora, que en ciudades como Granada en donde se puede practicar este deporte) Los productos se exponen dentro de la tienda en vitrinas, perchas, etc. o al aire libre (Tabla 12.1).

Tabla 12.1: Plano de colocación de la tienda Decathlon Zamora



## El Caso Decathlon



## El Caso Decathlon

---

según se entra en la tienda estará disponible todo el textil en la travesía de niños. A últimos de septiembre vuelven a preparar el producto para la temporada de travesía, se abre con la sección de hombre y mujer y la sección junior se retrasa. Siempre se trabaja al principio de la tienda con las secciones de montaña y agua porque son las que más facturan.

### 12.1.2. Expo exteriores.

Estas exposiciones se disponen alrededor de las tiendas y están destinadas atraer al cliente que pueden tocar el producto, ver sus dimensiones y calidad, probarlo, etc. Durante el verano tienen expuestas las piscinas y tiendas de campaña y durante todo el año tienen mesas de pin-pong, canastas, porterías, kayak (Figura 12.1).

*Figura 12.1: Exposiciones al aire libre Decathlon Zamora*



*Fuente: Elaboración propia*

### 12.1.3. Eventos Decathlon.

Estos eventos se realizan principalmente para atraer a la gente. Cada semana el evento se relaciona con un deporte y se realizan actividades alrededor de este. En Zamora han tenido lugar varios de estos eventos:

- Cada semana hay una fiesta del deporte y se realiza una actividad para los clientes relacionada con ese deporte (Figura 12.2).

## El Caso Decathlon

---

- El evento de rollers ha obtenido mucho éxito, se realiza todos los sábados en el parking del Decathlon, en el cual participan niños y adultos.
- Evento decabike, se realiza una vez al año, en el mes de mayo, han llegado a participar hasta 500 personas. Consta de una ruta en bicicleta por la ciudad de Zamora finalizándola en la Ciudad Deportiva, acompañándola con actividades deportivas para los más pequeños.
- Todos los miércoles, hay una quedada, un vendedor de la sección de colectivos (running) sale a correr con los clientes por el parque de Valorio.
- También organizan campeonatos de pin-pon, junto con el club de pin-pon de Zamora.
- Se realizó un triatlón en Ricobayo, que consta de una actividad con tres deportes, running, natación y bicicleta.

*Figura 12.2: Evento en Facebook Decathlon España*



*Fuente: Facebook Decathlon España (2013)*

### 12.1.4. Trocathlon.

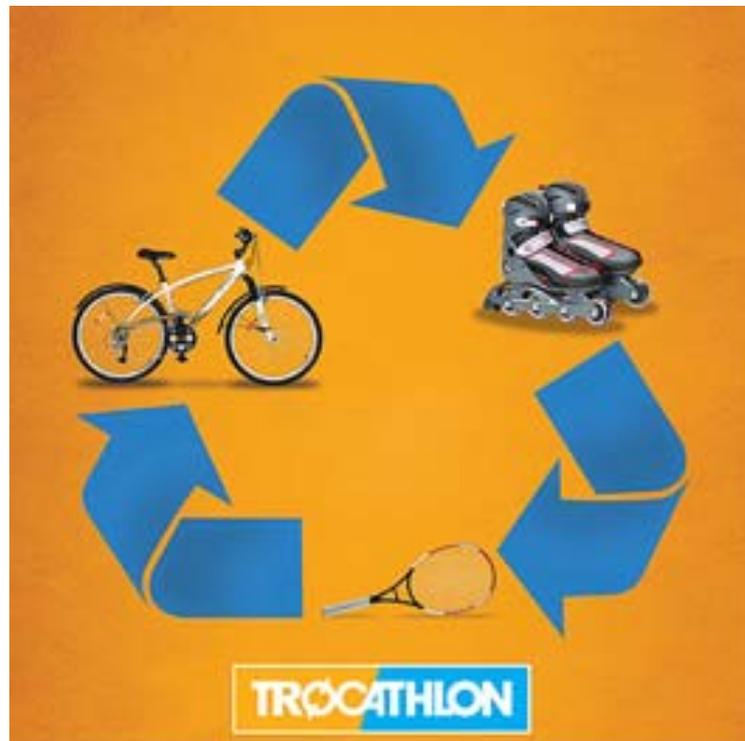
Es una feria de material deportivo y tiempo libre de segunda mano que Decathlon organiza dos veces al año, una en primavera y otra en otoño. Los productos que se adquieren en Trocathlon no tienen garantía y no admiten cambios ni devoluciones.

## El Caso Decathlon

---

En esta feria el cliente puede dejarle material antiguo con el precio de venta que desee a Decathlon que durante los días de la feria estará en exposición para todo aquel que desee comprarlo. Si el producto expuesto se vende el cliente recibe el importe de su venta en dinero Decathlon, para que pueda renovar su material más fácilmente y este vale tendrá una caducidad máxima de seis meses a la fecha de entrega. Si el producto no se vende, a la semana de finalizar el trocathlon, los productos no vendidos serán depositados en un almacén elegido por Decathlon. Si pasado un mes desde la fecha de la entrega los artículos no han sido recogidos por sus dueños pasarán a ser propiedad del Decathlon, dándose a entender que lo usuarios renuncian a sus productos (Figura 12.3).

*Figura 12.3: Publicidad Trocathlon*



*Fuente: vigolowcost (2013)*

### **12.1.5. Comunicación a través de internet y redes sociales.**

Decathlon usa las redes sociales como método de publicidad e interacción con el cliente, de esta manera han obtenido una gran popularidad, siendo la página “Decathlon España” la primera en la lista con más fans en Facebook (Tabla 12.2).

## El Caso Decathlon

Tabla 12.2: Número de fans en Facebook

	Fans	Local fans
Decathlon España	1.173.411	1.112.772/94.8%
El Corte Inglés	1.177.386	1.058.471 /89.9%
Durex Love Sex	878.644	772.751 / 87.9%
Coca Cola	56.831.083	710691 / 1.3%
Privalia	770.697	706.366 / 91.7%
Amazon BuyVIP	582.056	582.056 /100%
Zara	15.786.679	533.964 /3.4%
Pepsi España	614.028	444.131/72.3%
Disney	40.268.539	432.652 / 1.1%
SuiteBlanco	614.295	427.999 / 69.7%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la página de Facebook de Decathlon España se encuentran las siguientes aplicaciones, para interactuar con el cliente y hacer la pagina más dinámica y divertida. También cuenta con otras redes sociales como por ejemplo, Twitter, Instagram, Pinterest, etc. (Figura 12.4).

## El Caso Decathlon

Figura 12.4: Redes sociales del Decathlon



Fuente: Facebook Decathlon España (2013)

### 12.1.6. Comunicación a través de la publicidad.

Decathlon utiliza anuncios en televisión y prensa para dar a conocer sus productos y servicios. Su publicidad se dispone en los espacios deportivos tanto en la televisión (Figura 12.5) como en periódicos o revistas.

Figura 12.5: Anuncio Decathlon



Fuente: Youtube (2013)

## El Caso Decathlon

Siendo Decathlon una empresa importante, el tipo de anuncios a los que recurre son de carácter recordativo o informativo ya que es lo suficientemente conocida.

### 12.2. LINEAL.

En el Decathlon trabajan a partir de unos DAO'S testados en Francia, estos DAO'S son la logística de cómo va a ir cada producto puesto en el lineal. Para trabajar los lineales los DAO'S cambian por temporadas, hay dos temporadas la de otoño/invierno y primavera/verano.

#### 12.2.1. Clases.

##### 12.2.1.1. *Producto azul.*

Estos productos son los 5/40 de la sección, es decir, el 1/5 productos más vendidos dentro de los 40 de esa sección. Estos artículos siempre son los mismos y no cambian.

##### 12.2.1.2. *Corazón de la gama.*

Son los artículos que por su colorido, diseño atraen a los clientes y estos cambian cada temporada.

##### 12.2.1.3. *Producto específico.*

Son los productos más especializados y caros en ese deporte.

Figura 12.6: Lineal Pádel Decathlon Zamora



Fuente: Elaboración propia

### 13. ACTUALIDAD DECATHLON.

Revisando las diversas noticias publicadas en relación a la empresa Decathlon, se ha considerado conveniente resaltar las siguientes:

- **Diario Expansión (15 de febrero de 2013):** Decathlon quiere congelar los salarios durante los tres próximos años, incrementando la jornada de trabajo en 25 horas anuales sin remunerar el tiempo de descanso y suprimir el pago de los domingos. Una de las posibles causas de esta medida es a poder contener los costes, porque hay posibilidad de disminución de ventas en un futuro cercano.

Decathlon también propone pagar el 100% del sueldo en las dos primeras bajas, mientras que a partir de la tercera baja abonará el 50% del salario. Estas propuestas han sido rechazadas por los sindicatos CC.OO (Comisiones obreras) y UGT (Unión General de Trabajadores) que se han mantenido disconformes con las propuestas alegando que la empresa sigue obteniendo beneficios.

- **Diario Modaes (25 de marzo de 2013):** Decathlon pretende expandirse en el mercado de China y triplicar su cifra de negocio y convertirlo en 2018, en su tercer mercado atendiendo al volumen de ventas. Actualmente, contienen 57 establecimientos y esperan incrementarlo hasta 150 puntos de ventas en un centenar de ciudades chinas.
- **Diario elEconomista (9 de agosto de 2013):** Decathlon está trabajando para ampliar su gama de productos y está fabricando un Smartphone y una tablet con marca Quechua. Serán los primeros dispositivos digitales del fabricante y están orientados a los deportistas, para que sean un complemento para la realización de actividades al aire libre. El lanzamiento está previsto a partir del 5 de diciembre del 2013

Los nuevos dispositivos están siendo diseñados por la empresa Geonaute, la cual ha implementado unas características para que se puedan usar al aire libre sin problemas como son: se trata de dispositivos resistentes al polvo, arena y salpicaduras de agua. Estos nuevos productos saldrán al mercado con un precio de venta al público en torno a 230€ para el Smartphone que podrá oscilar dependiendo del país donde se vaya a vender, y 280€ para la tablet (Figura 13.1). Y se distribuirán por todos los mercados en los que está presente Decathlon.

## El Caso Decathlon

---

Figura 13.1: Tablet Quechua



Fuente: *elEconomista* (2013)

- **Globedia (18 de octubre de 2013):** Decathlon colabora con la red de Parques Nacionales por su compromiso de ayudar en la conservación de la biodiversidad. La compañía organizará cursos para fomentar el conocimiento de sus consumidores y empleados sobre la red de Parques Nacionales.
- **Globedia (22 de octubre de 2013):** la marca pasión Kalenji, lanza al mercado la gama Kalenji By Night destinado a que los deportistas que entrenan por la noche sean más visibles. Esta gama contiene elementos retro-reflectantes o alumbrantes para mejorar la visibilidad, y así evitar o reducir los posibles eventos dañosos que pudieran surgir. Entre los productos más destacados nos podemos encontrar con: guantes reflectantes, gorra con led, chaleco con cremallera, arnés de alta visibilidad, etc.
- **Globedia (17 de octubre de 2013):** la marca pasión Domyos lanza al mercado el concepto Actizen, creado para los deportistas de yoga que consiste en crear el efecto de una segunda piel en los movimientos realizados. Para poder aplicar el nuevo producto probaron técnicas como la de absorber la transpiración y retirarla hacia el exterior.
- **Diario ABC (12 de septiembre de 2013):** la empresa Decathlon tiene la intención de ampliar el mercado expandiéndose hacia África, y tal expansión ha

## El Caso Decathlon

---

comenzado con la apertura de una tienda en Ceuta, en el norte de África. Esta tienda intentará ofrecer marcas pasión, con precios asequibles y contara en un principio con 26 trabajadores.

- **Modaes (el 15 de julio de 2013):** el Gobierno Canario da luz verde a que Decathlon monte una macrotienda de 7.000 metros cuadrados en el centro comercial de nueva creación Tamaraceite Sur (Gran Canaria). Este increíble establecimiento tiene previsto su apertura en el segundo semestre del 2014.

### 14.CONCLUSIONES.

Como conclusión a nuestro estudio podemos decir o enumerar las siguientes:

- En primer lugar, cabe hacer referencia a que Decathlon es una de las pocas empresas a nivel europeo que ha conseguido franquearse ante la crisis que envuelve a Europa desde los últimos años. Y no solo ha sabido combatir la crisis, sino que además ha sido capaz de incrementar el volumen de negocio en el año 2012. Una de las piedras angulares de su éxito es que a lo largo de su historia ha conseguido equipar a las personas que disfrutan practicando deporte, ya sea de forma individual, ya sea en grupo, de toda clase de material a precios bajos. Material sin duda de excelente calidad, que se ofrece a precios asequibles gracias a que esta empresa ha logrado reunir los dos negocios más importantes, ya que por un lado, fabrica sus propios productos bajo sus propias marcas, y por otro se encarga de la distribución, eliminando costes innecesarios, de los que principalmente el consumidor final se ve beneficiado.

- Por otro lado, otra mención ineludible del éxito de Decathlon, es su excelente servicio de logística, que gracias al mismo permite que todas y cada una de las tiendas que se extiende a lo largo de todo el territorio nacional, se vean surtidas de todo lo que necesiten para que puedan prestar un servicio óptimo a los consumidores.

Destaca en este punto su sistema de reaprovisionamiento, donde los centros logísticos tienen un amplio horario de apertura, de manera que así pueden tener en cuenta las ventas que se hayan producido en todo el día en las tiendas, pudiéndose cargar los camiones para que los productos estén disponibles al día siguiente en los establecimientos. De este modo, las tiendas siempre tienen stock.

- Y por último, mención especial al aspecto personal que ofrece la empresa Decathlon. Esta empresa sigue la máxima de optimizar el trabajo de los trabajadores o colaboradores a través de su formación integral en el conocimiento de la amplia gama de marcas y productos de Decathlon, consiguiendo así trabajadores altamente cualificados para la función que realizan. Esto sin duda, beneficia también al consumidor final, en el sentido que nadie mejor que los propios trabajadores de la empresa, para poder satisfacer las necesidades de cada cliente concreto.

### 15. BIBLIOGRAFÍA.

- ABC (2013): [<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1494360>] (12 de septiembre de 2013).
- Cadena de suministro (2013): [<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/decathlon-trasladara-sus-actividades-logisticas-en-madrid-a-unas-nuevasinstalaciones-en-2013/>] (7 de noviembre de 2012).
- El economista (2013): [<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/4724493/04/13/Economia-Empresas-La-facturacion-de-Oxylane-propietaria-de-Decathlon-aumenta-un-72-en-2012.html>] (5 de abril de 2013).
- El economista (2013): [<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/Nuezoct13/tecnologia-gadgets/noticias/5057874/08/13/Decathlon-prepara-su-propio-smartphone-y-tablet-Quechua-por-menos-de-300-euros.html>] (9 de agosto de 2013).
- Expansion (2013): [<http://www.expansion.com/2013/02/15/empresas/distribucion/1360926865.html>] (15 de febrero de 2013).
- Globedia (2013-1): publicado por EP-Deportes [<http://es.globedia.com/kalenjilanza-gama-night-visible-entrenamientos-nocturnos>] (22 de octubre de 2013).
- Globedia (2013-2) publicado por EP-Deportes [<http://es.globedia.com/decathlon-colabora-red-parques-nacionales-compromiso-biodiversiad>] (18 de octubre de 2013).
- Globedia (2013-3): publicado por EP-Deportes [<http://es.globedia.com/domyos-lanza-concepto-actizen-efecto-segunda-piel-practicantes-yoga>] (17 de octubre de 2013).
- Lorente Aliaga, L. (2010): *Caso Práctico de Marketing Estratégico y Operativo de la Empresa Decathlon*. Proyecto Fin de Carrera. Universidad de Zaragoza.
- Modaes (2013): [<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/4724493/04/13/Economia-Empresas-La-facturacion-de-Oxylane-propietaria-de-Decathlon-aumenta-un-72-en-2012.html>] (15 de julio de 2013).
- Modaes (2013): [<http://www.modaes.es/empresa/20130325/decathlon-preve-abrir-150-tiendas-en-china-y-convertir-el-pais-en-su-tercer-mercado-en-2018.html>] (25 de marzo de 2013).
- Navarra (2013): [[http://www.navarra.es/home\\_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2013/02/05/visita+agencia+navarra+transporte+y+logistica.htm](http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2013/02/05/visita+agencia+navarra+transporte+y+logistica.htm)] (5 de febrero de 2013).

- Otras páginas consultas:
  - Alsolia (2013): [<http://www.alsolia.es/>] (noviembre-diciembre 2013).
  - Ciudad del transporte (2013): [<http://www.ctpsa.es/>] (diciembre 2013).
  - Decathlon España (2013): [<http://www.decathlon.es/>] (junio-diciembre 2013).
  - Decathlon Francia (2013): [<http://www.decathlon.fr/>] (junio-diciembre 2013).
  - Ley 16/2011 de Crédito al Consumo (2011): [[www.noticiasjuridicas.es](http://www.noticiasjuridicas.es/)].
  - Love Barros Publicidad (2013): [<http://lovebarrospublicidad.com/2013/01/14/639/>] (diciembre 2013).
  - Oxylane (2013): [<http://www.oxylane.com/>] (junio-diciembre 2013).
  - Plataforma logística-Sevilla (2013): [<http://www.zalsevilla.com/>] (junio-diciembre).
  - Plataforma logística-Zaragoza (2013): [<http://www.plazalogistica.com/index.aspx>] (junio-diciembre).
  - Real Academia Española (2013): [<http://rae.es/>] (diciembre 2013).
  - Vigo low cost (2013): [<http://www.vigolowcost.com/2012/03/08/trocatlon-el-mercadillo-de-compra-venta-de-decathlon/>](diciembre 2013).
  - Wikipedia (2013): [<http://es.wikipedia.org>] (junio-diciembre 2013).