



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE DE DECATHLON PALENCIA A PARTIR DE SUS HÁBITOS DE COMPRA”

MARTA PALACIOS PÉREZ

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO DE 2019**



FACULTAD DE COMERCIO
Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

TRABAJO FIN DE GRADO

**“FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE DE DECATHLON
PALENCIA A PARTIR DE SUS HÁBITOS DE COMPRA”**

**Trabajo presentado por:
MARTA PALACIOS PÉREZ**

Firma:

**Tutor:
JESÚS GONZÁLEZ FERNÁNDEZ**

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Julio de 2019

Índice

1. Introducción	6
2. Hábitos deportivos en España	7
3. Gasto de los hogares vinculado al deporte en España	9
4. Gestión deportiva en España	11
4.1. Gasto público vinculado al deporte	14
4.2. Instalaciones y espacios deportivos en España.....	15
5. Empresas vinculadas al deporte en España	19
6. Empleo vinculado al deporte	24
7. Enseñanzas vinculadas al deporte	26
8. Campeonatos universitarios y en edad escolar	27
9. Deporte federado	28
10. eCommerce	30
11. Castilla y León	33
12. Palencia	35
12.1. Diputación de Palencia.....	35
12.2. Complejos deportivos de Palencia	36
13. Grupo Decathlon	38
13.1 Historia	38
13.2. Creación de valor: Decathlon	40
13.3. DAFO.....	41
14. La competencia en Palencia	42
15. Resultados de la encuesta	43
15.1 Ficha técnica.....	43
15.2 Software utilizado	48
15.3 Análisis Multidimensional de grupos de variables.....	48
16. Conclusiones	58
17. Bibliografía	59
18. Anexos	61
Anexo 1- Encuesta.....	61
Anexo 2- Gráficos del análisis de la encuesta de las preguntas que no aparecen comentadas en el cuerpo del trabajo	63

1. Introducción

El deporte forma parte de la cultura y la sociedad actual. Podemos decir que es una actividad que genera relaciones sociales, además de contribuir al crecimiento personal, no solo a nivel de salud física, sino por los valores que puede aportar, tanto a nivel individual como colectivo. El esfuerzo, la superación, el trabajo en equipo y el compromiso son algunos de los muchos valores que aporta el deporte a la sociedad.

El interés de este trabajo está describir el comportamiento del cliente de Decathlon Palencia, puesto que actualmente estoy trabajando en esta tienda y busco ideas de mejora en cuanto al tratamiento al consumidor y satisfacción de sus necesidades.

En primer lugar, hemos realizado una descripción de la situación del deporte a nivel nacional, a nivel regional y en Palencia y provincia, en aspectos como los objetivos, gestión, ayudas y empleo. Posteriormente haremos una descripción de la empresa, creación de valor y competencia.

Finalmente, se ha realizado una encuesta online realizada a clientes de Decathlon Palencia sobre sus gustos, motivación hábitos de consumo, con el objetivo de describir el perfil de consumidor de la tienda.

En este trabajo vamos a estudiar el caso de Decathlon Palencia como uno de los principales vendedores de productos deportivos en la ciudad. Cómo ha conseguido destacar y fidelizar a sus usuarios en un mercado de gran competencia y con unos clientes cada vez más exigentes y selectivos.

Agradecimientos

Quería expresar mi gratitud a mi tutor Jesús González Fernández, por toda la ayuda que me ha prestado, en especial en la parte estadística y análisis.

2. Hábitos deportivos en España

Según la encuesta de hábitos deportivos en España 2015 realizada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte el 53,5% de la población de 15 años o mayor practicó deporte en ese año. Además, lo suelen practicar con gran frecuencia, siendo un 19,5% practicantes diarios. Más de la mitad lo realiza al menos una vez al trimestre.

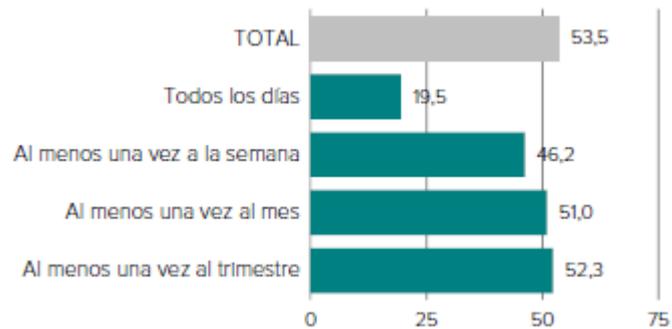
Este análisis también se ve afectado por la edad, el sexo y el nivel de estudios. En primer lugar, desde el punto de vista de la edad, se observa que los más jóvenes son los que más deporte practican. De hecho, los jóvenes de entre 15 y 19 años tienen una tasa del 87%.

En segundo lugar, teniendo en cuenta el sexo, se aprecia una pequeña diferencia entre los hombres, de los cuales seis de cada diez practican deporte, frente a cinco de cada diez mujeres.

Por último, en cuanto al nivel de estudios, también se pueden apreciar diferencias. La población con un nivel de estudios superior tiene la tasa más alta, siete de cada diez practican deporte. Cuanto inferior es el nivel de estudios, más baja es la tasa de práctica deportiva.

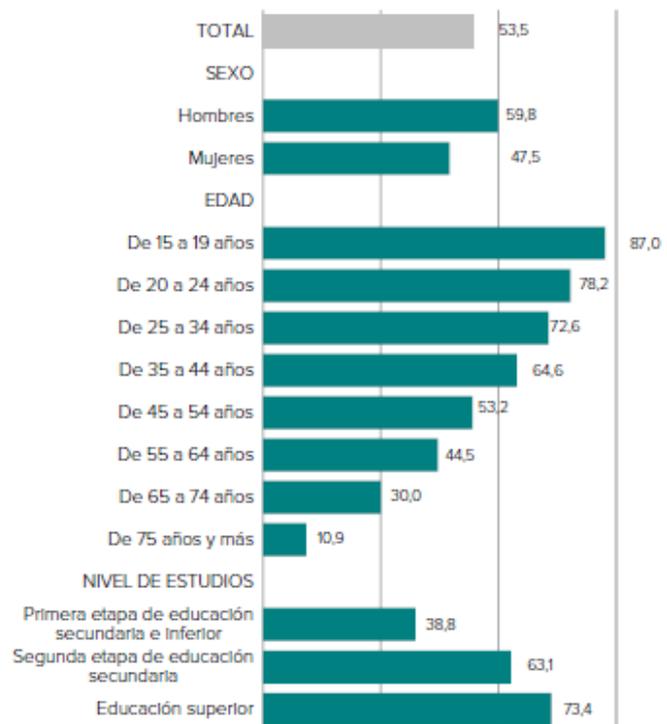
En conclusión, algunas de las características de los que más deporte practican son: hombres, personas de entre 15 y 34 años, personas con estudios superiores.

Gráfico 1. Personas que practicaron deporte durante 2015 según frecuencia.(En porcentaje de la población total investigado)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Gráfico 2. Personas que practicaron deporte en 2015 según sexo, edad y nivel de estudios. (En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

En cuanto a las modalidades deportivas, los deportes individuales son los más practicados, con una tasa del 58% de preferencia. A diferencia de los deportes colectivos que muestra una tasa muy baja.

Las principales motivaciones para practicar deporte son, en primer lugar, estar en forma. Le sigue la diversión o entretenimiento. En tercer lugar, motivos relacionados a la salud. Como principal barrera se encuentra la falta de tiempo.

Podemos afirmar que casi toda la población dispone de equipamiento deportivo en su hogar, obteniendo una tasa del 89,3%. Los materiales más frecuentes que podemos encontrar son las bicicletas, los balones y las raquetas. En siguiente lugar se encuentran los aparatos de ejercitación y musculación.

Cada vez son más los españoles que practican deporte semanalmente. Así lo dicen las Encuestas de Hábitos Deportivos que elabora el Consejo Superior de Deportes, que como hemos visto un 46,2% los ha practicado al menos una vez a la semana.

Según los datos, aunque el deporte federado sigue creciendo, con una afiliación de 3,7 millones de personas en 2017, actualmente la industria del fitness crece a un ritmo mucho mayor, con 5,2 millones de personas ese mismo año. Estos datos reflejan la realidad sobre la tendencia del bienestar y el buen estado físico de la sociedad.

Según Menchén (2018) “en los últimos ocho años han proliferado una serie de prácticas deportivas mucho más abiertas, flexibles, no institucionalizadas y postmodernas”. Se refiere a deportes como el running y el fitness, que no dependen de clubes y federaciones y se pueden realizar de manera independiente, sin necesidad de licencia. Además, esto ha favorecido a que la diferencia entre la asiduidad de la realización de actividades deportivas entre mujeres y hombres disminuya.

En cuanto a los deportes más populares entre los españoles, el fútbol sigue en cabeza con un aumento del 9% del número de fichas. Dato importante es que este aumento se consiguió debido a que las fichas femeninas aumentaron un 36,7%, aunque aún existe una disparidad importante. A continuación, se sitúa el baloncesto, pese a que las licencias hayan disminuido en los últimos años. Un deporte que está en pleno auge es el pádel, que aumentó un 17% los federados en 2017, al mismo tiempo que descendía por igual el número de practicantes de tenis. La tendencia por la práctica de deporte al aire libre se ha visto reflejada en el aumento de federados en montañismo y escalada, que se ha convertido en el quinto deporte con más afiliados.

En la publicación de PALCO23, el diario económico del negocio del deporte, del 18 de diciembre de 2018, se afirma que “el deporte ha dejado de ser una industria

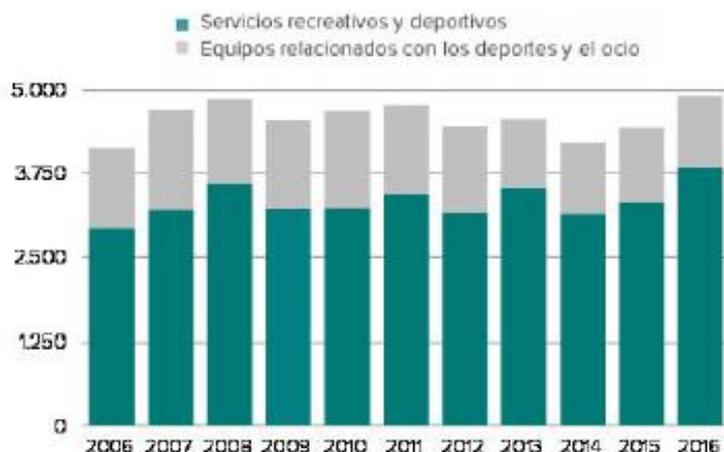
exclusivamente vinculada a los atletas de élite, los clubes profesionales y las competiciones que reúnen a millones de aficionados en los estadios y ante el televisor”.

Según esta encuesta realizada por Menchén (2018), tanto las federaciones como los gimnasios reciben cada vez más afiliados, lo que refleja el crecimiento de la industria y el aumento de la práctica deportiva entre los españoles. Casi la mitad de los encuestados están convencidos de que hay un crecimiento claro de este suceso. Además, aún nos encontramos muy lejos de otros países de la Unión Europea. Otro 50% de la industria aprecia signos de mejora, aunque aún existe un 3% que claramente opina que no se está produciendo ningún crecimiento de la práctica deportiva. En términos de consumo, esto se traduce a que el 33% de las empresas encuestadas se muestran muy optimistas afirmando que efectivamente se ha apreciado un mayor gasto en deporte, con una disminución de cinco puntos respecto a 2017. El 64%, es decir, un cuatro por ciento más que año anterior, asegura que ha observado signos de mejora, frente a un 3% que está seguro de que no existe crecimiento alguno.

3. Gasto de los hogares vinculado al deporte en España

Según el Anuario de Estadísticas Deportivas (2018) realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, concretamente en la Encuesta de Presupuestos Familiares, el gasto total en bienes y servicios deportivos realizado por los hogares fue de 4.924,9 millones de euros, es decir, un 0,9% del gasto total en bienes y servicios de los hogares.

Gráfico 3. Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte. (En millones de euros)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

El gasto medio por hogar en bienes y servicios vinculados al deporte fue de 267 euros. Siendo el gasto medio por persona de 107,10 euros. En cuanto al tipo de bienes y servicios, los más solicitados, con un 78,1% son los servicios recreativos y deportivos.

Otro dato a tener en cuenta es la diferencia de este dato según la comunidad autónoma, en las que destacan por tener una tasa superior Andalucía, Aragón, Principado de Asturias, Islas Baleares, Castilla y León, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Foral de Navarra, País Vasco y La Rioja.

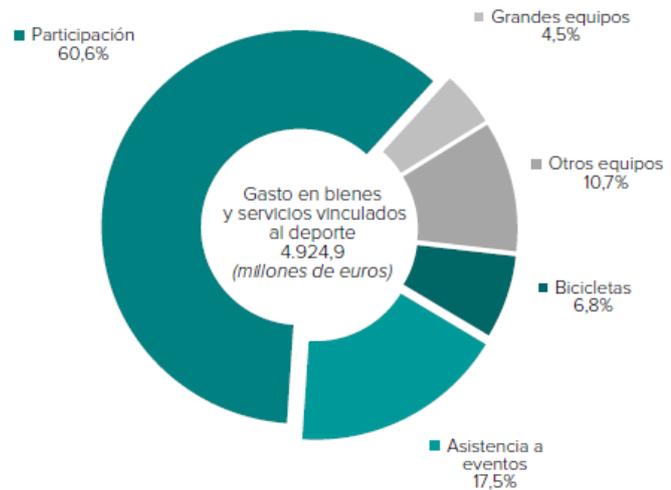
También se deben de tener en cuenta los siguientes casos:

- Sexo: No existen diferencias significativas en el gasto medio de bienes y servicios vinculados al deporte por sexos, siendo 108,2 euros el de los hombres y 104,3 euros el de las mujeres.
- Edad: Podemos observar que el consumo puede variar en función del grupo de edad, teniendo la tasa más alta la población que comprende entre 30 y 44 años, y la más baja los de más de 65 años en adelante.
- Nivel de estudios: Cabe destacar que el grupo con un nivel de formación superior dista en más de un 50% en el gasto medio de los que tienen una formación de educación secundaria e inferior.
- Estado civil: En primer lugar, con el gasto medio más alto en cuanto al estado civil, destacan las personas divorciadas, con 154,70 euros. Le siguen los solteros y casados, con un gasto medio de 130,10 euros y 106,10 euros respectivamente. Por último, con un consumo inferior, los separados y viudos, con 82,70 euros y 41,10 euros, una diferencia notable.

En el estudio realizado por Marc Menchén (2018), llamado “Barómetro 2018 Palco23 del Negocio del Deporte en España” no muestra datos recopilados de una encuesta realizada a unas 300 empresas españolas vinculadas al ámbito deportivo. En primer lugar, vamos a hablar sobre el apartado sobre consumo, que está dividido en dos partes.

1. Gasto medio: Según los resultados de la encuesta, casi la mitad de las compañías afirman que el gasto de las familias creció moderadamente en el sector deportivo. Dato a destacar es que curiosamente los resultados más positivos son los

Gráfico 4. Gasto de los hogares vinculados al deporte por tipo de bienes y servicios en 2016. (En porcentaje)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

generados vía online, donde se ofrecen de forma más agresiva descuentos y promociones.

2. Comportamiento: Los consumidores siguen actuando de manera prudente a la hora de adquirir productos o servicios relacionados con el deporte, así lo confirman el siete de cada diez de las empresas encuestadas, pese a la mejoría económica del país.

4. Gestión deportiva en España

España Global (2017) afirma que “el trabajo coordinado de la Administración, las federaciones, los clubes y los organismos privados sitúa a España entre los mejores países del mundo para practicar deporte y acoger grandes eventos competitivos”.

El modelo único que tenemos en España de organización deportiva se caracteriza por tener una extensa red de infraestructuras y organismos y además es uno de los motivos del gran éxito de los deportistas españoles, además de la tradición deportiva.

El Consejo Superior de Deportes ha puesto en marcha el “ABD Apoyo al Deporte Base”. Este plan trata de impulsar la actualización y adaptación de todos los aspectos relacionados con el modelo deportivo español diseñando una estrategia que coordine todo el sistema deportivo. Busca aumentar la participación deportiva, y una formación adecuada, así como promover la práctica de deporte como algo básico para llevar un estilo de vida saludable. Otro objetivo del ABD es perfeccionar los programas de descubrimiento de jóvenes practicantes de deporte y su posterior tecnificación, para que logren progresar dentro de su carrera deportiva y académica en todo su proceso.

El Plan ABD 2020 está dividido en tres grandes programas:

1. ADE: Programa de Apoyo al Deporte Escolar.

Los objetivos de este proyecto son aumentar la práctica de deporte y actividad física en general dentro de la edad escolar, desarrollando programas de fomento de modalidades deportivas y de descubrimiento de talentos en las diferentes modalidades para posteriormente integrarlos en programas de tecnificación. Estos programas se llevarán a cabo principalmente en centros escolares, clubes y asociaciones deportivas. Por último, un programa nacional de tecnificación deportiva, por medio de las Federaciones Deportivas Españolas, los Centros de Alto Rendimiento y los Centros de Tecnificación Deportiva, coordinando todas ellas en una Red de Centros de Tecnificación Deportiva.

2. ADU: Programa de Apoyo al Deporte Universitario.

Entre los objetivos de este plan se encuentra el crecimiento de practicantes deportivos y de actividad física dentro de estudiantes de universidad, la modernización y revalorización de las Competiciones Universitarias dentro del territorio español, y apoyar la participación en competiciones internacionales universitarias de alto rendimiento.

3. ADB+: Promoción de la actividad física y lucha contra el sedentarismo:

Procura promover el deporte y la actividad física haciéndolo más accesible para la población española sedentaria y así conseguir aumentar las cifras de población físicamente activa. La manera de que esto se lleve a cabo será por medio de campañas de comunicación y formativas que expliquen los beneficios de realizar actividades físicas y deportivas y lo esencial que es llevar unos hábitos de vida saludables.

4. Beneficios fiscales:

Todas las empresas que cooperen con el programa a través de su promoción y aportación de donativos podrán obtener beneficios fiscales, al tratarse de un acontecimiento de “excepcional interés público”.

El Consejo Superior de Deportes es la institución encargada de conceder ayudas y subvenciones destinadas a la práctica deportiva. Además, se ocupa de coordinar las actividades de las federaciones y asociaciones deportivas, sus objetivos y programas deportivos, sobretodo lo del deporte de alto nivel.

También ha desarrollado un Plan Integral de promoción y enriquecimiento del deporte femenino en España, que pretende profundizar en la dimensión social y cultural deportiva para conseguir, a través de eventos y jornadas formativas, activar el deporte femenino.

En España tenemos un gran sistema de todo tipo de infraestructuras e instalaciones deportivas, de hecho, estamos entre los mejores países del mundo para realizar deporte. En total, hay nueve centros de alto rendimiento en el territorio. Disponemos además de casi cien centros de tecnificación multideportivos.

Gracias a la colaboración instituciones se han desarrollado diferentes planes de ayuda para la extensión del deporte. Uno de ellos es la Fundación Deporte Joven, que está dirigido principalmente a niños, jóvenes y discapacitados con el fin de que adopten los valores deportivos y unos hábitos de vida saludables. También tenemos los Premios del Deporte en Edad Escolar y el programa de Promoción y Ayuda al Deporte Escolar (PROADES) y tiene como fin el desarrollo de habilidades y destrezas básicas para el crecimiento de los estudiantes a través de la práctica deportiva. El programa ADO, que

fue promovido por el Comité Olímpico Español en 1988 y que está formado desde sus inicios por el Consejo Superior de Deportes, el Comité Olímpico Español y Radio Televisión Española. El objetivo de este programa es asegurar que los deportistas de élite españoles tengan una situación económica digna y que dispongan de lo esencial para su entrenamiento y desarrollo deportivo, obteniendo así la motivación necesaria para seguir creciendo y mejorando.

Otra pieza fundamental que hace que el modelo deportivo español sea exitoso es la innovación permanente mediante plataformas como Inseport: Plataforma Tecnológica Española de la Industria del Deporte. Su finalidad es ayudar a desarrollar el potencial de las empresas que están vinculadas al ámbito deportivo y fomentar la investigación, el desarrollo y la innovación.

Otra característica del deporte es que es un gran embajador de España fuera del país. Ayuda a dinamizar las relaciones internacionales y el intercambio entre culturas. El Consejo Superior de Deportes participa activamente en la Unión Europea, el Consejo de Europa, la Unesco y la Conferencia Mundial sobre el Dopaje en el Deporte. También participa en Programas de Cooperación Deportiva, con la finalidad de colaborar con otros organismos en materias como la cooperación institucional, la ciencia y tecnología vinculadas al deporte, medicina deportiva, lucha contra el dopaje, programas de apoyo al deporte para personas con discapacidad, entre otras.

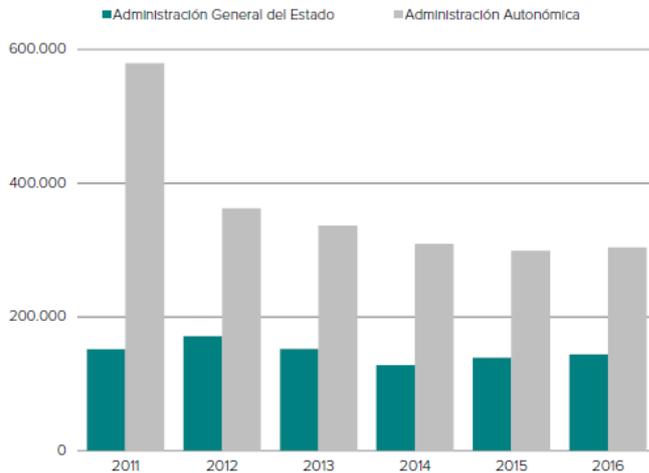
España también cuenta con representación en el Comité Olímpico Internacional, organización sin ánimo de lucro líder del Movimiento Olímpico, creada en 1894. Algunos de los programas de esta institución son la solidaridad olímpica, el deporte y la sociedad activa, las mujeres en el deporte, el deporte para la esperanza y el legado olímpico. Nuestro país también forma parte del Consejo Iberoamericano del deporte. Además, España participa en los Juegos del Mediterráneo a los que asisten tres continentes: Europa, Asia y África.

También es miembro de la Federación Internacional de Deporte Universitario (F.I.S.U.), y participa anualmente en algunas competiciones convocadas por esta, y de la Asociación Europea de Deporte Universitario.

UNICEF y el Consejo Superior de Deportes crearon la guía “Deporte para un mundo mejor”, que incide en la importancia del deporte para el desarrollo humano, a nivel social y global por su aportación de valores y su desarrollo integral.

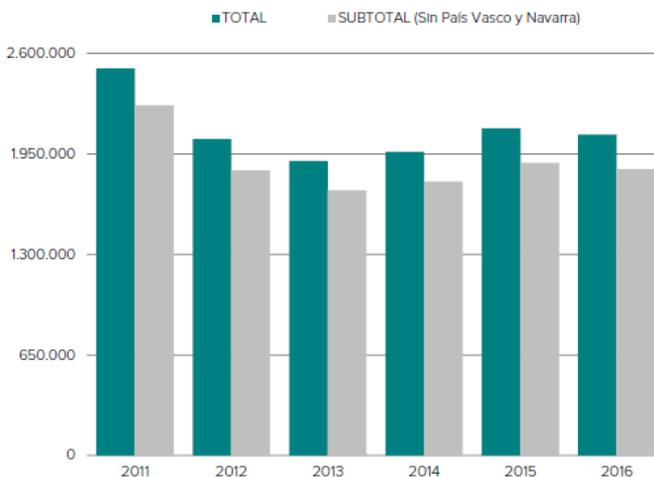
4.1. Gasto público vinculado al deporte

Gráfico 6. Gasto liquidado en deporte por la Administración Local. (En miles de euros)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Gráfico 5. Gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado y por la Administración Autónoma. (En miles de euros)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Según las Estadísticas de Liquidación de los Presupuestos que recoge el Ministerio de Hacienda y Función Pública y en las Cuentas Generales por Comunidad Autónoma, este es el gasto público generado por la Administración General del Estado, la Administración Autónoma y la Administración Local.

La Administración General del Estado en el año 2016 destinó 144 millones de euros en deportes, la Administración Autónoma 303 millones y la Administración Local 2.075 millones de euros.

Las Comunidades Autónomas que destinaron más dinero al deporte son Cataluña, Andalucía y Comunidad de Madrid, y las que menos La Rioja, Cantabria y Extremadura.

4.2. Instalaciones y espacios deportivos en España.

En este apartado veremos las instalaciones y espacios deportivos de los que dispone cada Comunidad Autónoma y su tipología.

En esta clasificación distinguimos espacios deportivos convencionales, singulares y áreas de actividad:

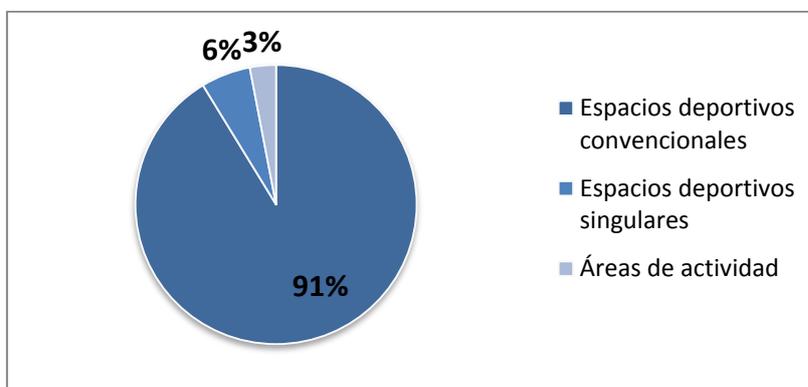
- 1) Convencionales: Son espacios deportivos destinados a la práctica de los deportes más comunes y así poder usarlos de manera polivalente. Por ejemplo, pabellones deportivos, piscinas, pistas y salas.
- 2) Singulares: Este tipo de espacios están adaptados a la práctica de un deporte en concreto y tienen unas características especiales. Podemos destacar los espacios de hípica, circuitos de motor, campos de golf, rocódromos, etc...
- 3) Áreas de actividad: la actividad se realiza al aire libre, y puede ser acuática, terrestre o aéreas.

En 2005 el Consejo Superior de deportes realizó un estudio para el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas en el que se estimó que el número de instalaciones deportivas en el territorio era de 79.059, que incluían 176.201 espacios deportivos en total.

Espacios deportivos en España

En primer lugar, analizaremos de manera general a nivel nacional las instalaciones y espacios deportivos que encontramos en el país, diferenciándolos por su tipología.

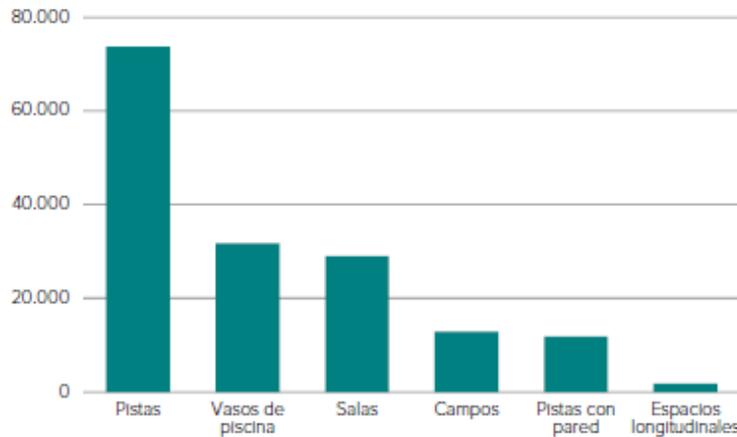
Gráfico 6. Porcentaje de espacios deportivos por tipología.



Fuente: Elaboración propia, datos sacados del Anuario de Estadísticas Deportivas de 2018

En el gráfico podemos ver que el casi todos son espacios deportivos convencionales.

Gráfico 7. Espacios deportivos convencionales por tipología 2005. (Valores absolutos)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Gráfico 8. Espacios deportivos singulares por tipología 2005. (Valores absolutos)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

En el plano nacional general en valores absolutos, dentro de los espacios deportivos convencionales los más numerosos son las pistas, seguido de los vasos de piscina y las salas. Los más escasos eran los espacios longitudinales, las pistas con pared y los campos.

Los espacios deportivos singulares más abundantes en el territorio eran las zonas de juegos populares y tradicionales, otros espacios singulares y los espacios de hípica. Y entre los menos numerosos estaban los canales de remo y piragüismo, pistas de modelismo y los circuitos de carrera a pie.

Espacios deportivos por Comunidades Autónomas

Tabla 1. Espacios deportivos por CCAA en valores absolutos

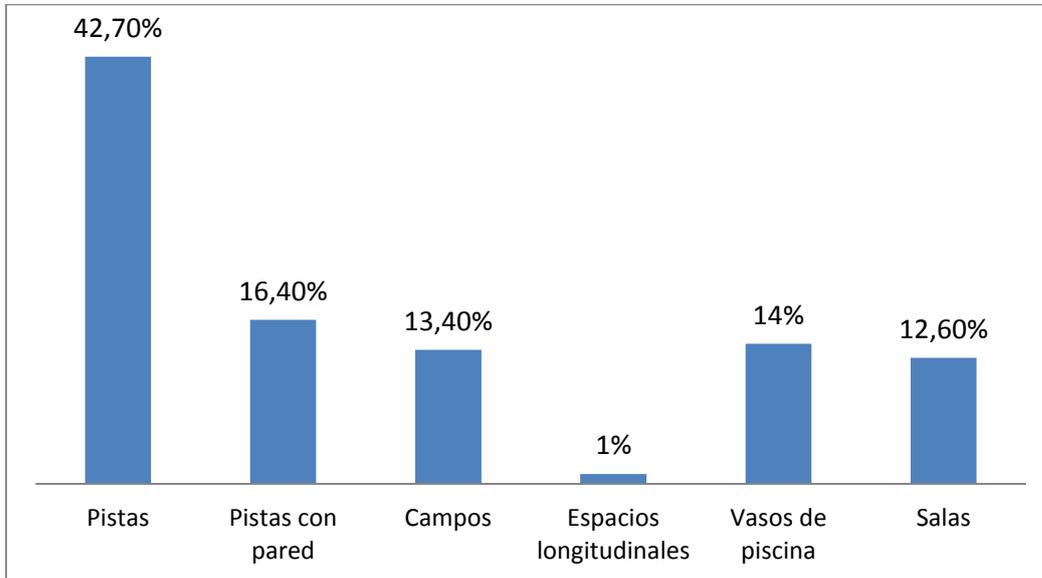
	Total	Espacios convencionales	Espacios singulares	Áreas de actividad
Andalucía	26.391	24.815	843	733
Aragón	7.634	6.924	492	218
Asturias (Principado de)	3.930	2.989	475	466
Baleares	8.574	7.544	733	297
Canarias	9.836	8.700	875	261
Cantabria	2.596	1.904	652	40
Castilla y León	14.101	12.842	1.029	230
Castilla- La Mancha	8.536	7.724	346	466
Cataluña	31.560	28.324	1.657	1.579
Comunidad Valenciana	14.954	14.472	353	129
Extremadura	4.785	4.339	209	240
Galicia	9.843	9.141	473	229
Madrid (Comunidad de)	16.344	15.528	659	157
Murcia (Región de)	3.748	3.528	184	36
Navarra (Comunidad Foral de)	3.223	2.977	190	56
País Vasco	8.081	7.139	814	128
Rioja (La)	1.644	1.527	83	34
Ceuta	184	162	13	9
Melilla	237	210	23	4

Fuente: Elaboración propia en baso a datos recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2018.

Más concretamente en Castilla y León hay un total de 14.101 espacios deportivos.

Espacios deportivos convencionales (Distribución porcentual)

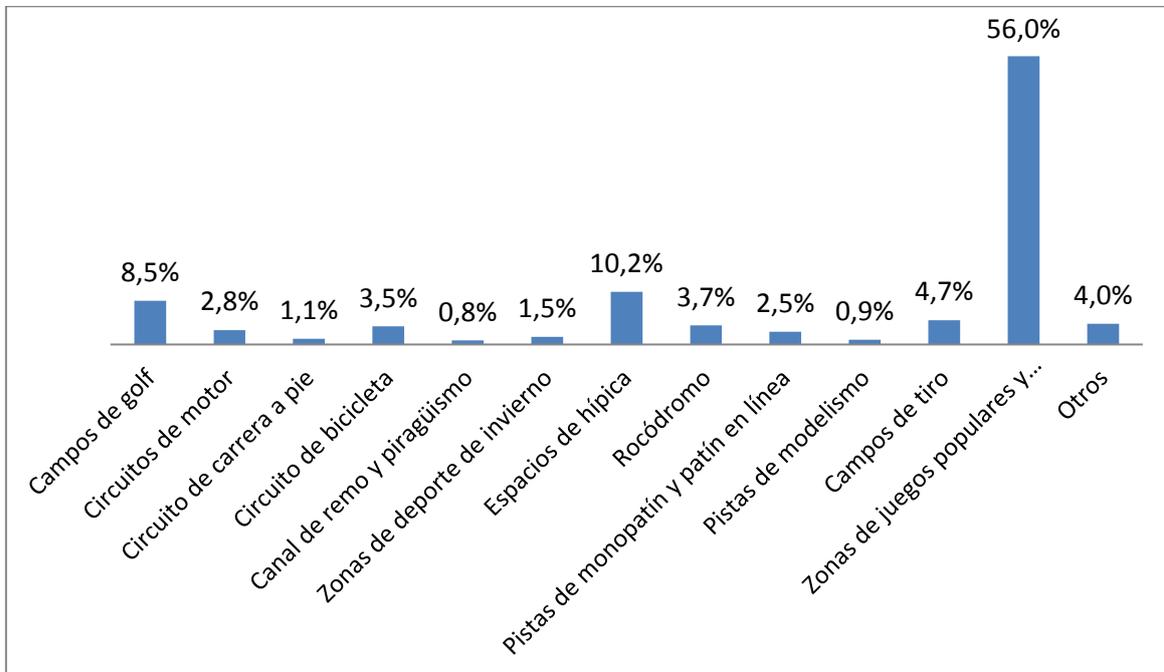
Gráfico 9. Espacios deportivos convencionales en España.



Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2018.

Espacios deportivos singulares (Distribución porcentual)

Gráfico 10. Espacios deportivos singulares en España.



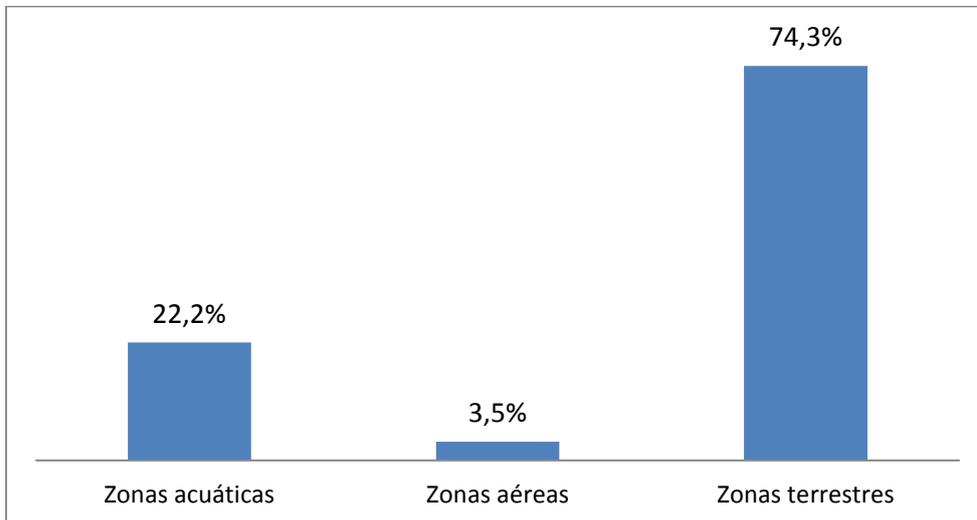
Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2018.

Cómo podemos observar en los gráficos anteriores Castilla y León sigue la misma línea que a nivel nacional en el porcentaje de espacios tanto convencionales como

singulares, siendo las pistas y las zonas de juegos populares y tradicionales las más abundantes.

Áreas de actividad (Distribución porcentual)

Gráfico 11. Áreas de actividad por tipología en España.



Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2018.

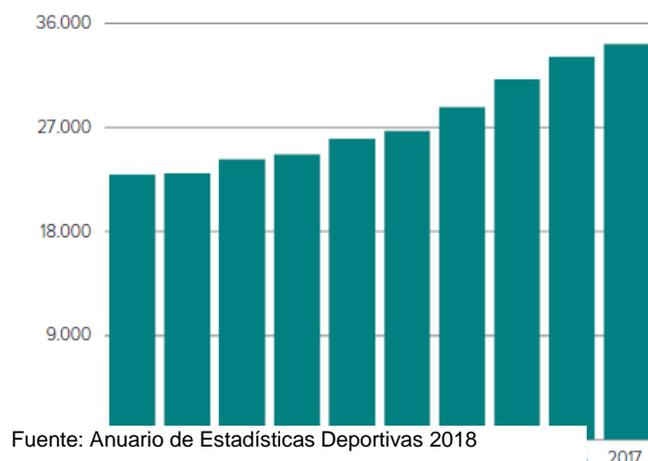
Las áreas de actividad más abundantes con bastante diferencia son las zonas terrestres, con un 74,3%, a continuación, las zonas acuáticas con un 22,2% y por último con tan solo un 3,5% las zonas aéreas.

5. Empresas vinculadas al deporte en España

En este punto veremos cuantas empresas están vinculadas al deporte como actividad económica principal y por comunidades autónomas. Se considera empresa vinculada al deporte aquella cuya actividad económica primordial pertenece al ámbito deportivo.

Nos centramos sobre todo en empresas que llevan a cabo actividades económicas relacionadas con la fabricación de artículos deportivos, comercio al por menor de material deportivo en establecimientos especializados y gestión de actividades deportivas.

Gráfico 12. Número de empresas vinculadas al deporte (Valores absolutos)

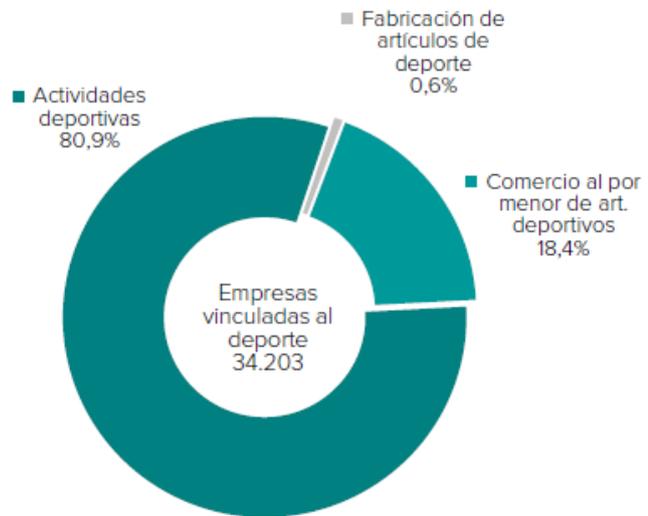


Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Según el DIRCE, Directorio Central de Empresas, a comienzos de 2017 el número de empresas vinculadas al deporte llegó a la cifra de 34.203, es decir, un 1% sobre el total de todas las empresas que se encuentran en el Directorio.

Desglosando esta cifra, podemos distinguir: empresas dedicadas a gestión de instalaciones, como clubes deportivos o gimnasios, que son ocho de cada diez de la cifra total de empresas vinculadas al deporte. Dos de cada diez se dedican al comercio al por menor de artículos deportivos.

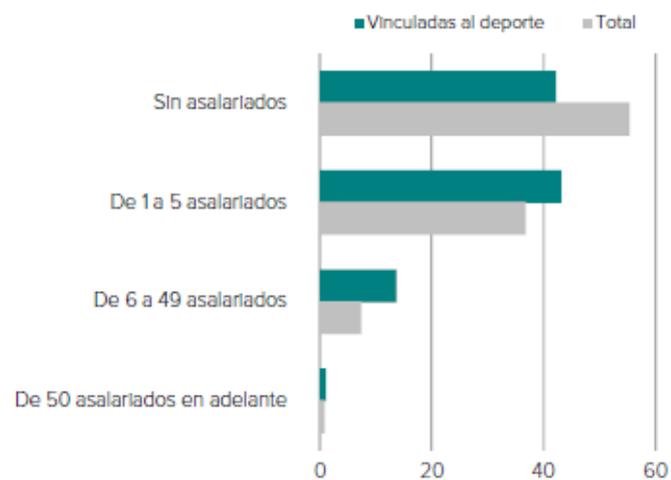
Gráfico 13. Número de empresas vinculadas al deporte por actividad económica. 2017. (En porcentaje)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Del total de estas empresas, el 43% son de tamaño reducido, con tan solo entre 1 y 5 empleados. El 42,3% no tienen asalariados, el 13,4% tienen entre 6 y 49 asalariados. Por último, el 1,1% son empresas con 50 o más empleados.

Gráfico 14. Número de empresas vinculadas al deporte por tamaño. 2017. (En porcentaje)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Más del 50% de las empresas vinculadas al deporte, del mismo modo que ocurre con el resto de empresas de los distintos sectores, están aglomeradas en las Comunidades Autónomas de Cataluña, 17,1%, Andalucía, con un 14,8%, la Comunidad de Madrid, que tiene un 15,1%, y a continuación la Comunidad Valenciana, con un 10,6%.

Empresas vinculadas al deporte

Tabla 2. Número de empresas vinculadas al deporte en 2016 y 2017, España. (Valores absolutos)

	2016	2017
Actividades deportivas	26.197	27.676
Fabricación de productos de deporte	208	217
Comercio al por menor de material deportivo	6.666	6.310
TOTAL	33.071	34.203

Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2018.

Empresas vinculadas al deporte por comunidades autónomas

Tabla 3. Número de empresas vinculadas al deporte por comunidad autónoma.

	2016	2017
Andalucía	4.941	5.066
Aragón	872	898
Asturias (Principado de)	733	729
Baleares (Islas)	1.272	1.322
Canarias	1.901	2.017
Cantabria	407	463
Castilla y León	1.870	1.949
Castilla-La Mancha	1.216	1.278
Cataluña	5.709	5.850
Comunidad Valenciana	3.396	3.613
Extremadura	654	677
Galicia	2.076	2.117
Madrid (Comunidad de)	5.034	5.166
Murcia (Región de)	954	970
Navarra (Comunidad Foral de)	415	452
País Vasco	1.288	1.292
Rioja (La)	221	230
Ceuta y Melilla	112	114

Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2018.

Empresas vinculadas al deporte según actividad económica principal por comunidad autónoma

Tabla 4. Número de empresas vinculadas al deporte según actividad económica principal por comunidad autónoma.

	Actividades deportivas	Fabricación artículos	Comercio al por menor
Andalucía	3.964	21	1.081
Aragón	747	12	139
Asturias (Principado de)	571	5	153
Baleares (Islas)	1.026	1	295
Canarias	1.669	8	340
Cantabria	389	8	66
Castilla y León	1.665	8	276
Castilla-La Mancha	1.060	7	211
Cataluña	4.758	43	1.049
Comunidad Valenciana	2.948	26	639
Extremadura	543	0	134
Galicia	1.683	8	426
Madrid (Comunidad de)	4.390	26	750
Murcia (Región de)	759	10	201
Navarra (Comunidad Foral de)	331	6	115
País Vasco	906	27	359
Rioja (La)	181	1	48
Ceuta y Melilla	86	0	28

Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2018.

Marc Menchén, licenciado en periodismo y director de Palco23, realizó una encuesta en 2017 y 2018 sobre el negocio del deporte en España al que llama “El Barómetro del Negocio del Deporte”, del que ya hemos hablado antes. En esta estadística participaron empresas, federaciones y clubes españoles. Según Marc, afirma que este sector es uno de los más dinámicos y con un gran potencial de crecimiento en España, con gran pluralidad de entidades deportivas y un abundante tejido empresarial con multitud de cadenas de fitness, marcas de moda y fabricantes de equipamiento. El mundo del deporte está empezando a llevarse a un nivel más especializado y profesional, tanto a nivel de práctica deportiva como la de consumo de eventos.

“La vida es un cambio de cambio. El deporte, y su industria, sin duda también lo son, por lo que su gestión va inexorablemente a esta mudanza permanente” afirma Pablo Burillo, director de MBA en dirección a entidades deportivas.

Algo decisivo y fundamental para todo el sector es la capacidad de adaptación a los cambios que están surgiendo cada día, ya que estamos en un mundo cada vez más

internacionalizado y deben afrontar la transformación tecnológica que estamos viviendo, las variaciones en los hábitos de consumo de los usuarios, la lucha de precios, descuentos y promociones, y la imparable competencia que se sigue extendiendo.

En este estudio Marc busca enmarcar en qué situación se encuentra esta industria y dar a conocer que es un sector importante para la generación empleo y de riqueza.

La evolución del sector en el año 2016: el 77% de las empresas de la esfera deportiva afirmaron que sus ventas se elevaron tomando como referencia el año anterior, y esto se debe en parte a la recuperación económica que se estaba dando en España tras la crisis. En 2017 esta cifra ha ido en aumento, tanto que ocho de cada diez de las empresas de la industria deportiva afirman haber mejorado su cifra de negocio. Una de las causas ha sido el aprovechar el auge que está teniendo la sensibilización de la sociedad sobre los hábitos saludables y deportivos.

En cuanto a empleo, ocho de cada diez de las empresas y organismos contrataron más personal durante ese año, fomentado por el progreso del fitness y el crecimiento de gimnasios en el territorio nacional. Otro motivo de gran relevancia acerca del aumento en la contratación de personal en este sector fue el crecimiento del rendimiento y la necesidad de una dirección más profesional. En 2017 sólo el 2% tuvo que reducir finalmente en personal, a pesar de que su previsión. En cuanto a contrataciones. En particular, estos nuevos empleados han sido contratados para cubrir nuevas aperturas y fortalecer campos como el de la digitalización y el marketing.

En los últimos años, y con perspectivas de seguir en esta línea, las exportaciones están en proceso de crecimiento según el Ministerio de Economía, aunque el sector deportivo aún depende en exceso del mercado nacional. A pesar de que las exportaciones deportivas cada año logran obtener máximos, llegando a facturar 753 millones de euros en 2017, no alcanza a tener un peso del 20% del total de las ventas del sector. Las principales razones se deben a que tanto las federaciones y las cadenas de gimnasios se mueven en el ámbito nacional, y los fabricantes españoles llevan poco tiempo vendiendo a nivel internacional. En concreto, los que obtienen importantes ingresos desde el exterior de España son equipos profesionales de fútbol y de baloncesto, sobretudo en concepto de patrocinios y publicidad.

Debido a los nuevos hábitos de compra de los consumidores y usuarios, desde productores de equipamiento deportivo, hasta clubes y federaciones se han visto en la necesidad de crear sus propios canales de venta vía web. En 2016, el 72% de las empresas del sector deportivo ya contaban con su propia tienda online. Este sistema tiene cada vez más peso para el negocio del deporte español, ya que el 74% obtienen

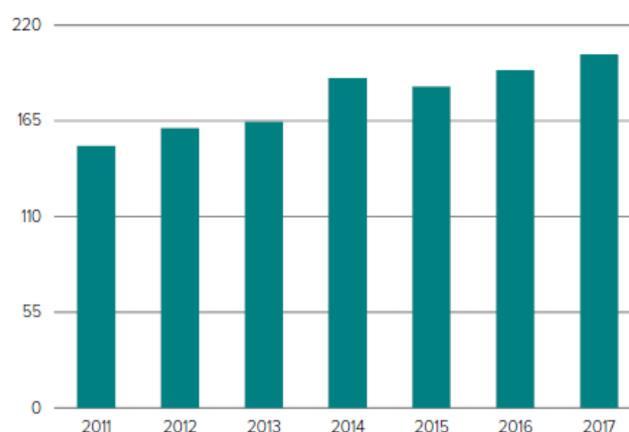
ingresos por esta vía. Aunque clubes y federaciones no venden a través de la red de forma directa, comenzaron a usar otras plataformas para vender entradas o incorporar sus redes sociales en los paquetes de activos ofreciéndolos a patrocinadores. Por ello es que el 92% de los agentes de negocio deportivo incrementaron su inversión en el campo digital, apostando por la adaptación del sector. Además, no solo es importante la venta online, sino que el usuario actual también demanda atención presencial, tomando relevancia la integración en los procesos tanto offline como online, es decir, lo que llamamos *omnicanalidad*. El 80% del sector deportivo, tanto empresas como clubes y otros organismos comenzaron a incluir la *omnicanalidad* en sus métodos de atención a los consumidores y usuarios. Por consiguiente, marketing y comunicación es el destino más destacado por las empresas para su inversión, siendo una prioridad el área digital, y en siguiente lugar el canal de venta online, que además consideran que su presencia en internet mejorará su imagen de marca.

Otra estrategia que están adoptando en el sector son los descuentos y promociones. De hecho, en 2017 el 72% de empresas especializadas en el sector afirman que ofrecer descuento y promociones es un instrumento eficaz para estimular la demanda. No solo es algo que utilizan las empresas de distribución de moda y gran consumo, sino que también es frecuente en gimnasios, clubes deportivos, especialmente de fútbol y baloncesto, que cada vez utilizan más esta táctica.

6. Empleo vinculado al deporte

En base a las estadísticas realizadas por el Plan Estadístico Nacional, en concreto la de Población Activa, podemos medir el empleo en ciertas actividades económicas y empleo vinculado al deporte en España. En particular vamos a ver el empleo relacionado con empresas que se dedican a las actividades deportivas, como la gestión de instalaciones, clubs, gimnasios, la fabricación de artículos deportivos o de ocupaciones de deportistas, entrenadores o instructores deportivos.

Gráfico 15. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas (En miles)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

En el gráfico “empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas” vemos que en el año 2017 ascendió a 203,3 mil personas, es decir, creció un 1,1% respecto al año anterior.

Dato que resalta es la diferencia que se observa por segmentos de edad entre el empleo total y el empleo vinculado al deporte, siendo los de edades comprendidas entre 16 y 24 años los que más se distancian, con un porcentaje del 18,3% frente a un 4,9% en empleo total. A continuación, con un 33,9% frente a un 20% en valores totales de empleo, los de edades comprendidas entre 25 y 34 años.

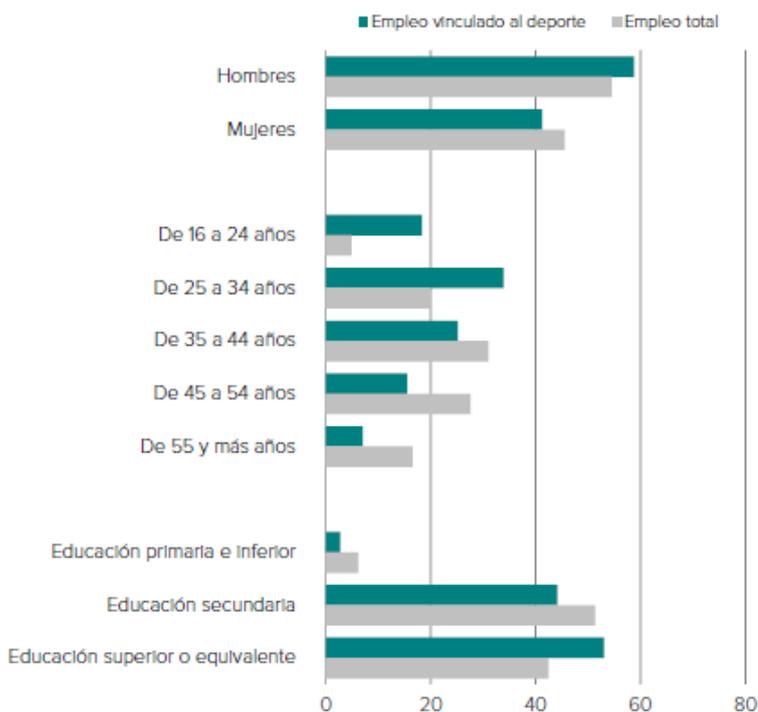
En cuanto a formación, este sector resalta por tener una preparación académica superior a la media nacional,

ya que las tasas de educación son de un 53,1% frente a un 42,5%. Además, este sector está mayoritariamente remunerado, el 88,7% es asalariado, también superior a la media nacional. Aunque también presenta unas tasas de temporalidad y jornadas a tiempo parcial con mayor porcentaje a las del empleo total.

Este junio, Palco23 ha publicado un análisis sobre la evolución del empleo deportivo en el que sostiene que la afiliación el sector deportivo, recreativo y de entrenamiento ha crecido un 5,2% en comparación a junio de 2018, con un total de 218.900 miembros, aunque con respecto al mes pasado ha descendido un 1,9%. En mayo se consiguió un récord en ocupación en el campo deportivo, con 218.958 afiliados a la Seguridad Social. En términos porcentuales estas cifras muestran que del total de empleo nacional, el 1,1% trabajan en la industria deportiva.

Dentro de este sector podemos distinguir entre asalariados y autónomos. El número de asalariados con respecto a junio del año pasado aumentó un 5%, aunque con un descenso del 2,5% respecto al pasado mayo, a pesar de la apertura de las piscinas

Gráfico 16. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas por diversas características. 2017 (En porcentaje)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

municipales por la temporada de verano. Los trabajadores por cuenta ajena de este sector aumentaron un 6,5% en comparación al mes de junio del pasado año, y un incremento del 1,6% respecto a mayo.

A nivel nacional, este mes de junio se ha registrado un máximo en la historia de España, con una afiliación a la Seguridad Social de más de 19,5 millones de personas activas, superando los datos de 2007 previos a la crisis económica. El mes de junio se ha registrado la cifra más baja de desempleo desde noviembre de 2008, con 3.015.686 personas desocupadas.

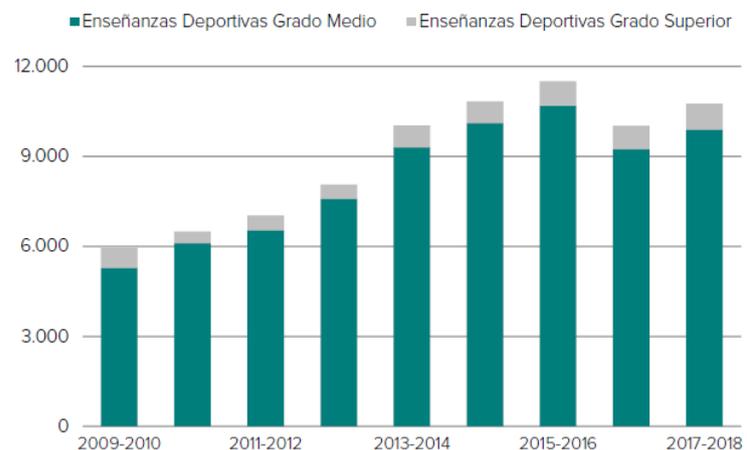
7. Enseñanzas vinculadas al deporte

Su propósito es preparar a los estudiantes para la actividad profesional en el sistema deportivo conforme a diferentes modalidades o especialidades deportivas. Existen también diferentes niveles dentro que cada modalidad: iniciación, tecnificación y alto rendimiento. Además, puede proporcionar la adaptación de los técnicos instruidos al desarrollo del área laboral y deportivo. Para poder optar a estas enseñanzas previamente se debe realizar una prueba de carácter específico con el objetivo de verificar que existe un dominio previo apto de la modalidad o especialidad.

Durante el curso académico 2016-2017 hubo una suma de 9.884 estudiante matriculados en Enseñanzas Deportivas del Régimen Especial, según los datos procedentes de la Estadística de las Enseñanzas no universitarias, elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Esta cifra ha aumentado en el curso

2017-2018, con una cifra de más de diez mil matriculados. En lo que se refiere a enseñanzas no universitarias del Régimen General, durante el curso 2016-2017 formación profesional de ámbito deportivo alcanzó 30.799 alumnos, es decir, un 4,3% del total de este tipo de enseñanza

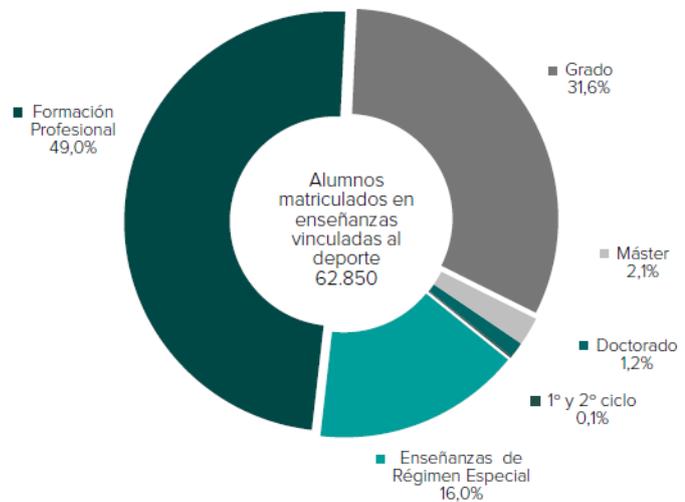
Gráfico 17. Alumnado matriculado en Enseñanzas Deportivas del Régimen Especial (Valores absolutos)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

En cuanto al alumnado universitario, durante el curso 2015-2016, tanto grado, máster y doctorado, hubo un total de 21.365 matriculados. Esta cifra corresponde al 1,4% del total de esta categoría, según la Estadística de Estudiantes Universitarios que ha sido elaborada por la Subdirección General de Coordinación y Seguimientos Universitario del Ministerio. Durante el curso 2016-2017 también creció, llegando a los 22.045 alumnos.

Gráfico 18. Alumnado matriculado en Enseñanzas Deportivas por tipo de enseñanza. 2016-2017 (En porcentaje)

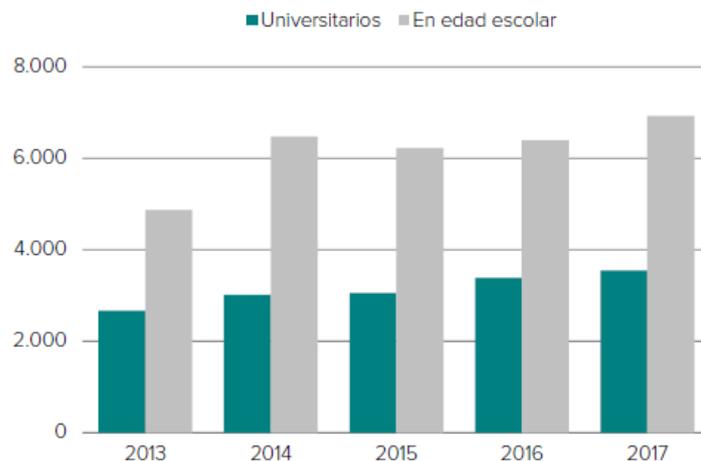


Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

8. Campeonatos universitarios y en edad escolar

El Consejo Superior de Deportes desarrolló, a través de la Subdirección General de Promoción e Innovación Deportiva, La Explotación de la Base de Datos de Campeonatos de España Universitarios y en Edad Escolar, que pertenece al Inventario de Operaciones Estadísticas de la Administración del Estado. Este estudio nos ofrece indicadores sobre la participación en este tipo de campeonatos.

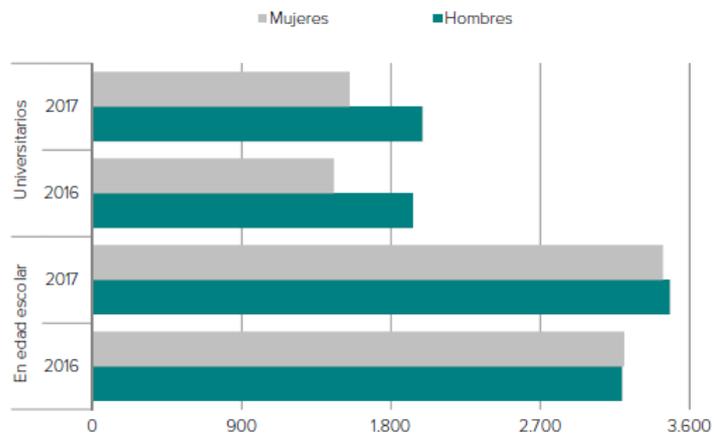
Gráfico 19. Deportistas participantes en los Campeonatos de España. (Valores absolutos)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

En el año 2017, en las últimas fases de los Campeonatos de España Universitarios hubo una participación de 3.514 deportistas. Este mismo año, en los Campeonatos de España en Edad Escolar, la suma alcanza los 6.920 participantes.

Gráfico 20. Deportistas participantes en los Campeonatos de España por sexo. (Valores absolutos)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

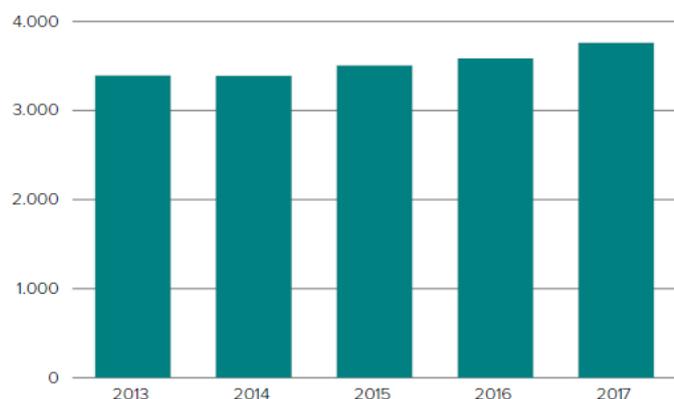
En relación al sexo de los participantes, existen mayores diferencias entre los universitarios que en los de edad escolar. El número de varones que han participado en campeonatos universitarios es de 1.990, y mujeres 1.551, es decir, el 56,2% son del sexo masculino, frente al 43,8% del sexo femenino. En cambio, en las fases finales de los campeonatos en edad escolar, apenas existe diferencia entre sexos.

Con respecto a las modalidades deportivas, en los campeonatos universitarios el 37,8% de los deportistas participan en modalidades de equipo. En la categoría individual participa el 62,2% de los deportistas. En los campeonatos en edad escolar también es superior el porcentaje de participación en la categoría individual, pero con menor distancia.

9. Deporte federado

En 2017 hubo un total de 3.761 mil licencias federadas según la Estadística de Deporte Federado que fue realizada por el Consejo Superior de Deportes. Este número de licencias significa un aumento del 4,9% con respecto al 2016.

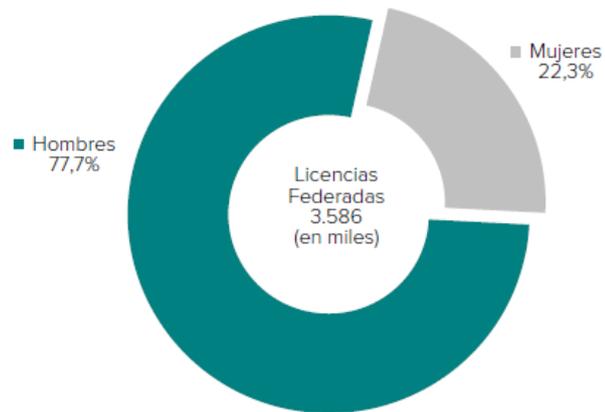
Gráfico 21. Licencias federadas. (En miles)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Existe una gran diferencia por sexos en cuanto al número de licencias federadas. El sexo femenino cuenta tan solo con el 22,3% de licencias, mientras que el 77,7% corresponden a los hombres.

Gráfico 22. Licencias federadas por sexo. 2017 (En porcentaje)



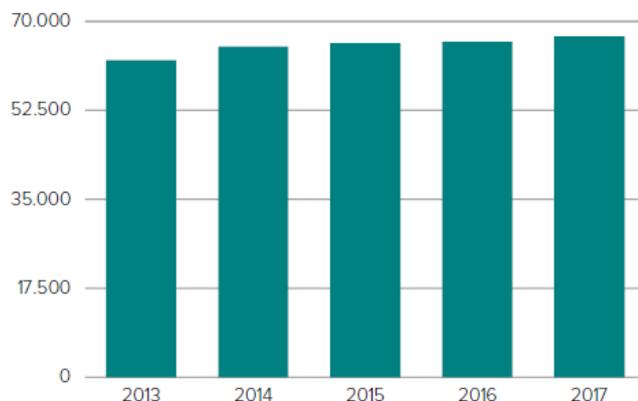
Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Además, el 53,5% del total de licencias federadas están aglomeradas en cuatro comunidades autónomas tan solo. Estas son Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid.

En relación a los deportes, el 79,7% del total de las licencias deportivas del 2017 están vinculadas a 15 federaciones, y son fútbol (31,6%), baloncesto (5,2%), caza (8,9%), golf (0,9%), montaña y escalada (4,1%), judo (1,5%), balonmano (1,4%), atletismo (2,3%), voleibol (0,8%), tenis (1,8%), ciclismo (5,6%), kárate (2,1%), pádel (1,7%), natación (1,2%) y patinaje (1,8%).

La cifra de clubs deportivos en 2017 fue de 67.030, lo que supone un crecimiento con respecto al año anterior del 1,5% y la media de licencias por club era de 56,1. Los Deportistas de Alto Nivel (DAN) en España alcanzaron la cifra de 4.660, es decir, un 2,3% más que en 2016. En este punto vemos que existe una gran diferencia por sexos, tomando los hombres un porcentaje del 63,6% de las licencias, un total de 2.924, frente

Gráfico 23. Clubs deportivos (Valores absolutos)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

al sexo femenino, con un porcentaje del 36,4%, en total 1.698 mujeres deportistas de alto nivel.

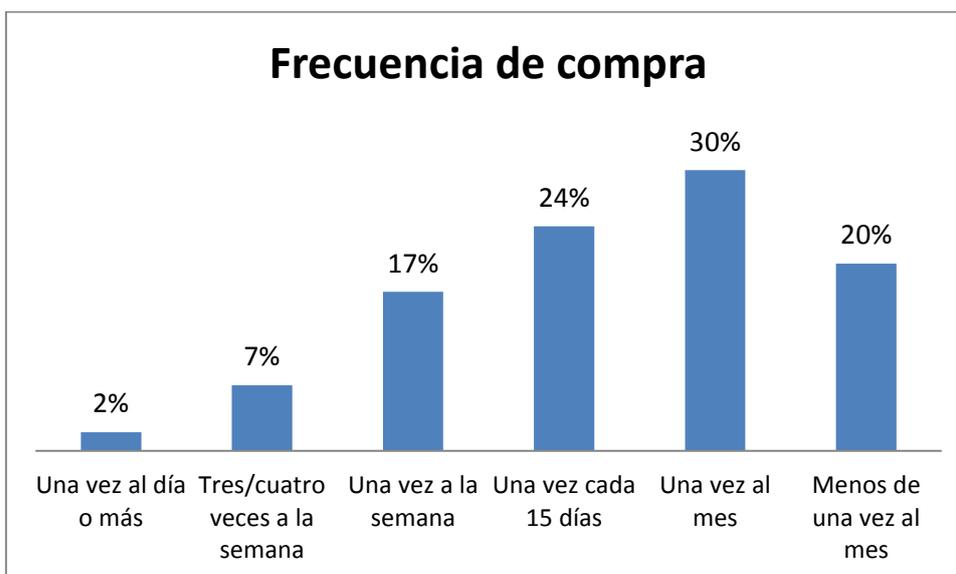
10. eCommerce

Según un el Estudio Anual eCommerce 2018 de iab Spain siete de cada diez personas compran por Internet en España, lo que supone unos 19,4 millones de españoles, con unas edades comprendidas entre 16 y 65 años.

La evolución que se ha generado en los últimos en relación al mercado online es la siguiente: En 2014, del total de internautas que correspondía al 60% de la población total española, el 44% realizó compras a través de internet. Esta cifra fue creciendo, en 2015, el 67% de internautas compraron vía web, con un porcentaje de navegantes del 73%. El siguiente año la cifra de navegante aumento al 76%, y el 73% de ellos compraron online. La aceleración de 2015 a 2016 descendió. En 2017, el porcentaje de compradores se mantuvo en 73%, mientras que la de internautas aumentó hasta el 82%. Por último, en 2018, el número de internautas siguió aumentando hasta alcanzar el 89%. En cambio, la proporción de compradores descendió. Tan solo el 71% de ellos realizaron adquisiciones por internet, lo que supone una desaceleración importante.

En cuanto a los usos y los hábitos de compra, el promedio es de 3 adquisiciones al mes, y un gasto medio de 77€, datos que se mantienen uniforme en relación a los dos años anteriores. La frecuencia de compra varía en función del perfil del comprador. Los usuarios más activos suelen tener entonto a los 24 y 30 años. Por el contrario, los que menos tienen alrededor de 46, hasta 65 años.

Gráfico 24. Frecuencia de compra de los usuarios online en España (En porcentaje)

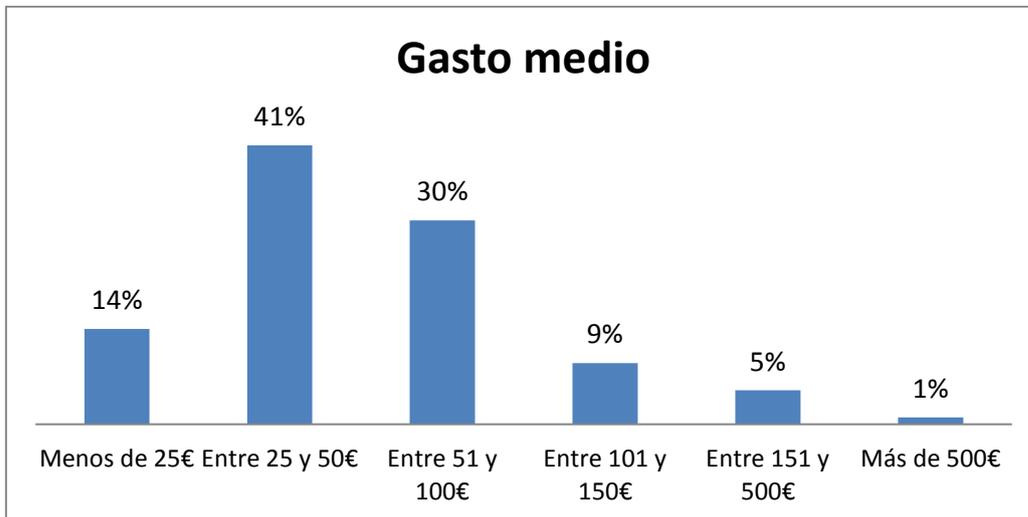


Fuente: elaboración propia. Datos recuperados del Estudio Anual eCommerce 2018 de iab Spain.

Los aspectos que suelen tener más en cuenta a la hora de comprar online son la conveniencia, las ofertas, la variedad de productos y el precio.

Como hemos dicho, el gasto medio por cada compra suele ser de 77€. Podemos distinguir las siguientes franjas y el porcentaje:

Gráfico 25. Gasto medio de los compradores online en España (En porcentaje)

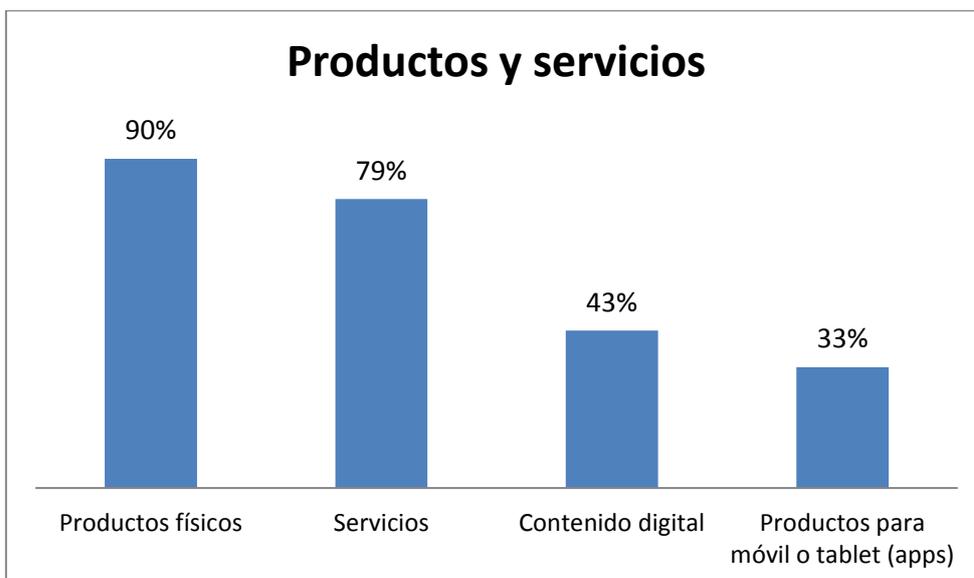


Fuente: elaboración propia. Datos recuperados del Estudio Anual eCommerce 2018 de iab Spain.

Los que menos gastan tienen en torno a 16 y 23 años debido al poder adquisitivo. Y los que más gastan están en la franja de edad de entre 24 y 30 años. Podemos distinguir qué tipo de productos son los más adquiridos en función al sexo del usuario.

Los tipos de productos y servicios adquiridos por los compradores online son los siguientes:

Gráfico 26. Productos y servicios adquiridos online (En porcentaje)

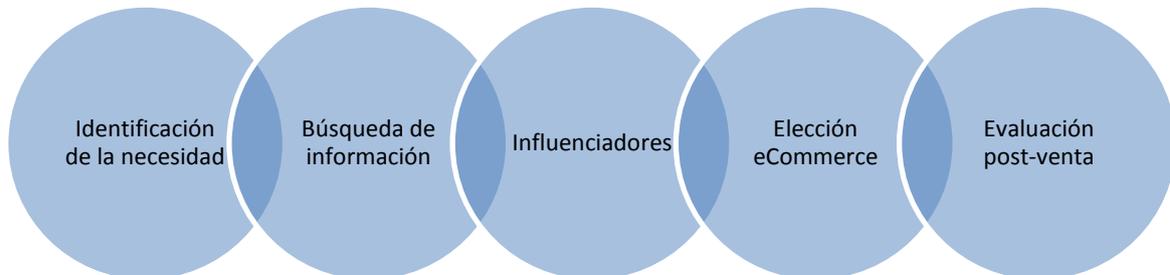


Fuente: elaboración propia. Datos recuperados del Estudio Anual eCommerce 2018 de iab Spain.

Los productos físicos son los más adquiridos por este método, seguido de los servicios, que son sobretodo solicitados por usuarios de entre 31 y 55 años, como viajes o estancias.

El proceso de compra online

Figura 1. La compra online



Fuente: Elaboración propia

Una alta proporción de las búsquedas acaban convirtiéndose en compra por la misma vía. Aunque existe aún un 22% de compradores que primero busca información y compara precios online para posteriormente adquirir en tienda física.

Los principales motivos de una alta satisfacción son, en primer lugar, los precios, seguido de la facilidad de uso y como encontrar lo que se busca. A continuación, tenemos los plazos de entrega, la calidad de los productos, la confianza que inspira, los descuentos y promociones, devoluciones y cambios, y por último los medios de pago.

El cliente de eCommerce en España

A pesar de que porcentaje de compras online con respecto al volumen total de ventas en España ha ido aumentando desde hace años, aún no ha alcanzado la media europea. El lado positivo es que la tendencia sigue siendo creciente.

El consumidor tipo en España se podría describir como una persona de entre 25 y 45 años, mayoritariamente de sexo femenino (60%), con un nivel de estudios medio o superior, un poder adquisitivo medio, medio-alto y que reside en zonas urbanas con más de 100.000 habitantes.

En cuanto a las cualidades del consumidor eCommerce español, podemos decir que es infiel, ya que compara continuamente, y la decisión dependerá de la confianza del producto y del menor precio encontrado. Los programas de fidelización con descuentos o puntos por compra pueden contribuir a conseguir que vuelva a comprar en esa página. También le gusta opinar y comentar con otros clientes lo que consideran sobre el producto o servicio obtenido, lo que puede causar que otros usuarios lo adquieran o no

en función a su valoración. Tiene el poder de influenciar y en base a su experiencia, afectar a la reputación de las marcas o páginas. El usuario es impaciente, la velocidad con la que cargue la página también puede afectar a su experiencia de compra.

11. Castilla y León

La Junta de Castilla y León lleva a cabo diferentes programas para el fomento del deporte en la Comunidad Autónoma:

1. Deporte en edad escolar: La Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León ha creado este proyecto para que las organizaciones que están inscritas en el Programa de Deporte en Edad Escolar de Castilla y León, tanto centros escolares como clubes deportivos, tengan la oportunidad de participar en actividades formativo-recreativas y de rendimiento deportivo. Las actividades formativo-recreativas están destinadas a todos los infantes y jóvenes de la comunidad autónoma, y se desarrollarán en los centros escolares, asociaciones de madres y padres, y clubes deportivos. Las actividades de rendimiento deportivo están designadas a deportistas federados que hayan nacido a partir del 1 de enero de 2003.

2. Programa deporte siglo XXI: este proyecto pretende fomentar el deporte en particular entre los niños y niñas en edad escolar y se realiza mediante concentraciones deportivas que son planificadas por las propias Federaciones Deportivas de Castilla y León, y subvencionadas por la Junta. Se hacen cargo de los costes de hospedaje, movilidad y manutención.

3. Campeonatos de España: Está destinado a jóvenes deportista que tengan entre 12 y 17 años y compitan al más alto nivel en la categoría nacional. Estos campeonatos se celebran cada año con la contribución de las comunidades autónomas, ciudades y federaciones deportivas, por iniciativa del Consejo Superior de Deportes.

4. Campeonatos en edad escolar de Castilla y León y universitarios: este proyecto está compuesto por diferentes campeonatos propuestos por la Dirección General de Deportes dentro de la Consejería de Cultura y Turismo. Su objetivo es el desarrollo de distintas actividades físicas, deportivas y recreativas adaptadas a los niveles y necesidades de los infantiles y jóvenes para impulsar los hábitos saludables que conlleva la práctica deportiva, y la posterior continuidad de estas.

5. Deporte Universitario: Trofeo Rector. Este certamen se lleva celebrando desde hace veintinueve años. Este año 2019 han participado cerca de novecientos deportistas de las universidades de Castilla y León, tanto públicas como privadas, y se han llevado a

cabo diecisiete competiciones de tipo individual, colectivo y mixto. Doña María Josefa García Cirac, Consejera de Cultura y Turismo afirma que el deporte es esencial para la formación y el desarrollo de los jóvenes.

6. Deporte de Alto Nivel: Programa de atención a deportista. El objetivo de este programa es la integración de los deportistas de alto nivel flexibilizando el sistema educativo, en concreto en la Educación Secundaria Obligatoria y posteriores. Además, gracias a este proyecto, se podrán introducir otras medidas para el apoyo a los deportistas de alto nivel en su adaptación a la vida laboral y social. También existen becas para deportista, tutores de estudios y colaboradores de la Comunidad Autónoma. En cuanto a premios en este ámbito, la Junta concede los Premios Pódium con el objetivo de reconocer el esfuerzo, la dedicación y los méritos deportivos para aquellas personas y organizaciones que fomentan el deporte en Castilla y León. Y los Premios Excelencia Deportiva para los deportistas y entrenadores de la Comunidad, como distinción a su trabajo individual y colectivo, y por sus méritos deportivos a nivel nacional e internacional. Distinguimos dos categorías, deportistas y entrenadores Sénior, e Inferior a Sénior.

7. Deporte y Discapacidad. Este proyecto se puso en marcha por primera vez en 2013, con el objetivo principal de integrar a las personas con discapacidad física, sensorial, intelectual o con enfermedad mental, en el deporte y mejorar la calidad de vida a través de este. Otro de los objetivos es colaborar con asociaciones del campo de la discapacidad para llevar a cabo en conjunto participaciones dedicadas al deporte para personas discapacitadas. También buscan hacer más accesibles las instalaciones deportivas, adaptando los espacios, adquiriendo equipamiento apropiado y creando áreas que puedan compartir con personas sin discapacidad. Para conseguir esta meta han propuesto una serie de medidas, como concienciar a la sociedad, acciones de sensibilización, conceder subvenciones a clubes deportivos y asociaciones que apoyen esta iniciativa, proporcionar ayudas para la realización de eventos deportivos para personas con discapacidad, entre otras.

8. Programa de formación y actualización deportiva. La Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León realiza anualmente un programa de formación y actualización deportiva. Este año se llevarán a cabo veintitrés jornadas y dos congresos, que contarán con destacados profesionales deportivos, y tratarán temas de actualidad como la mujer en el mundo del deporte, las nuevas tecnologías aplicadas a la administración federativa, la salud y el deporte, el turismo deportivo, acciones deportivas destinadas a la tercera edad y el deporte inclusivo como medio de integración en edad escolar.

12. Palencia

12.1. Diputación de Palencia

Este año 2019, La Diputación de Palencia a través de su Servicio de Deportes, ha concedido más de 164.000 euros en subvenciones, que se distribuirán entre clubes, centros escolares, deportistas y ayuntamientos de Palencia. Son 113 los ayuntamientos beneficiados, junto a 64 clubes, 20 centros escolares y 27 deportistas.

Las subvenciones dirigidas a los ayuntamientos están destinadas a la adquisición de material y equipamiento deportivo en los que haya menos de mil habitantes, para que puedan realizar sus actividades deportivas y equipar sus instalaciones. En total, serán sesenta y nueve los municipios los que se dotarán de un importe de 28.715,64 euros, que destinarán sobre todo a juegos de bolos, material para gimnasia, porterías de fútbol, canastas de baloncesto y mesas de pingpong, que han sido los equipamientos más solicitados por los ayuntamientos. Además, también obtendrán 39.000 euros para promocionar las actividades deportivas en el medio rural. Han sido cuarenta y cuatro los programas propuestos por los municipios.

Los clubes deportivos han obtenido una cuantía, a repartir entre los treinta y seis solicitantes, de 36.500 euros, para la realización de su actividad habitual. Esta cuantía se distribuirá entre los clubes bajo las pautas que se establecen en la convocatoria. Algunos de los criterios son el número de personas que participan, las actividades realizadas por este, la dificultad económica a la que se enfrenta, el efecto y los resultados que tiene su actividad, en particular en los jóvenes y los niños, y podrán obtener entre 400 y 2.800 euros. Además, veintiocho de esos clubes recibirán un importe adicional de 18.500 euros para llevar a cabo eventos deportivos eventuales que se realicen en el municipio.

Los centros escolares recibirán una subvención de 6.828 euros, que serán repartidos entre los 20 centros que lo han solicitado. Este importe estará destinado a la compra de material deportivo para los centros, que, además, para poder obtener la subvención, deben estar inscritos en el programa de competición de los juegos escolares que planificado por el Servicio de Deportes de la Diputación.

Los deportistas subvencionados este año han sido veintisiete, de una docena de modalidades deportivas diferentes, por un importe total de 34.900 euros. Los becados obtendrán entre 600 y 3.500 euros, destinados a poder ayudarles en su continuidad deportiva con mejores entrenamientos y formación, y cómo motivación a seguir creciendo. Estos deportistas son de quince municipios de toda la provincia palentina, que practican distintos deportes, atletismo, balonmano, voleibol, natación, salvamento y

socorrismo, orientación, automovilismo, bádminton, piragüismo, gimnasia rítmica, deporte adaptado y rugby. La concesión de la subvención se basa en los logros obtenidos en competiciones autonómicas, nacionales e internacionales, y en la categoría y valoración de cada una. Entre los más destacados encontramos a Oscar Husillos, de Astudillo, que compite en atletismo, Carla Gallardo, de Villalobón, también competidora en atletismo y Lidia Santos, de Grijota, que concursa en natación.

Este proyecto pretende fomentar el deporte en el ámbito rural, haciendo más accesible el entrenamiento y la práctica deportiva a sus habitantes. También apoyando a centros, clubes y ayuntamiento, fomentando la vitalidad de estas zonas.

12.2. Complejos deportivos de Palencia

Concretamente en la ciudad contamos con ocho complejos deportivos, que son los siguientes:

1. Campos Góticos

Este equipamiento deportivo se compone de pabellón cubierto, piscina climatizada, pista de tenis, pista exterior para futbito, balonmano y baloncesto, campo de fútbol con césped artificial y otra instalación descubierta (frontón).

2. Complejo Norte

Está compuesto por el Pabellón “Mariano Haro” e instalaciones complementarias, pistas de pádel exteriores, dos pistas de squash cubiertas y con gimnasio y sala de recuperación.

3. Complejo Sur

En estas instalaciones podemos encontrar el Pabellón “Diego Cosgaya” y una pista exterior polideportiva para la práctica de futbol sala y balonmano.

4. Isla Dos Aguas

Este complejo fue inaugurado en 1998 y su extensión supera las 15 hectáreas. Entre sus instalaciones podemos encontrar cuatro pistas de tenis, una pista de patinaje, dos pistas polideportivas exteriores para futbol sala, balonmano, baloncesto y minibasket. Además, cuenta con cuatro campos de fútbol 7 de césped natural, campos de vóley playa y vóley hierba, una amplia zona verde y una cafetería restaurante. Por último, un Campo de golf de 9 hoyos, con cancha y *putting green* de prácticas.

5. La Ensenada

El equipamiento municipal La Ensenada está compuesto por gimnasios, un frontón cubierto con gradería para hasta trescientas personas, dos pistas de tenis y dos pistas polideportivas exteriores.

6. Pan y Guindas

En estas instalaciones encontramos un campo de fútbol 11 de césped artificial y una pista velódromo de ciclismo.

7. San Telmo

El complejo San Telmo posee una amplia variedad de instalaciones. Entre ellas encontramos tres pistas de tenis, dos pistas exteriores polideportivas para baloncesto y fútbol sala, una piscina exterior con césped natural, un campo de fútbol 11 de césped artificial y un frontón descubierto.

8. Santa Marina

Este es el complejo más antiguo de la ciudad y el más completo. Cuenta con un pabellón cubierto con una cancha polideportiva de grandes dimensiones y un graderío de unas dos mil personas, además de un gimnasio, sala de tiro con arco, vestuarios, sala de recuperación y botiquín. También encontramos un frontón cubierto, una gran piscina climatizada (medidas de competición), cuatro pistas de tenis de césped artificial y una pista cubierta, cuatro pistas de pádel cubiertas y un campo de fútbol 7 de césped artificial. Y por último una nave de piragüismo con almacén.

Fuera de estos complejos deportivos podemos encontrar otras instalaciones.

Pistas de tenis:

Además de las pistas para la práctica de tenis que hemos citado también podemos encontrar fuera de esos complejos las del barrio “El Carmen”, en el “Ave María” y en el “Monte El Viejo”.

Piscinas exteriores:

De este tipo localizamos una en “El Sotillo”, que lleva abierta desde 1978 y se encuentra muy cerca del centro de la ciudad, y otra en el “Monte el Viejo” situada en un paraje natural que cuenta con servicio municipal de transporte.

Campos de fútbol:

Para la práctica de este deporte encontramos el estadio municipal “Nueva Balastera” inaugurado en 2006 y que se ha convertido en un icono de la ciudad, utilizado para eventos deportivos de nivel nacional e internacional. También tenemos tres campos situados en el barrio “Ave María”.

Pistas exteriores:

En el barrio de “San Antonio” tienen pistas exteriores polideportivas, campo de fútbol sala, pistas de patinaje y *skate park*. Por la zona de “El Carmen” encontramos pistas exteriores polideportivas y recreativas, campo de fútbol sala de hierba artificial y pista de baloncesto. El barrio “Ave María” cuenta con pistas polideportivas exteriores para fútbol, baloncesto y otros deportes. Y por último en el “Monte El Viejo” contamos con una pista polideportiva para fútbol sala, baloncesto y voleibol.

13. Grupo Decathlon

13.1 Historia

Su nacimiento se produce en el año 1976, en Englos (Francia). Michel Leclercq abre la primera tienda. Su objetivo principal era hacer accesible el deporte al mayor número de personas.

Figura 2. Logo de Decathlon



Fuente: Recuperado de Google Imágenes

En 1986 comienza a fabricar sus propios productos marca Decathlon, y con ello su expansión en Alemania, concretamente en la ciudad de Dortmund.

Dos años después abre su primer centro de producción internacional en Asia.

En 1992, debido a las Olimpiadas de Barcelona, abre su primera tienda en España, en Badalona.

Otro paso importante que dio fue la creación de sus primeras marcas pasión, en concreto Quechua y Tribord. Esto sucedió en 1996, y su objetivo era satisfacer las necesidades no solo del deportista principiante, como hacía hasta ahora, sino a los expertos del deporte también.

En 2001 ya cuenta con 25.000 colaboradores y más de 300 tiendas.

Decathlon abre su primera tienda en China, en Sanghái, en el año 2003.

En 2006 Decathlon lanza su primera tienda online.

En 2008 Oxylane pasa a formar parte del grupo, simplificando así la fabricación y distribución de sus propias marcas y reduciendo sus costes.

Decathlon alcanza la cifra de 100 tiendas en España en 2013.

En 2015 Michel Aballea pasa a ser el nuevo CEO del grupo, con ya más de 66.000 colaboradores y 901 tiendas con presencia en 23 países.

Creación de una nueva enseña en 2016, "Decathlon City", un concepto de tienda urbana.

En 2018 Decathlon consigue estar presente en los cinco continentes.

Figura 3. Distribución de los países donde opera Decathlon



Fuente: Recuperado de Google Imágenes

Principales ejes y valores.

Los ejes principales de Decathlon se centran en las personas:

- Los colaboradores /vendedores
- Los clientes y usuarios
- Los accionistas
- Los proveedores y colectividades

Además, Decathlon presume de tener una cultura de empresa única y compartida con todos sus colaboradores alrededor del mundo, gracias a sus valores, que son la vitalidad y la responsabilidad.

13.2. Creación de valor: Decathlon

1- Precio: Gracias a su capacidad de negociación y a la gran cantidad de ventas que produce, y a través de una organización logística muy elaborada consiguen obtener productos de una calidad-precio muy competitivas con respecto al resto de empresas. El “primer precio técnico” es el producto de cada familia y deporte con valor inferior, que compensa un menor margen gracias a su mayor rotación por la gran cantidad de ventas que produce.

2- Amplia gama de productos: dentro de cada deporte podemos encontrar una gran cantidad de productos, aunque la tienda de Palencia tiene pocos metros puedes disponer de cualquier producto a través de la tienda online, que como veremos más adelante es una gran solución para la satisfacción de los usuarios de Decathlon Palencia.

3- Amplia gama de deportes: según el deporte o tipo de deporte tiene su marca específica que está especializada en este, por lo que poco a poco va consiguiendo una mayor tecnicidad en estos campos. Por ejemplo: Golf (Inesis), Montaña (Quechua), Escalada (Simond), Pádel (Kuikma), Running (Kalenji)...

4- Servicios:

Taller: En el caso de la tienda de Palencia no se dispone de todos los servicios de taller disponibles de la cadena, pero existe la opción de enviarlo al taller regional. En esta tienda encontramos el taller de ciclismo.

Personalización de artículos: Este servicio tampoco es inmediato, pero como en el caso anterior existe la opción de enviarlo al taller regional.

Tarjeta de cliente: Esta tarjeta ofrece un sistema de puntos que podemos canjear por experiencias deportivas o cheque de 6€. Además almacena los tickets y sirve de garantía de las compras. El catálogo de experiencias deportivas ofrece una amplia oferta, que puedes filtrar por Comunidad Autónoma, provincia y deporte.

Financiación: Ofrece un sistema de financiación hasta 20 meses sin intereses, a través de la empresa Oney Servicios Financieros EFC, dependiendo del importe a financiar.

5- Pedidos on-line: La tienda on-line de Decathlon ofrece todos los productos de todos los deportes. Existe la posibilidad de realizar la compra y pagar tanto a través de la página con tarjeta bancaria o paypal, o en cajas en la tienda. La recepción del pedido tiene la posibilidad de envío a domicilio, punto de recogida o en la tienda más cercana o de interés.

6- Decathlon Ocasión: Servicio de compra-venta de material deportivo de segunda mano.

7- Personal especializado en cada deporte, donde puedes encontrar un buen asesoramiento.

8- Garantía: Todos los productos de Decathlon tienen una garantía de dos años. También existe una ampliación de garantía contratando un seguro.

9- Devoluciones: El sistema de Decathlon ofrece hasta 60 días para poder devolver los productos adquiridos, en cualquier tienda y con opción a la recuperación de importe.

13.3. DAFO

En este apartado analizaremos la posición de Decathlon en el mercado, haciendo referencia a sus características internas y situación en el exterior.

Debilidades:

- Diseño de los productos
- Altos costes en I+D
- Altos costes en inversión

Amenazas:

- Alta competencia, cada vez más especializada
- Consumidor exigente

Fortalezas:

- Política de precios bajos
- Gran variedad de deportes y productos
- Vendedores deportistas especializados
- Página online y aplicación móvil
- Buena imagen corporativa por su preocupación por el medio ambiente

Oportunidades:

- Apertura a nuevos mercados
- Aumento de los hábitos deportivos y estilo de vida saludable

14. La competencia en Palencia

En los últimos años el deporte ha sido un impulso para el ocio en Palencia con un intenso crecimiento de participación por gran parte de los municipios de la provincia.

Vamos a ver cuáles son los competidores de Decathlon en la capital y mencionar brevemente su actividad comercial principal.

- FORUM SPORT: Esta cadena trabaja principalmente con marcas líderes del mercado deportivo con precios muy competitivos. Además cuenta con una página web con una amplia gama de deportes y productos.
- SPRINTER PALENCIA: Más centrada en moda deportiva, ropa y calzado. También podemos encontrar material deportivo de algunos deportes, como fútbol, pádel, ciclismo, running... También cuenta con tienda online donde encontrar más productos a parte de los que puede encontrar en la tienda física.
- ARTIZA: Tienda de comercio local que se ha ido actualizando creando una página web propia. Está especializada en deporte escolar y colectivo, aunque también puedes encontrar calzado y ropa de hombre, mujer e infantil.
- SPORTOWN: Pertenece a el Corte Inglés. Su página web tiene sentido más visual y de actualidad que el habitual comercial. En general se centra más en moda deportiva y no tanto en material deportivo.
- NEIRA SPORT EVOLUTION: Tienda de comercio local especializada en deportes de naturaleza, como caza, pesca, escalada y montaña.
- ADDICT PALENCIA: Tienda local específico de patines, patinetes, BMX, bicicletas y scooters. Cuenta con una página en Facebook para darse a conocer.
- BASE OLMO SPORT: Cadena de venta de artículos deportivos, con tienda online propia. Está especializada en fútbol y running. Trabaja concretamente con calzado y moda deportiva de marcas líderes.
- BICICLO: Tienda y taller de bicicletas de tipo local. También ofrece productos de segunda mano y piezas de reparación.
- DECIMAS: Las tiendas Decimas se dedican principalmente a la comercialización de ropa, calzado y complementos deportivos a buen precio. Cuenta con tienda online y marca propia, tenth que ofrece a bajos precios.
- DEPORTES MANOLO: Tienda local dedicada a la venta y reparación de bicicletas. Cuenta con otras dos tiendas, en Salamanca y Valladolid.

Otros comercios de la capital que podemos nombrar: Adidas Store Palencia, Bikila, Joma, GO ON, Mundo Running del Burgo y Oysho.

15. Resultados de la encuesta

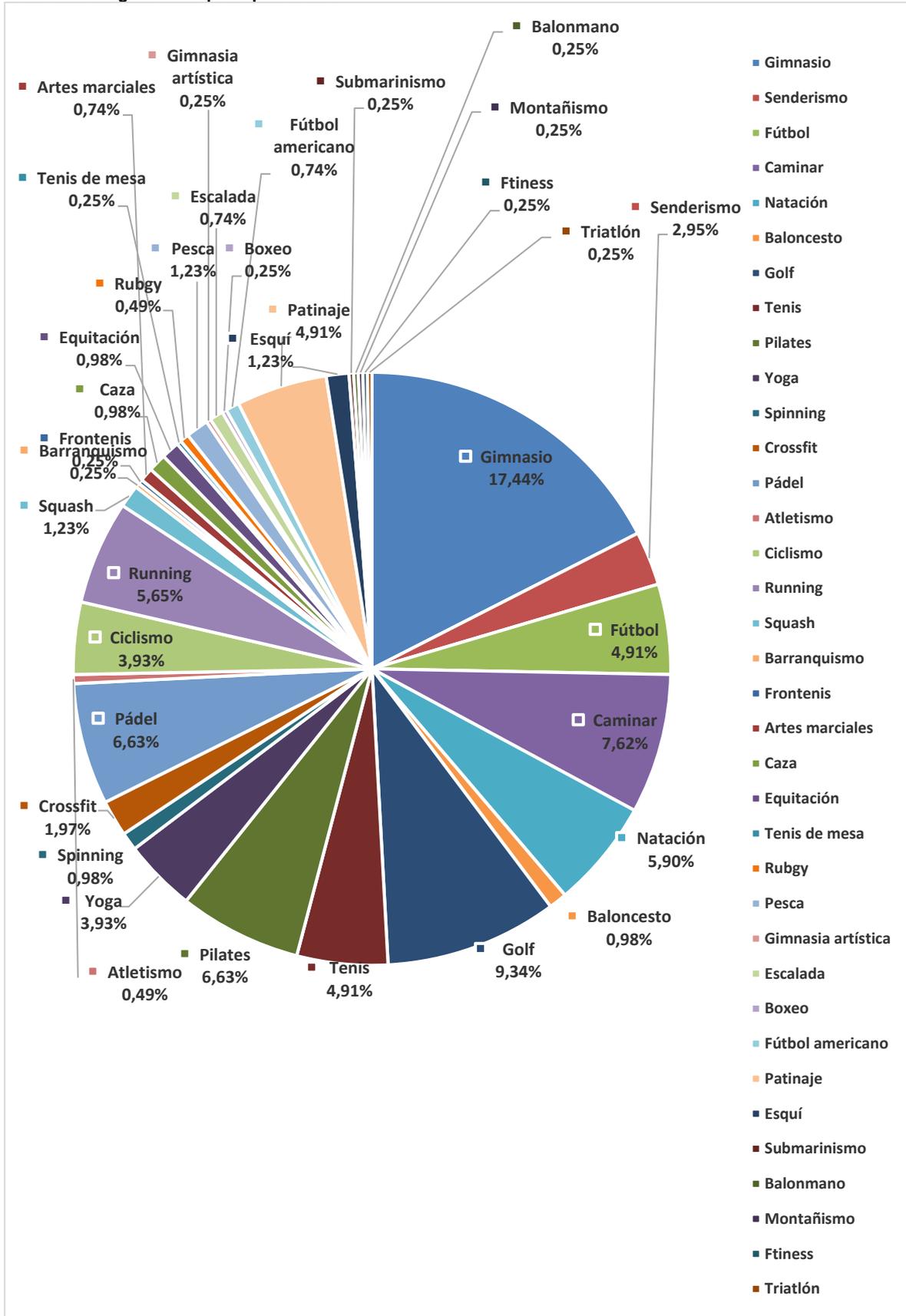
A continuación, analizaremos los resultados sobre la encuesta que hemos realizado. El objetivo es elaborar perfiles de los compradores tipo que acuden a Decathlon Palencia y según sus características, proponer diferentes acciones a llevar a cabo para lograr una mayor satisfacción en función de cada perfil de consumidor.

15.1 Ficha técnica

- Tiempo: de diciembre de 2018 a febrero de 2019.
- Alcance: En principio estaba dirigida a Palencia capital y provincia, extensible a otros municipios.
- Población objeto de estudio: Comprador de la tienda Decathlon Palencia.
- Metodología: Se ha realizado una encuesta online de 17 preguntas que se traducen en 27 variables. El hecho de que sea online podría restarle aleatoriedad a la muestra.
- Número total de encuestados: 407 personas

1. ¿Qué deportes practicas principalmente?

Gráfico 27. Pregunta 1. Deporte practicado

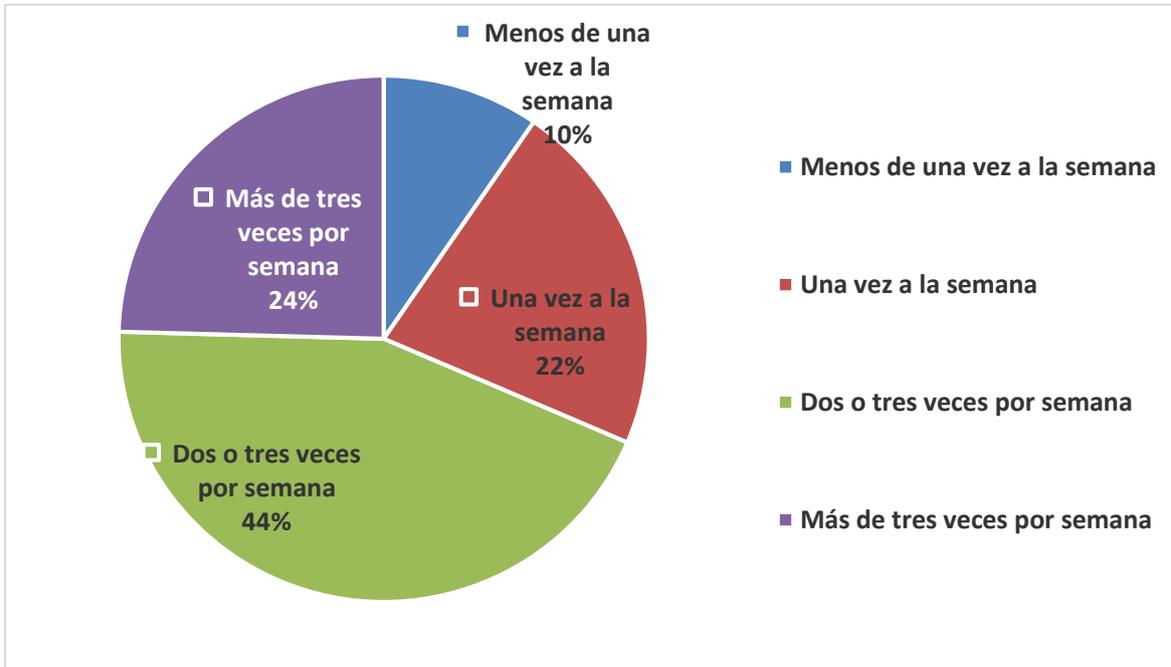


Fuente: Elaboración propia

Los deportes más practicados entre los encuestados: Ir al gimnasio, golf, caminar, pilates, pádel y natación, sumando casi un 40% entre estos seis deportes.

2. ¿Con qué frecuencia lo practicas?

Gráfico 28. Pregunta 2. Frecuencia de práctica deportiva

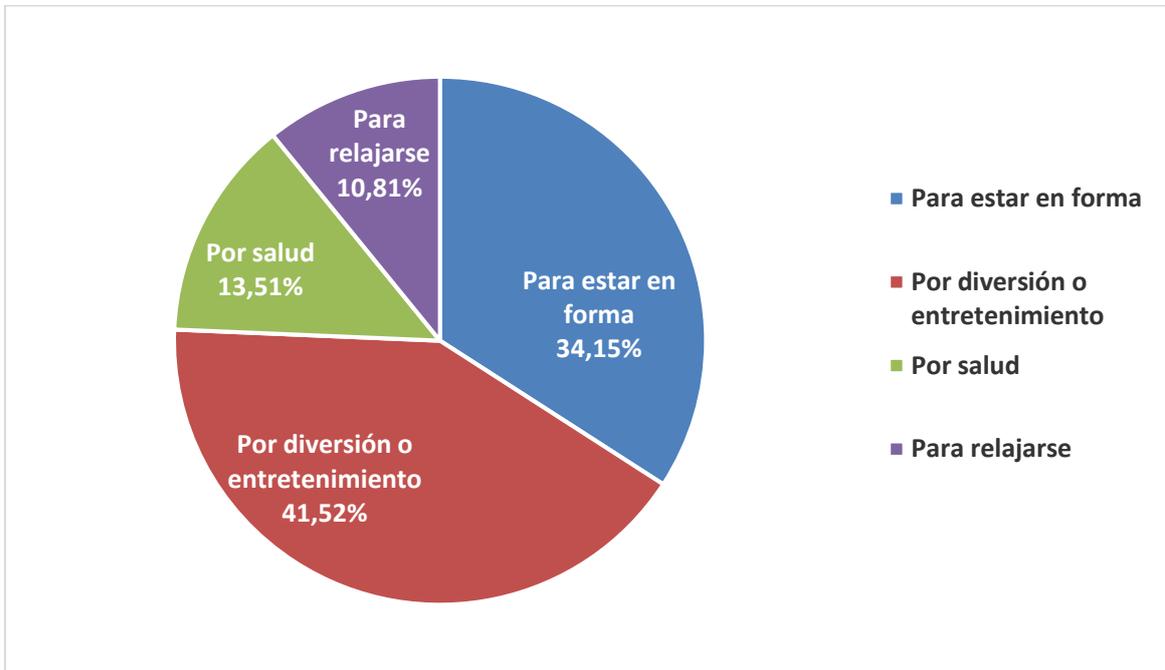


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de compra, casi la mitad de los encuestados afirma que lo practican entre dos y tres veces por semana. En siguiente lugar, dos de cada diez de los participantes dice que lo hace más de tres veces por semana, al igual que los que practican una vez a la semana.

3. ¿Cuál es el principal motivo por el que lo practicas?

Gráfico 29. Pregunta 3. Motivo por el que practican deporte

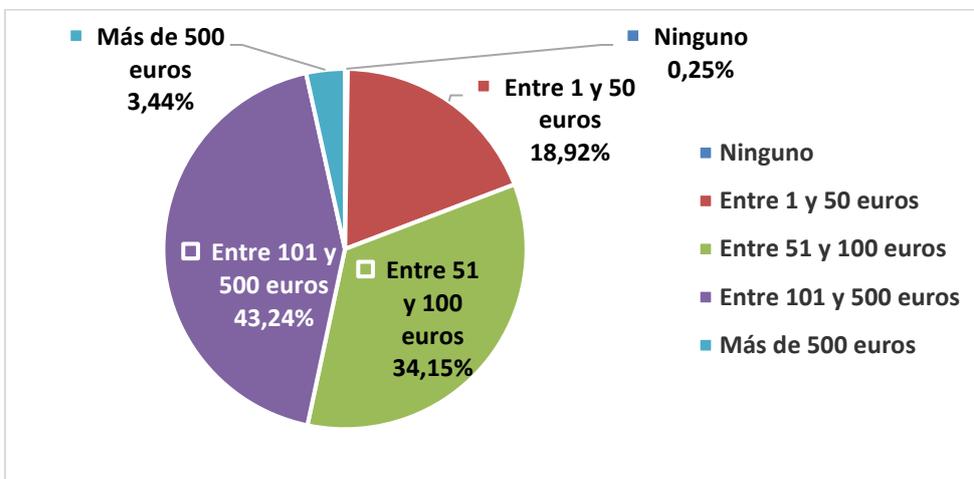


Fuente: Elaboración propia

En este gráfico podemos observar los principales motivos por los que los encuestados hacen deporte. La opción más respondida es “por diversión o entretenimiento”, seguido por estar en forma. Las elecciones menos escogidas con “por salud” y “para relajarse”.

4. ¿Cuál es tu gasto medio anual aproximado en material, textil o calzado para practicar tu deporte?

Gráfico 30. Pregunta 4. Gasto medio anual

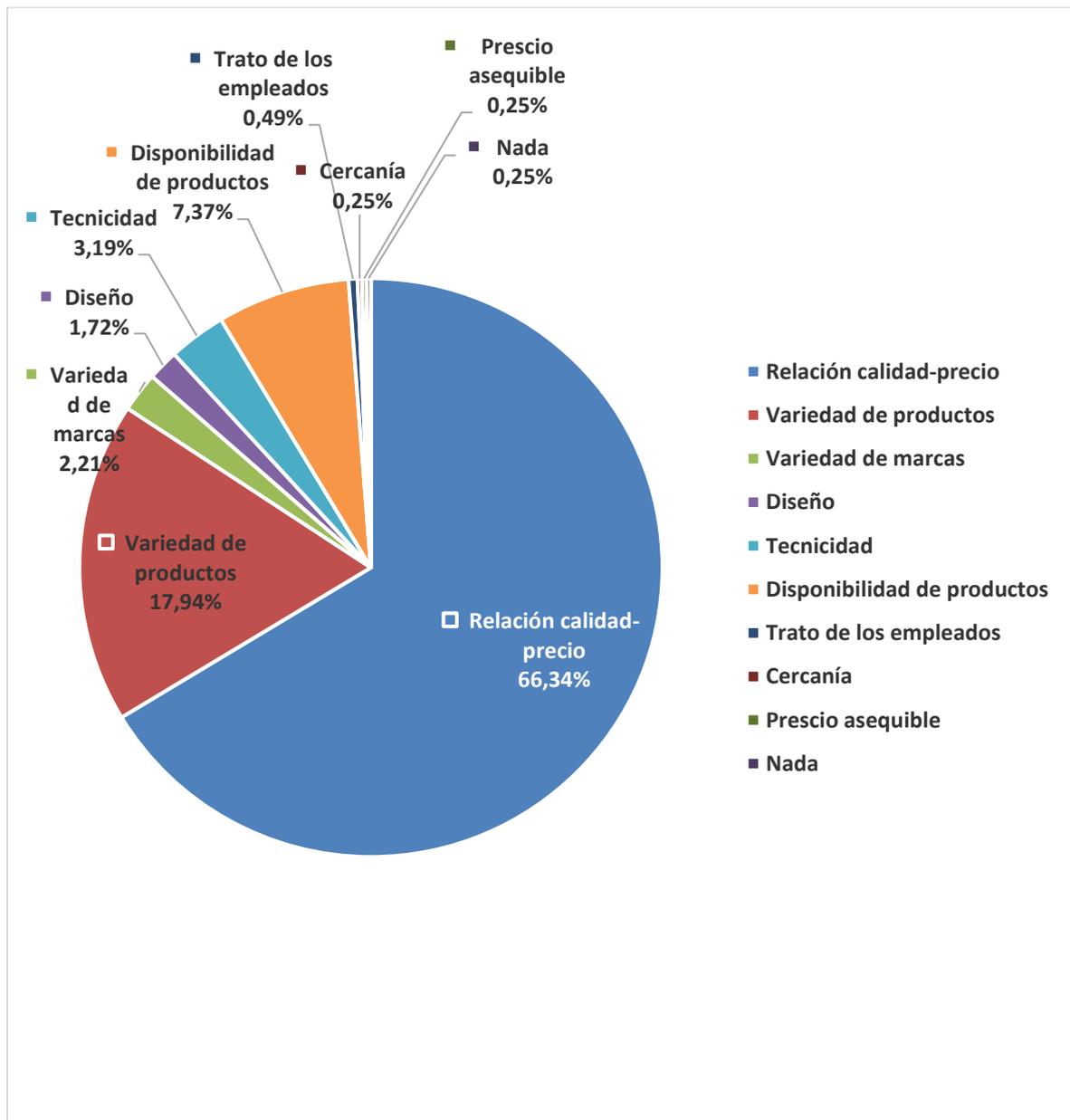


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta sobre el gasto medio anual en equipamiento deportivo, casi la mitad de los deportistas encuestados afirmaron que se situaban entre 101 y 500 euros. Y tres de cada diez confirmaban que realizaban un gasto medio anual desde 51 a 100 euros.

5. ¿Qué es lo que MÁS te gusta de Decathlon Palencia (referente a sus productos)?

Gráfico 31. Pregunta 5. Que les gusta más de la tienda Decathlon Palencia



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los productos de Decathlon, lo más destacado por los encuestados es la relación calidad-precio que ofrecen, con más de la mitad de las respuestas. Seguido de la variedad de productos.

El resto de gráficos los podemos encontrar en el Anexo.

15.2 Software utilizado

Statgraphics Centurión y Matlab.

15.3 Análisis Multidimensional de grupos de variables.

Al margen del estudio unidimensional realizado sobre cada una de las variables, vamos a manejar técnicas factoriales que traten varias variables a la vez. En primer lugar, realizaremos un Análisis Factorial (AF) sobre aquellas variables que registran las valoraciones que hemos preguntado sobre Decathlon Palencia. En segundo lugar, sobre los resultados que proporciona el AF, realizaremos un Análisis de Correspondencias Múltiple (AFCM) con el objeto de establecer perfiles de clientes de la tienda.

Análisis Factorial

Procedimiento estadístico multivariante que tiene el objetivo de reducir el número de variables, construyendo unas variables nuevas, ficticias, (factores) a las que hay que asignar un nombre, en función de las variables originales. Esta forma de actuar permite dar una visión diferente de los datos. Aparecen conceptos como autovalor (varianza de los nuevos factores), cargas factoriales (describen el comportamiento de las variables) o puntuaciones factoriales (nuevas coordenadas de los individuos sobre los nuevos ejes).

La reducción de la dimensión se centra principalmente, en nuestro estudio, en trabajar con dos factores, para apreciar mejor el posicionamiento de los clientes de Decathlon Palencia sobre el plano factorial, con el fin de realizar una interpretación eminentemente gráfica de los resultados.

Para introducirse más exhaustivamente en el tema y desarrollo del análisis factorial, consultar García Jiménez, E., Gil Flores, J. y Rodríguez Gómez, G. (2000).

Análisis de Factores. 2 Factores

Sobre las siguientes variables (valoraciones cuantitativas de 1 a 10; 11 = No Contesta), se ha realizado un AF con el objeto de reducir la dimensión del número de variables de 11 a 2. El AF puede darnos otra visión del problema, pues al final trabajamos con 2 variables independientes, denominados factores, donde se da más importancia a unas variables que a otras, en función de los pesos (cargas factoriales) que ofrece el AF.

Tabla 5. Variables que participan en el AF

Variable
11.1 Disponibilidad de personal
11.2 Atención que ofrece el personal
11.3 Garantía de los productos (SPV)
11.4 Seguros (SPV)
11.5 Taller (SPV)
11.6 Pedidos On-line
11.7 Caja auto-cobro
11.8 Financiación
11.9 Orden y organización en las secciones
11.10 Tarjeta cliente
11.11 Productos test

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Autovalores del AF y porcentajes de participación

	Autovalor	Porcentaje de Varianza	Porcentaje Acumulado
1	3,83342	34,849	34,849
2	2,71219	24,656	59,505
3	0,888056	8,073	67,578
4	0,822126	7,474	75,052
5	0,628592	5,714	80,766
6	0,492996	4,482	85,248
7	0,457257	4,157	89,405
8	0,384939	3,499	92,904
9	0,320576	2,914	95,818
10	0,248106	2,256	98,074
11	0,211738	1,925	99,999

Fuente: elaboración propia

Explican un porcentaje total de la varianza del 59,51% entre los dos primeros factores.

Tabla 7. Cargas Factoriales antes de la rotación

SIN ROTAR	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>
11.1 Disponibilidad de personal	0,516383	-0,482062
11.2 Atención que ofrece el personal	0,467463	-0,58556
11.3 Garantía de los productos (SPV)	0,557189	-0,555731
11.4 Seguros (SPV)	0,589083	0,636816
11.5 Taller (SPV)	0,599084	-0,0706072
11.6 Pedidos On-line	0,662418	-0,391462
11.7 Caja auto-cobro	0,573318	0,475052
11.8 Financiación	0,561974	0,697517
11.9 Orden y organización en las secciones	0,642011	-0,147103
11.10 Tarjeta cliente	0,715606	-0,273309
11.11 Productos test	0,56947	0,675117

Fuente: elaboración propia

Se realiza una rotación Varimax para comprobar si los factores se encuentran más claramente definidos a través de las variables.

Tabla 8. Cargas Factoriales después de la rotación Varimax

ROTACIÓN VARIMAX	Factor 1	Factor 2
11.1 Disponibilidad de personal	0,704661	-0,049889
11.2 Atención que ofrece el personal	0,73174	-0,161117
11.3 Garantía de los productos (SPV)	0,782724	-0,0814853
11.4 Seguros (SPV)	0,057321	0,865602
11.5 Taller (SPV)	0,510114	0,32198
11.6 Pedidos On-line	0,761187	0,112405
11.7 Caja auto-cobro	0,146827	0,729938
11.8 Financiación	-0,00193804	0,895735
11.9 Orden y organización en las secciones	0,591604	0,28952
11.10 Tarjeta cliente	0,728205	0,23771
11.11 Productos test	0,017981	0,883038

Fuente: elaboración propia

Optamos por utilizar la versión rotada para dar una mejor explicación de los factores.

Las cargas factoriales suponen los pesos a la hora de construir los factores. De hecho, como ejemplo, el primer factor se construiría de la siguiente forma:

$$F1 = 0,704661 \cdot 11.1 \text{ Disponibilidad de personal} + 0,73174 \cdot 11.2 \text{ Atención que ofrece el personal} + 0,782724 \cdot 11.3 \text{ Garantía de los productos} + 0,057321 \cdot 11.4 \text{ Seguros (SPV)} + 0,510114 \cdot 11.5 \text{ Taller (SPV)} + 0,761187 \cdot 11.6 \text{ Pedidos On-line} + 0,146827 \cdot 11.7 \text{ Caja auto-cobro} - 0,00193804 \cdot 11.8 \text{ Financiación} + 0,591604 \cdot 11.9 \text{ Orden y organización en las secciones} + 0,728205 \cdot 11.10 \text{ Tarjeta cliente} + 0,017981 \cdot 11.11 \text{ Productos test}$$

De esta forma, podemos identificar los dos factores como:

F1 = Atención y productos

Aspectos que más valoran los clientes de Decathlon Palencia. El primer factor valora más la atención al cliente y lo relativo a los productos que ofrece la tienda.

F2 = Servicio post-venta

Aspectos secundarios a la hora de la compra: a los servicios post-venta hay que añadir la caja auto-cobro y el producto-test.

En la salida gráfica de las puntuaciones factoriales (coordenadas de los clientes en el plano de los dos factores), podemos diferenciar 4 zonas:

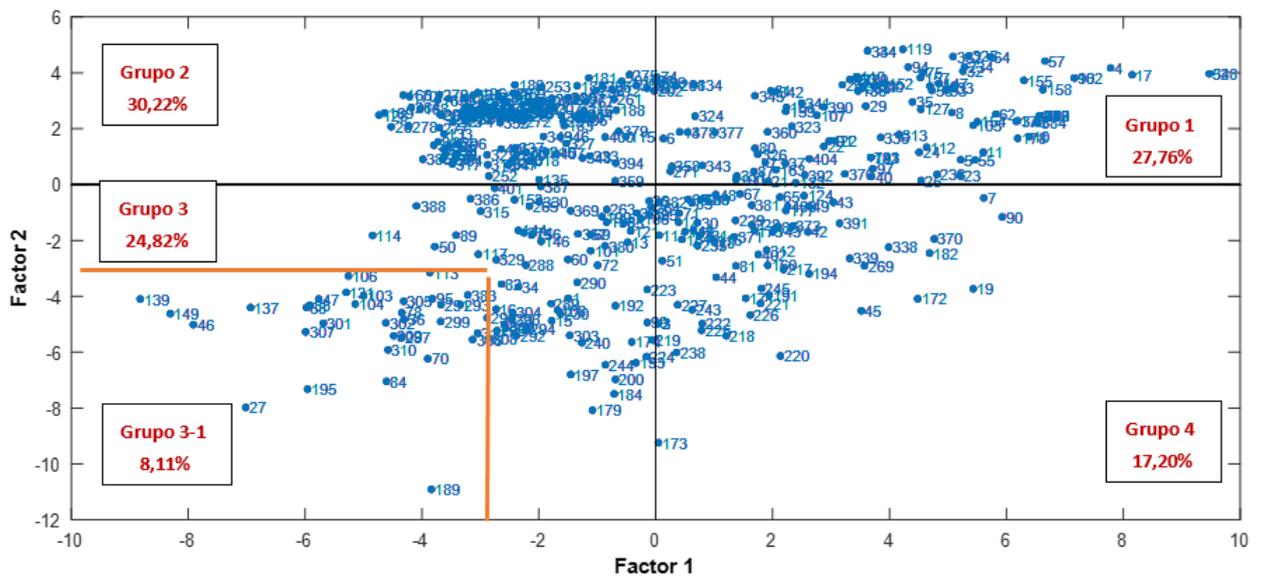
Grupo 1: 1^{er} cuadrante. Clientes a los que realmente les atrae todo de Decathlon Palencia. Representan un 27,76%.

Grupo 2: 2^o cuadrante. Clientes que valoran más el servicio post-venta que lo relativo a la atención y al producto. Un 30,22%.

Grupo 3. 3^{er} cuadrante. Los clientes más críticos. Cuanto más se alejen del centro, peor valoran todo. Corresponden al 24,82%.

Grupo 4: 4^o cuadrante. Valoran peor el servicio post-venta y mejor otros aspectos. 70 de los 407: un 17,20%.

Gráfico 32. Plano factorial con los dos primeros factores



Fuente: elaboración propia

En resumen, frente al 24,82% de los clientes que tienen una opinión negativa de los servicios que ofrece Decathlon Palencia, habría que destacar que el resto, un 75,18% valoran positivamente alguna cualidad.

Si fijáramos el valor de -3 en los factores para localizar a los que realmente no les gusta nada, este porcentaje bajaría al 8,11%, es decir, 33. Podríamos denominarle Grupo 3-1.

Caracterización de los individuos que aparecen en los 4 grupos. Perfil del cliente de Decathlon Palencia.

Aparte de un estudio descriptivo de las variables que se deducen de la encuesta, utilizaremos la técnica estadística del Análisis Factorial de Correspondencias Múltiple (AFCM).

El AFCM se trata de una técnica multivariante que trata de asociar las diferentes modalidades de las variables de tipo cualitativo que participan, en el que incorporan otras variables (factores) con el objeto de reducir la dimensión.

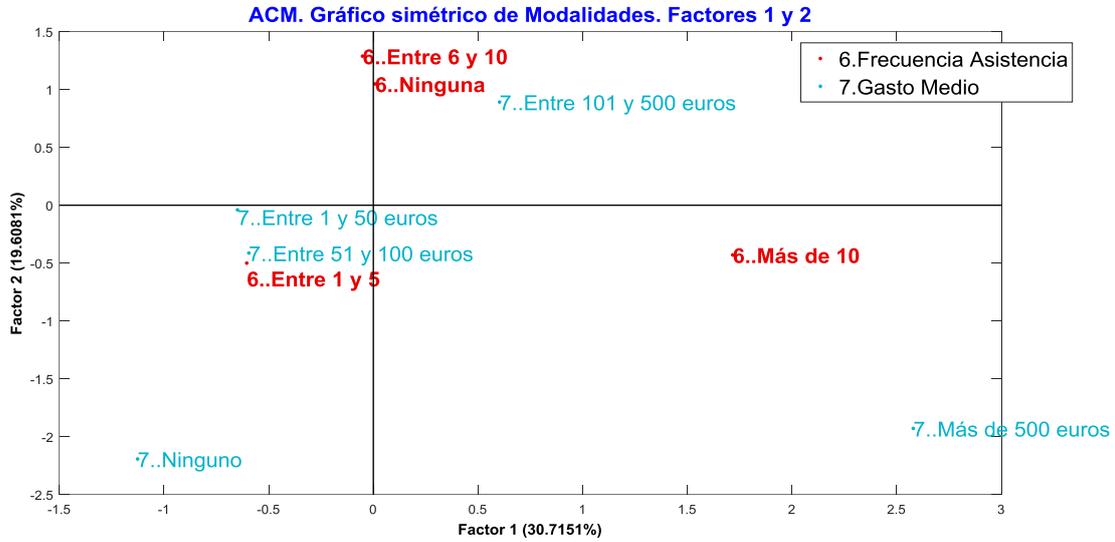
La principal ventaja que ofrece, al menos para los investigadores que no poseen los conocimientos matemáticos suficientes que se precisan para poner en práctica esta técnica, es que la asociación o dependencia de las diferentes categorías se basa en la interpretación gráfica que aporta el AFCM, a partir de las distancias que hay entre ellas.

Los aspectos más técnicos del AFCM se pueden consultar en Joaristi Olarriaga y Lizasoain Hernández (1999).

A continuación, pasamos a describir los diferentes grupos creados en función de sus principales características.

Grupo 1. Los clientes fieles.

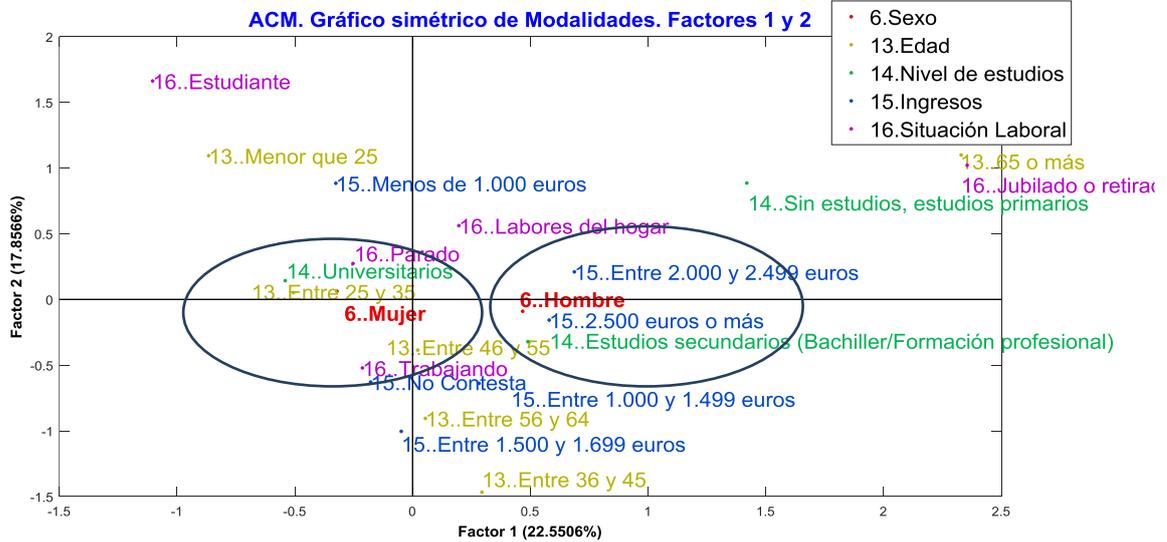
Gráfico 33. ACM. Grupo 1. Frecuencia en la asistencia/Gasto Medio



Fuente: elaboración propia

Una cosa que parece lógica: cuanto más visita un cliente la tienda, más compra.

Gráfico 34. ACM. Grupo 1. Sexo – Edad – Nivel de estudios – Ingresos – Situación Laboral



Fuente: elaboración propia

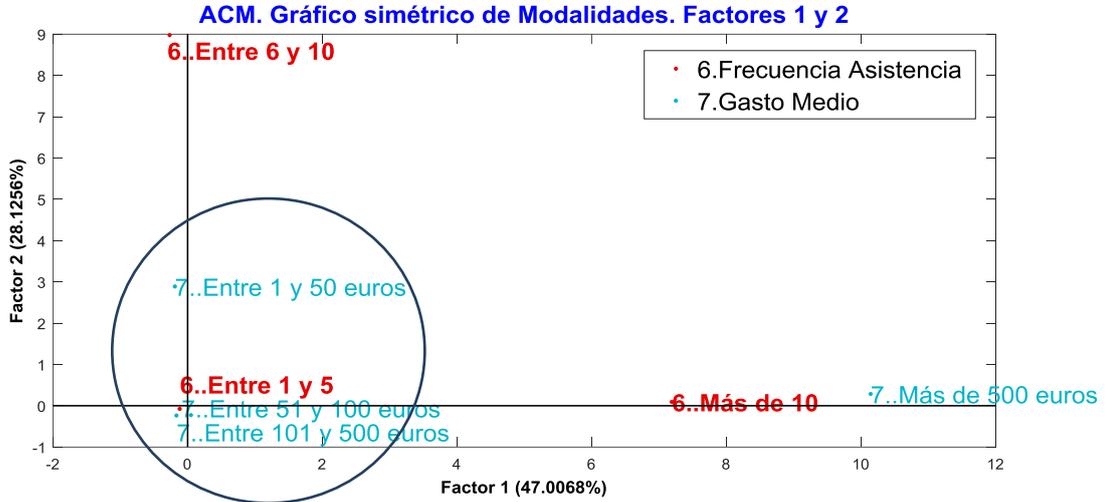
Diferenciando por sexo:

Mujeres en paro o trabajando, con estudios universitarios, entre 25 y 55 años.

Hombres, con ingresos mensuales de más de 2.000€, con estudios secundarios.

Grupo 2. Lea atrae más el servicio post-venta.

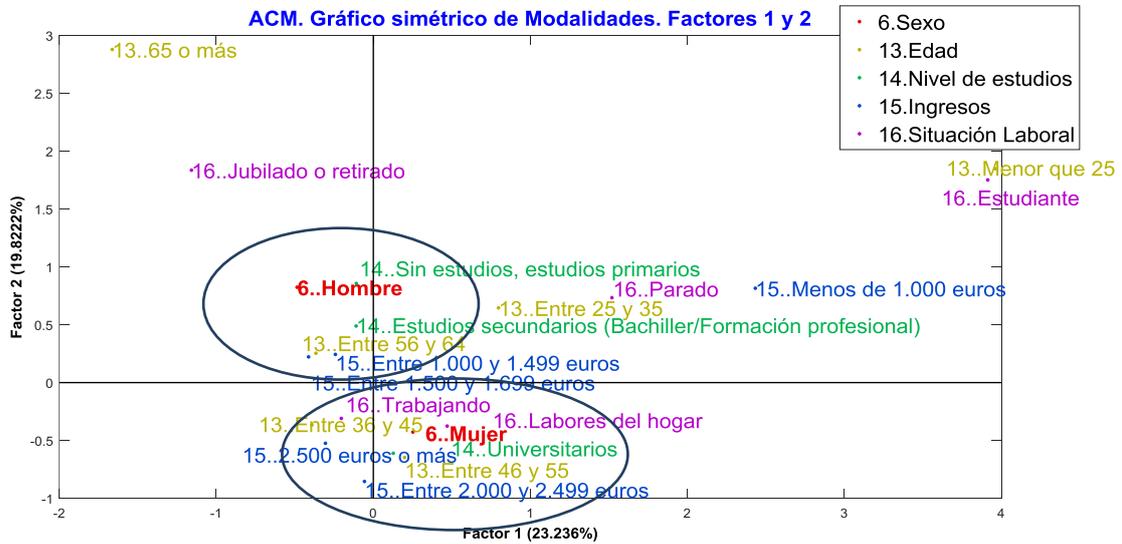
Gráfico 35. ACM. Grupo 2. Frecuencia en la asistencia/Gasto Medio



Fuente: elaboración propia

Este tipo de cliente parece ser que viene a realizar 5 o menos visitas al año.

Gráfico 36. ACM. Grupo 2. Sexo – Edad – Nivel de estudios – Ingresos – Situación Laboral



Fuente: elaboración propia

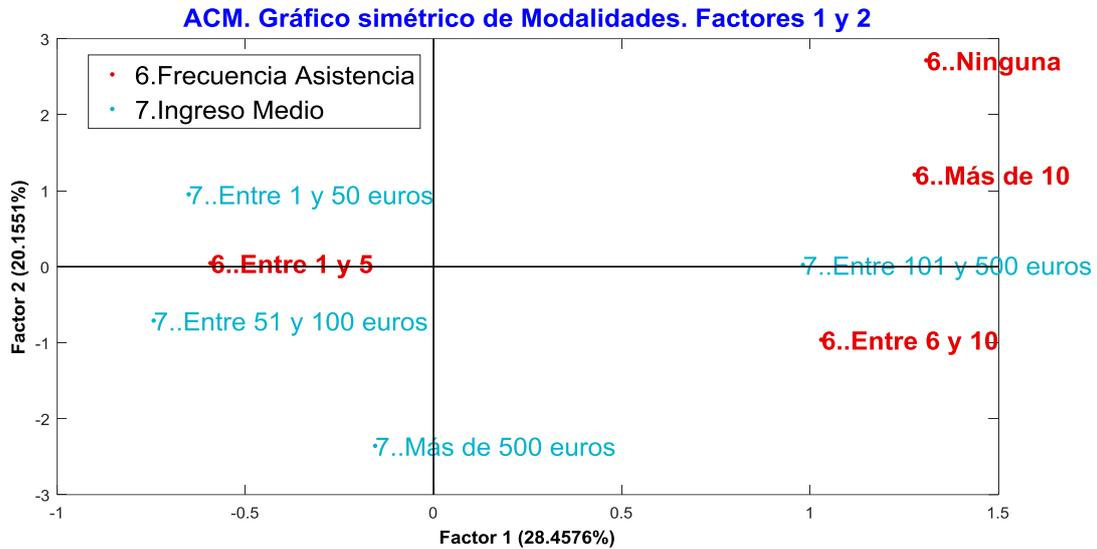
Diferenciación por sexo:

Mujeres: Universitarias, trabajando dentro o fuera de casa, entre 36 y 55 años.

Hombres: sin estudios universitarios, entre 56 y 64 años.

Grupo 3. Los inconformistas.

Gráfico 37. ACM. Grupo 3. Frecuencia en la asistencia/Gasto Medio

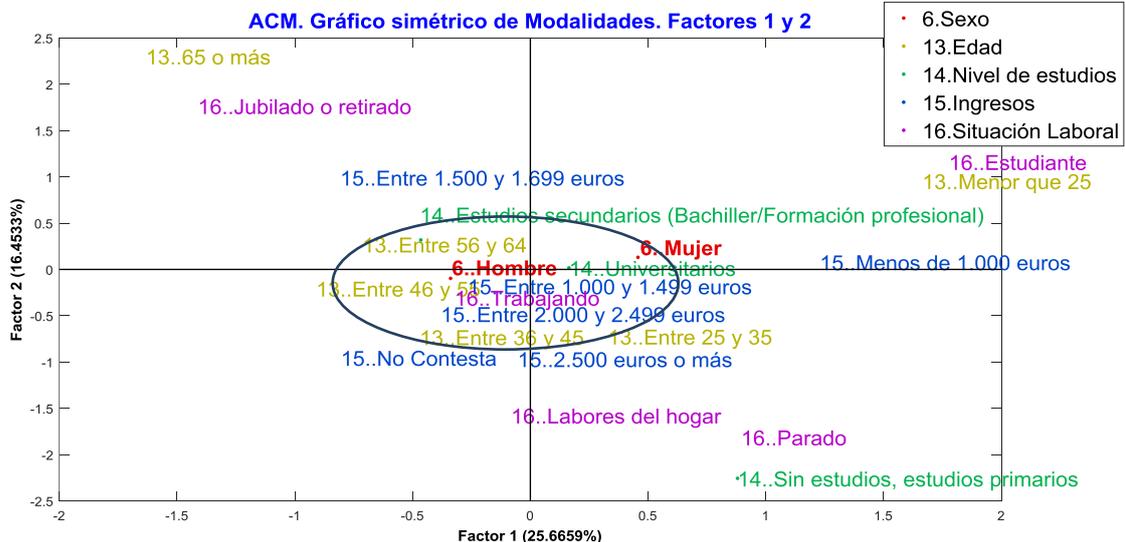


Fuente: elaboración propia

Los clientes que visitan la tienda entre 1 y 5 veces al año, hacen un gasto no superior a 100€.

El resto se gastaría más de 100€.

Gráfico 38. ACM. Grupo 3. Sexo – Edad – Nivel de estudios – Ingresos – Situación Laboral



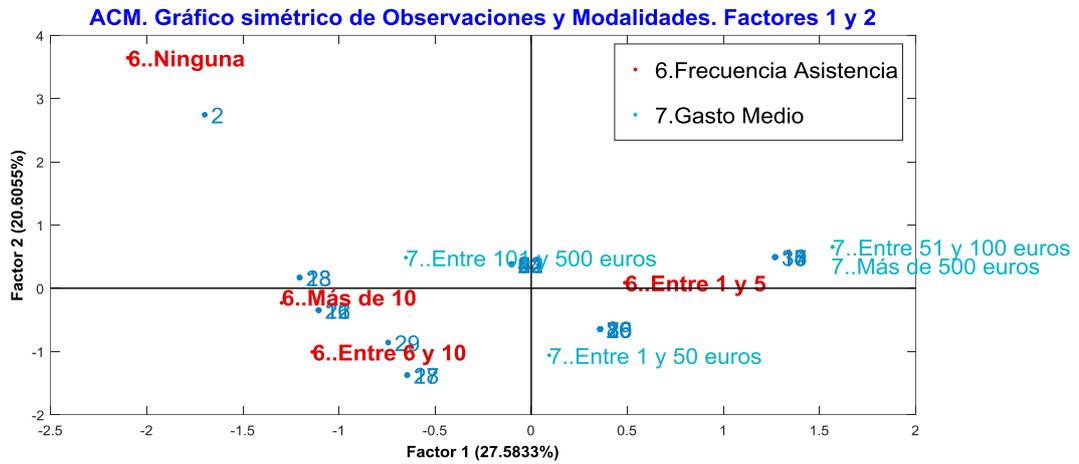
Fuente: elaboración propia

Mujeres: estudios universitarios.

Hombres: estudios universitarios, entre 46 y 64 años, trabajando, con unos ingresos entre 1.000 y 2.500€. Bien considerados social y económicamente.

Grupo 3-1. Los muy críticos.

Gráfico 39. ACM. Grupo 3-1. Frecuencia en la asistencia/Gasto Medio

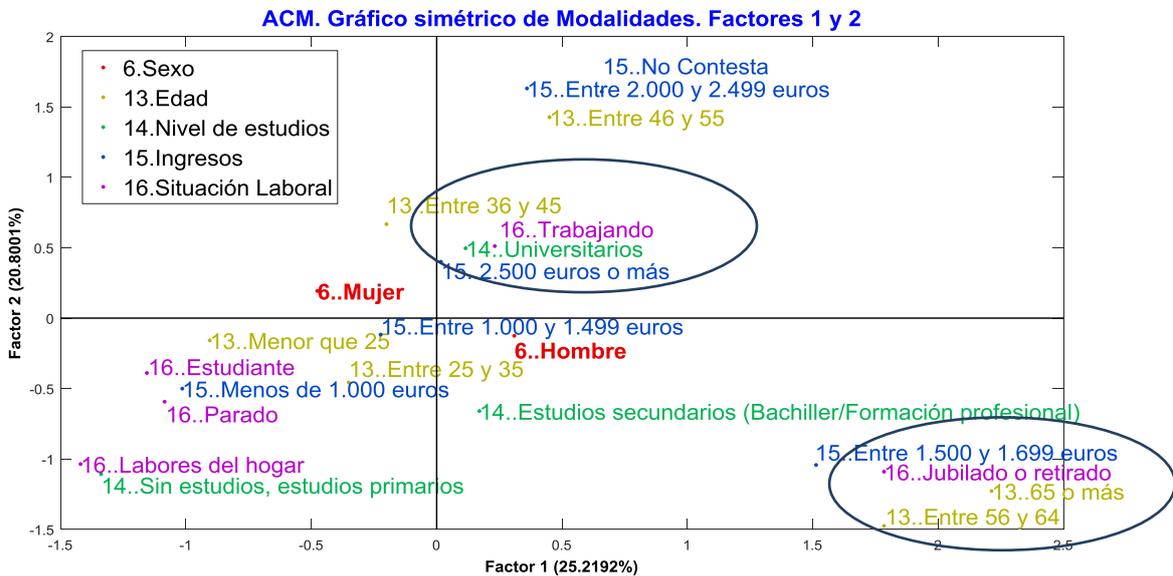


Fuente: elaboración propia

El gasto que realizan es muy variable y suelen ir entre 1 y 5 veces al año, lo cual no es muy significativo

El cliente muy crítico viene a realizar 5 o menos visitas al año.

Gráfico 40. ACM. Grupo 3-1. Sexo – Edad – Nivel de estudios – Ingresos – Situación Laboral



Fuente: elaboración propia

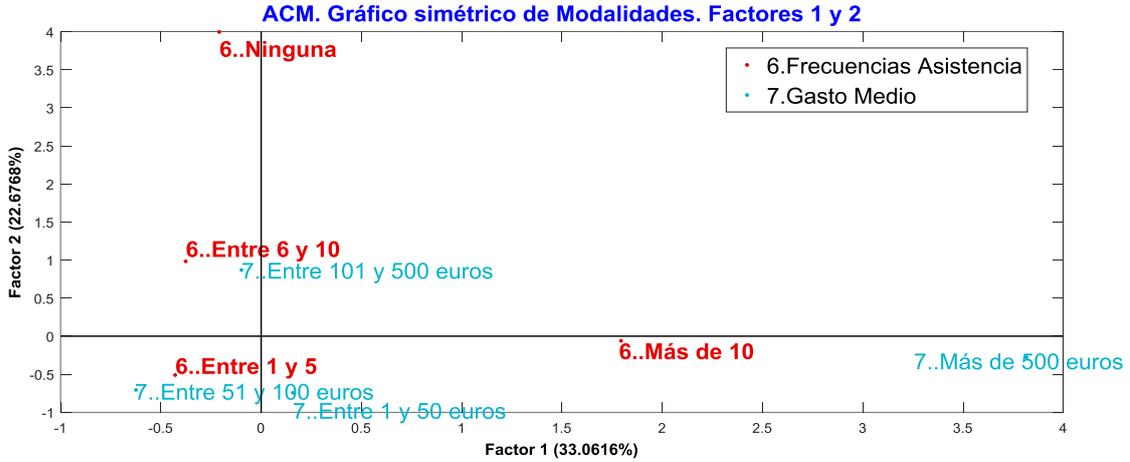
En este caso, tiene más sentido una descripción en función de la situación laboral. Dos perfiles:

Trabajador remunerado – Estudios Universitarios – Entre 36 y 45 años – Ingresos superiores a 2.500€

No activos – Edad entre 56 y 64 años – Ingresos entre 1.500 y 1.699€.

Grupo 4. Ante todo, el servicio y el producto más que otras cosas.

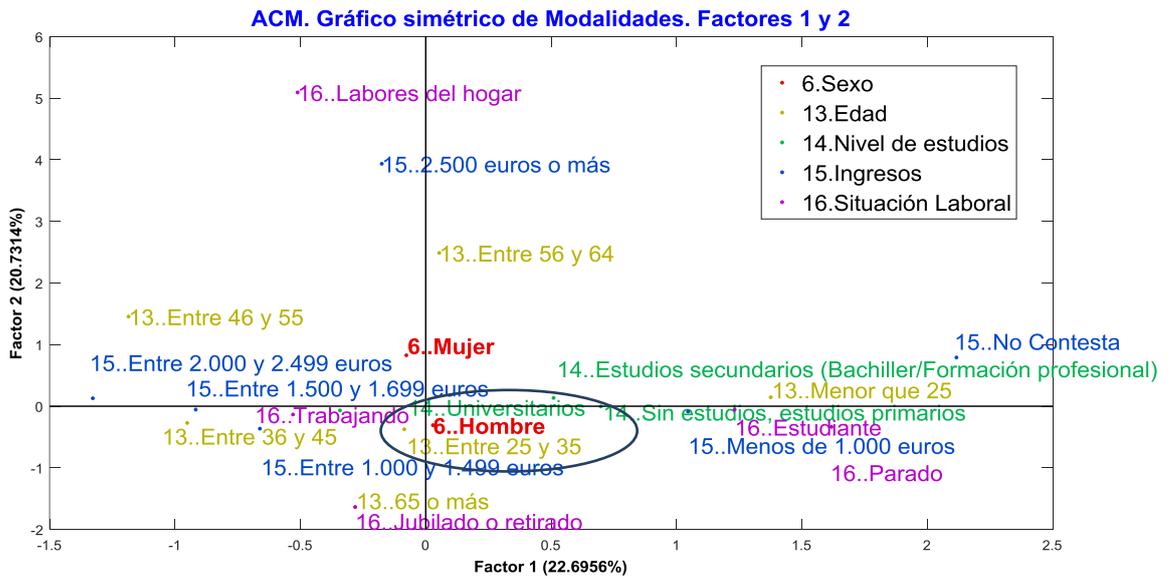
Gráfico 41. ACM. Grupo 4. Frecuencia en la asistencia/Gasto Medio



Fuente: elaboración propia

Igual que en otros casos: quien más acude, más gasta. No es significativo.

Gráfico 42. ACM. Grupo 4. Sexo – Edad – Nivel de estudios – Ingresos – Situación Laboral



Fuente: elaboración propia

Identificar a este grupo con hombres, entre 25 y 35 años, con estudios universitarios.

16. Conclusiones

Tras haber analizado el campo del deporte a nivel general en España, Castilla y León y Palencia, se ha intentado describir la situación de la tienda de Decathlon Palencia respecto a sus clientes, sus hábitos de compra, gustos y opiniones.

Al realizar la encuesta hemos podido deducir que un 75,18% valoran positivamente algún aspecto de la tienda, frente al 24,82% que la critican en algún sentido. Se pueden establecer perfiles de los consumidores fieles y de los consumidores más críticos. Teniendo en cuenta que estos últimos vienen representados por hombres con estudios universitarios cercanos a la jubilación, con ingresos medio-altos, la tienda debería centrarse en motivar a este tipo de cliente. Una de las acciones que podría llevarse a cabo es atraerle a través de publicidad más agresiva de los productos test, que vengan a probarlos gratuitamente, y posteriormente vuelvan para comprarlo.

En conclusión, habría que llevar a cabo diferentes proyectos para mejorar la imagen de Decathlon Palencia para los grupos más críticos, sin olvidarnos de seguir satisfaciendo a los clientes fieles. Seguir potenciando el programa de puntos, ofrecer más promociones y mejorar las experiencias deportivas que se ofrecen en la provincia.

17. Bibliografía

- Carrión Digital (2019). La Diputación apoya la práctica deportiva en la provincia. Recuperado el 15 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/7EvEk1>
- Consejo Superior de Deportes (2018). Encuesta de hábitos deportivos. Recuperado el 12 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/xYiT7m>
- Consejo Superior de Deportes (2018). Dossier informativo ADB 2020 apoyo al deporte base. Recuperado el 27 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/wEEHaT>
- Decathlon (2019). Historia Decathlon. Valores. Información de empresa. Recuperado el 20 de Mayo de 2019 de <https://cutt.ly/vEnne9>
- España Global (22 de diciembre de 2017). Gestión deportiva: un modelo de éxito. Recuperado el 28 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/7EEufq>
- Galeano, S. (2018). V Estudio Anual de eCommerce en España 2018: el país de los (casi) 20 millones de compradores online. Recuperado el 28 de Mayo de 2019 de <https://cutt.ly/UEbHek>
- García Jiménez, E., Gil Flores, J. y Rodríguez Gómez, G. (2000). Cuadernos de estadística nº7. Análisis Factorial. La Muralla, Madrid.
- Joaristi Olariaga, L. y Lizasoain Hernández, L. (1999) Cuadernos de Estadística nº5. Análisis de correspondencias. La Muralla, Madrid.
- Junta de Castilla y León (2019). Programa de deporte en edad escolar 2019-2020. Recuperado el 3 de Junio de 2019, de <https://cutt.ly/bEcTWE>
- Junta de Castilla y León (2019). Deporte Universitario. Trofeo Rector. Recuperado el 3 de Junio de 2019, de <https://cutt.ly/oEcNWS>
- Junta de Castilla y León (2019). Deporte y Discapacidad. Deporte. Recuperado el 4 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/uEveCN>
- López, P. (18 de Diciembre de 2018). 2018: la práctica deportiva en España acelera al calor del 'running' y el 'fitness'. Recuperado el 17 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/xEPZFh>
- Martín-Pliego López, F.J. (2004) Introducción a la Estadística Económica y Empresarial. 3ª ed. Thomson, Madrid.
- Martínez, D. (2017). ¿Cómo es el cliente de eCommerce en España?. Observatorio eCommerce y Transformación Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/SEm7aL>
- Menchén, M. (2019). Barómetro 2018 Palco23, El negocio del deporte en España. Recuperado el 12 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/KEWKcn>

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2019). Anuario de Estadísticas Deportivas 2018. Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de <https://cutt.ly/yEz0Px>
- Montanera, R. (2018). Estudio Anual eCommerce 2018. IAB Spain. Recuperado el 19 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/XEmCjR>
- Naveira, A. (2018). El 69,8% de los consumidores online en España prefieren comprar en webs especializadas en eCommerce (ONTSI, 2018). Recuperado el 16 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/aEQXQg>
- Patronato Municipal de Deportes Palencia. Instalaciones. Recuperado el 10 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/wEnCUt>
- Villacampa, O. (2017) Marca Decathlon, un caso de éxito en el deporte. Recuperado el 3 de Junio de 2019 de <https://cutt.ly/mEnpyq>

18. Anexos

Anexo 1- Encuesta

Buenos días/tardes. Estoy realizando un estudio sobre los hábitos deportivos del cliente *Decathlon Palencia* para mi Trabajo de Fin de Grado en Facultad de Comercio de la Universidad de Valladolid.

1. ¿Qué deporte practicas principalmente?

2. ¿Con qué frecuencia lo practicas?
 - Menos de una vez a la semana
 - Una vez a la semana
 - Dos o tres veces a la semana
 - Más de tres veces a la semana
3. ¿Cuántas personas lo practicáis? (1 = solo; 2 = en pareja, etc.) _____
4. ¿Cuál es el principal motivo por el que lo practicas?
 - Para estar en forma
 - Por diversión o entretenimiento
 - Por salud
 - Para relajarse
5. Pertenencia como miembros o abonados a gimnasios, asociaciones o clubs deportivos
 - Sí
 - No
6. ¿Con qué frecuencia sueles acudir a *Decathlon Palencia*? (Número de veces al año) _____
7. ¿Cuál es tu gasto medio anual aproximado en material, textil o calzado para practicar tu deporte? _____
8. ¿Cómo valoras (de 1 a 10) los productos de marca *Decathlon*? _____
9. ¿Qué es lo que MÁS te gusta de *Decathlon Palencia* (referente a sus productos)?
(Marcar 1)
 - Relación calidad-precio
 - Variedad de productos
 - Variedad de marcas
 - Diseño
 - Técnica
 - Disponibilidad de productos
 - Otro _____

10. ¿Qué es lo que ECHAS EN FALTA de *Decathlon Palencia* (referente a sus productos)? **(Marcar 1)**

- Relación calidad-precio
- Variedad de productos
- Variedad de marcas
- Diseño
- Tecnicidad
- Disponibilidad de productos
- Otro _____

11. ¿Cómo valoras (de 1 a 10) cada uno de los siguientes servicios que te ofrece *Decathlon Palencia*? **(Valora únicamente los que conozcas).**

- Disponibilidad de personal _____
- Atención que ofrece el personal _____
- Garantía de los productos (SPV) _____
- Seguros (SPV) _____
- Taller (SPV) _____
- Pedidos On-line _____
- Caja auto-cobro _____
- Financiación _____
- Orden y organización en las secciones _____
- Tarjeta cliente _____
- Productos test _____

12. ¿Cuál es tu código postal? _____

13. Sexo _____

- Hombre
- Mujer

14. Edad _____

15. Nivel de estudios

- Sin estudios, estudios primarios
- Estudios secundarios (Bachiller/ Formación profesional)
- Estudios superiores (Universitarios)

16. Nivel de ingresos mensuales

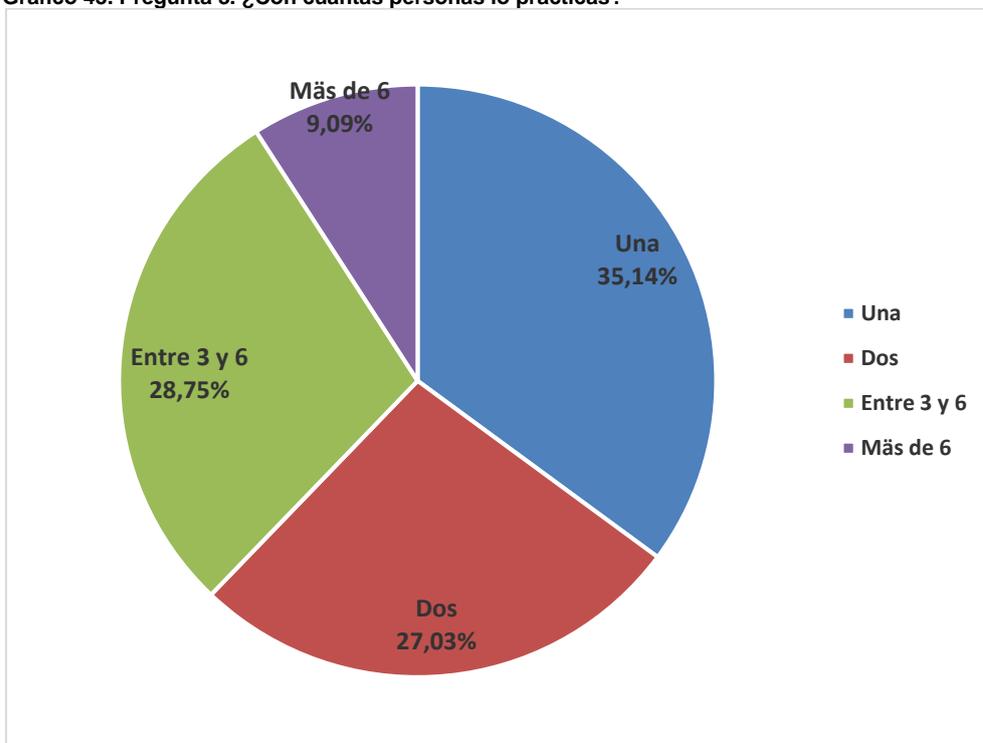
- Menos de 1.000 euros
- Entre 1.000 y 1.499 euros
- Entre 1.500 y 1.999 euros
- Entre 2.000 y 2.499 euros
- 2.500 y más euros

17. Situación laboral

- Trabajando
- Parado
- Jubilado o retirado del trabajo
- Estudiante
- Labores del hogar
- Otros

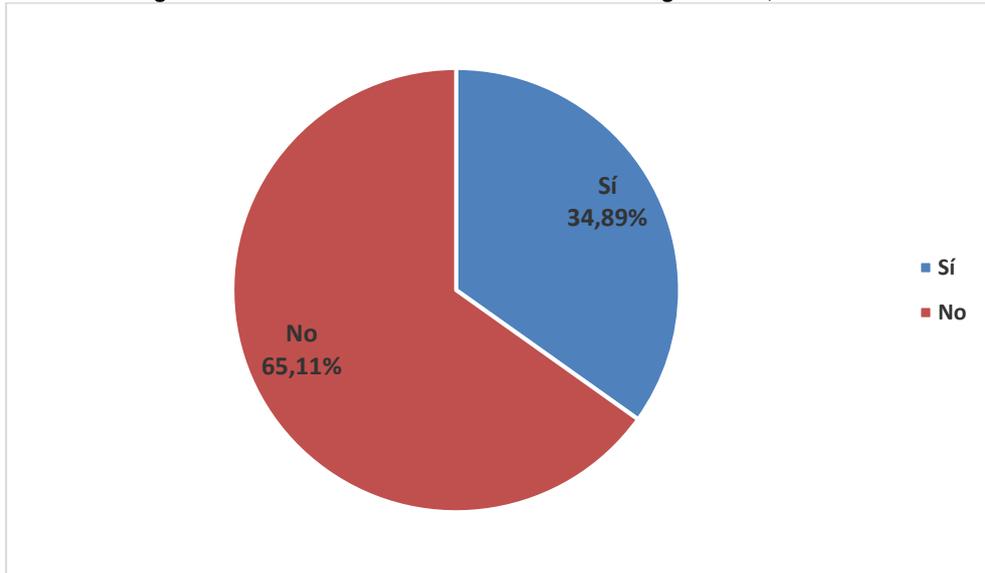
Anexo 2- Gráficos del análisis de la encuesta de las preguntas que no aparecen comentadas en el cuerpo del trabajo.

Gráfico 43. Pregunta 3. ¿Con cuántas personas lo practicas?



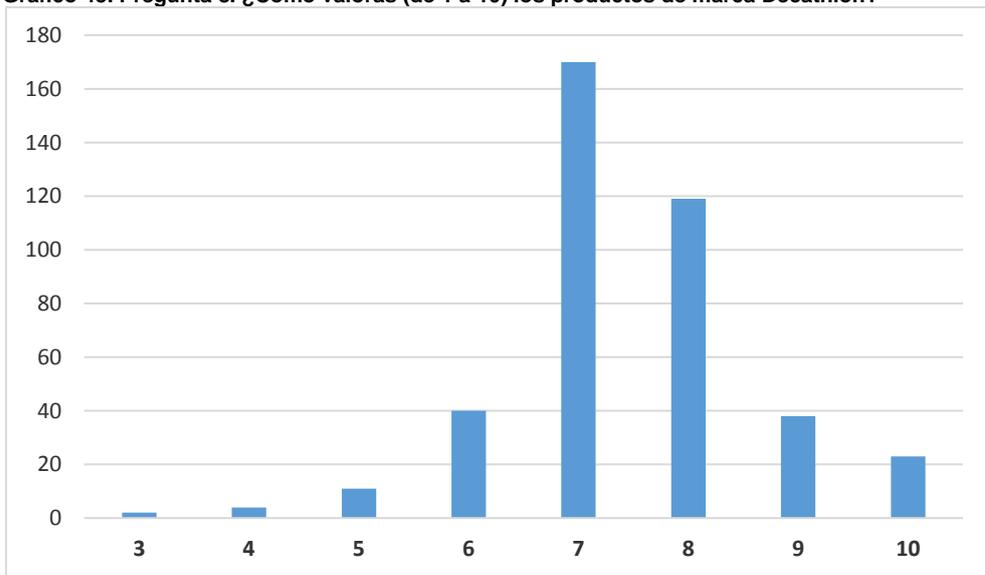
Fuente: elaboración propia

Gráfico 44. Pregunta 5. Pertenencia como miembro o abonado a gimnasios, asociaciones o clubes deportivos.



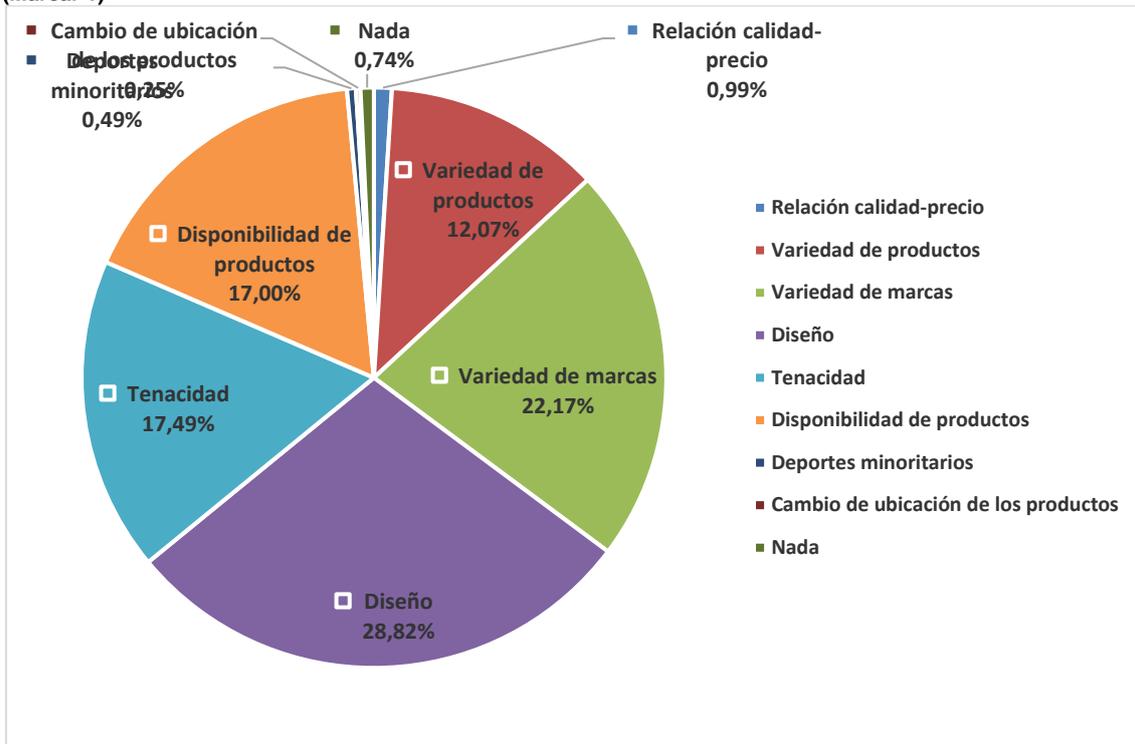
Fuente: elaboración propia

Gráfico 45. Pregunta 8. ¿Cómo valoras (de 1 a 10) los productos de marca Decathlon?



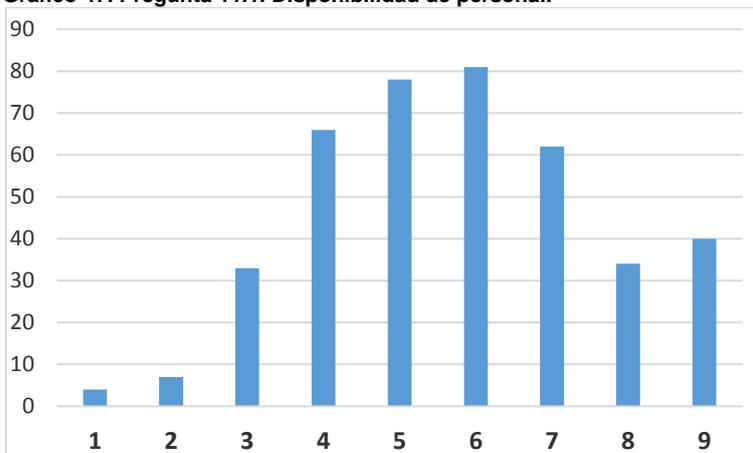
Fuente: elaboración propia

Gráfico 46. Pregunta 10. ¿Qué es lo que MENOS te gusta de Decathlon Palencia (referente a sus productos)? (Marcar 1)



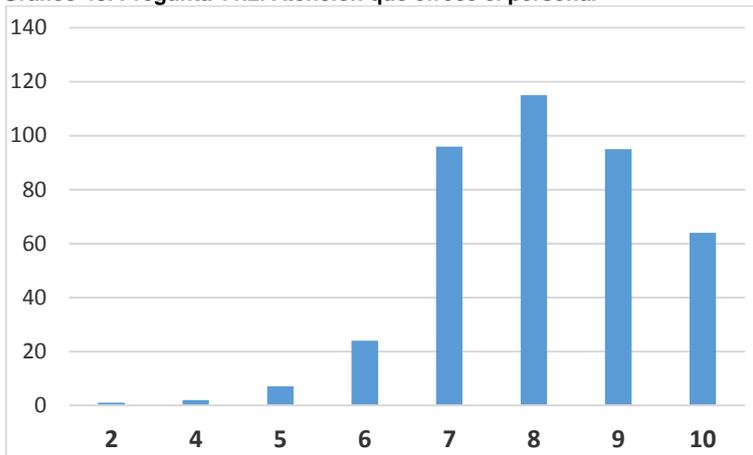
Fuente: elaboración propia

Gráfico 47. Pregunta 11.1. Disponibilidad de personal.



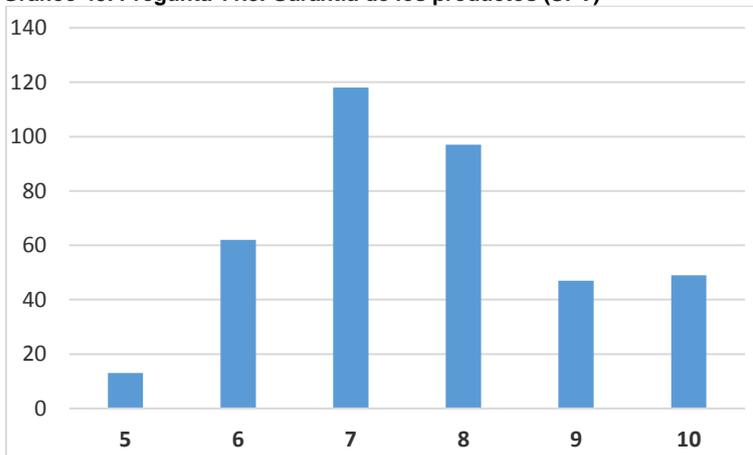
Fuente: elaboración propia

Gráfico 48. Pregunta 11.2. Atención que ofrece el personal



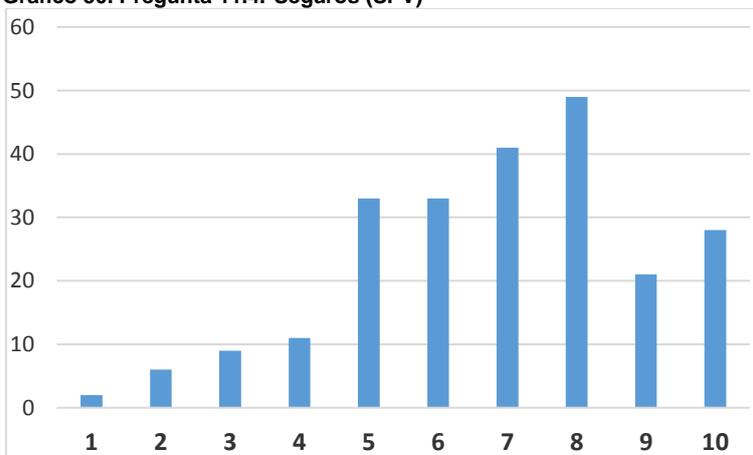
Fuente: elaboración propia

Gráfico 49. Pregunta 11.3. Garantía de los productos (SPV)



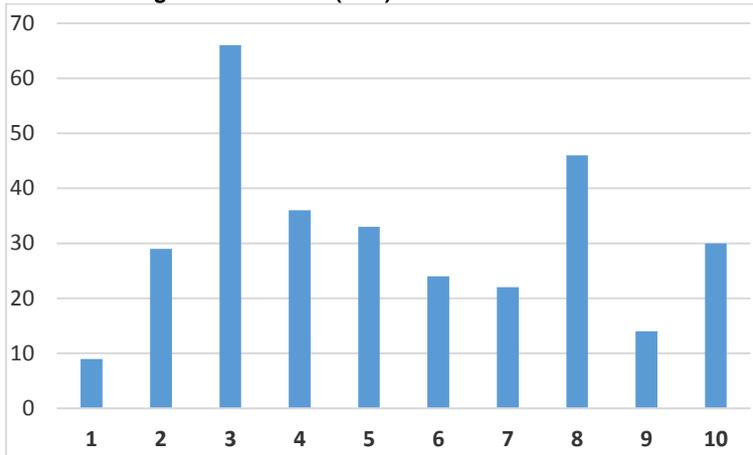
Fuente: elaboración propia

Gráfico 50. Pregunta 11.4. Seguros (SPV)



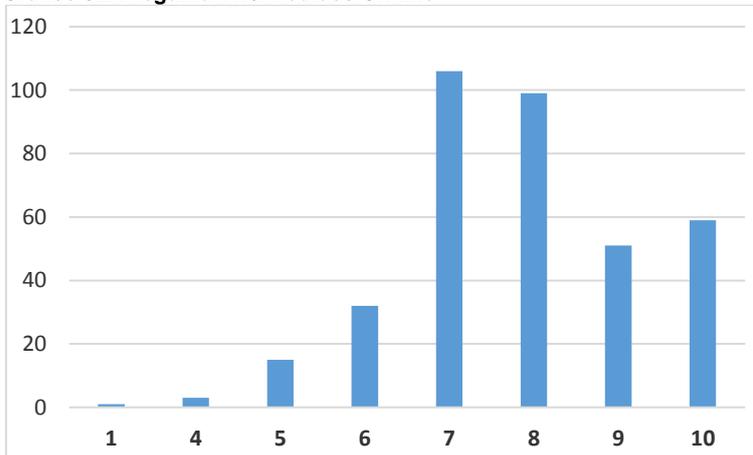
Fuente: elaboración propia

Gráfico 51. Pregunta 11.5. Taller (SPV)



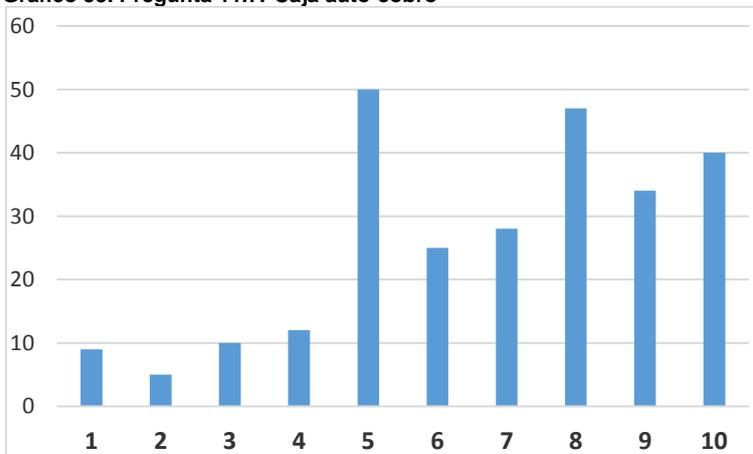
Fuente: elaboración propia

Gráfico 52. Pregunta 11.6. Pedidos On-line



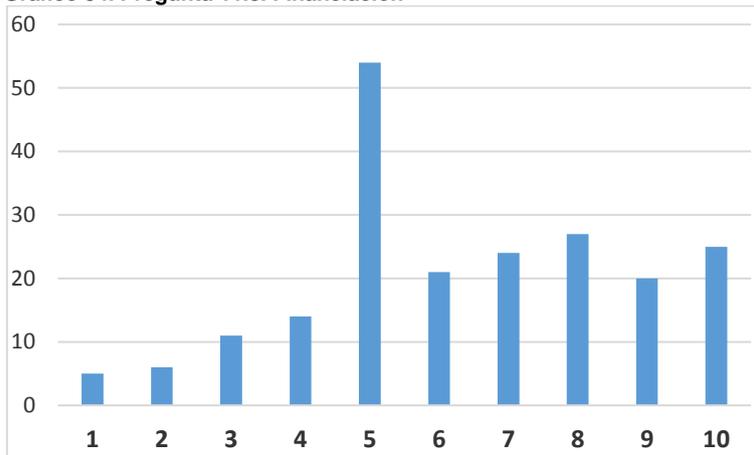
Fuente: elaboración propia

Gráfico 53. Pregunta 11.7. Caja auto-cobro



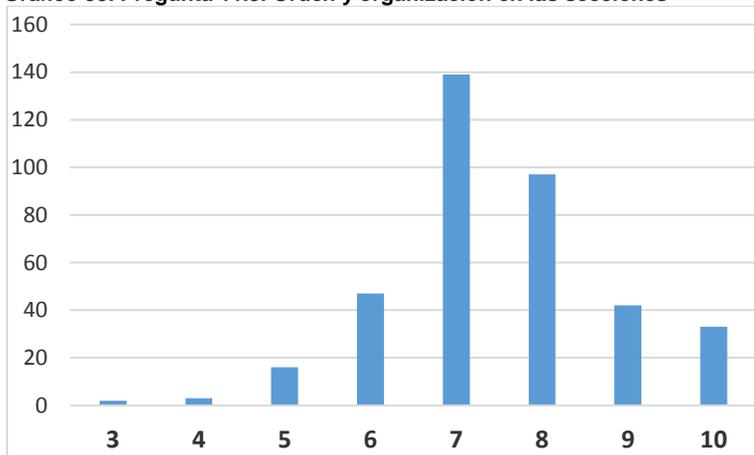
Fuente: elaboración propia

Gráfico 54. Pregunta 11.8. Financiación



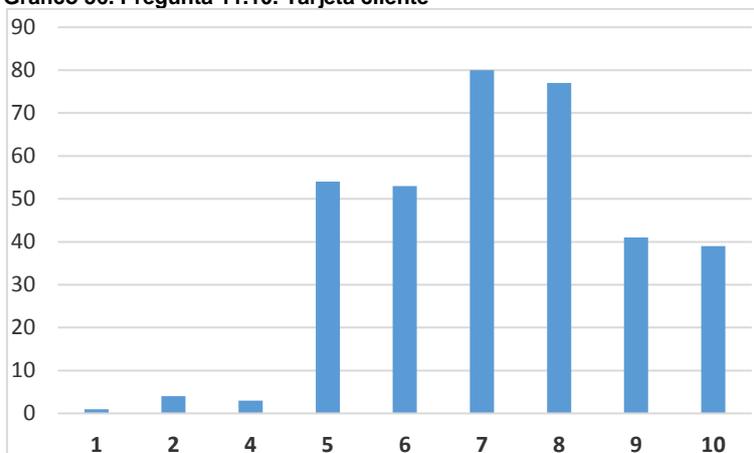
Fuente: elaboración propia

Gráfico 55. Pregunta 11.9. Orden y organización en las secciones



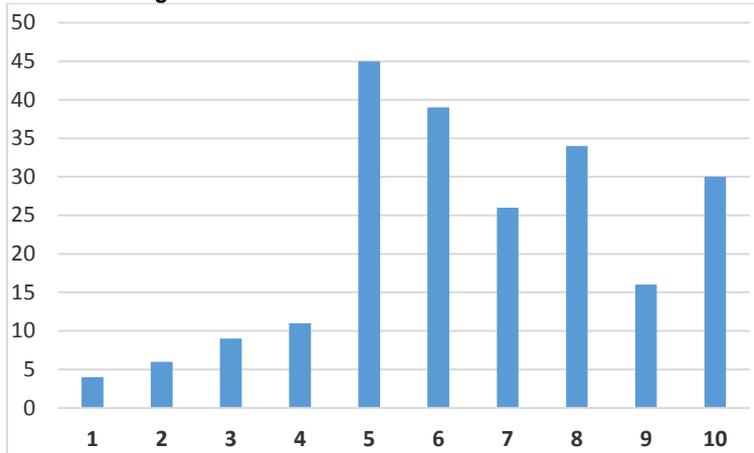
Fuente: elaboración propia

Gráfico 56. Pregunta 11.10. Tarjeta cliente



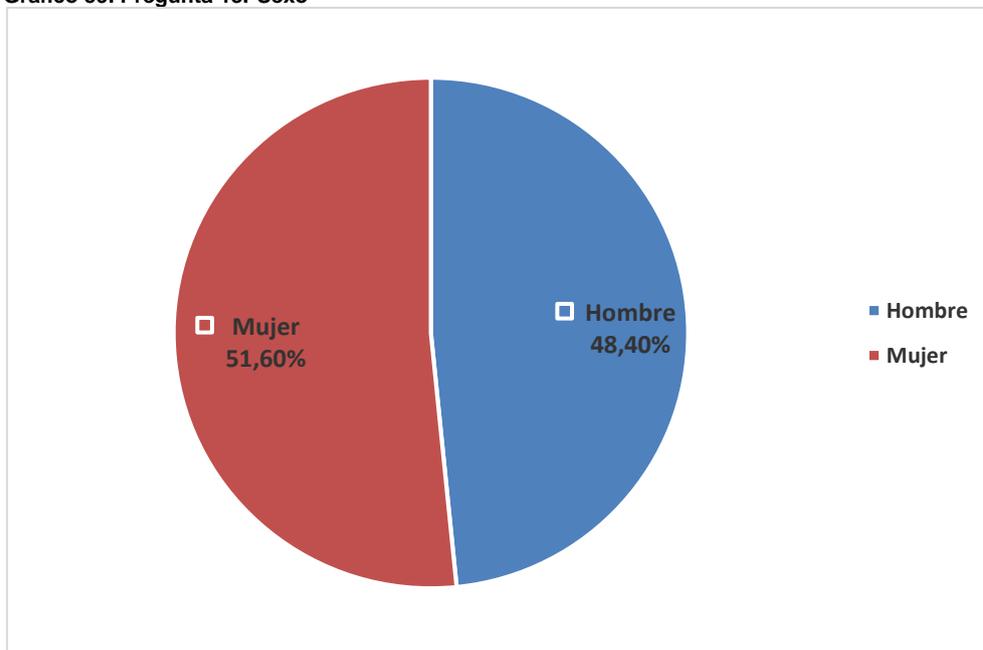
Fuente: elaboración propia

Gráfico 58. Pregunta 11.11. Productos test



Fuente: elaboración propia

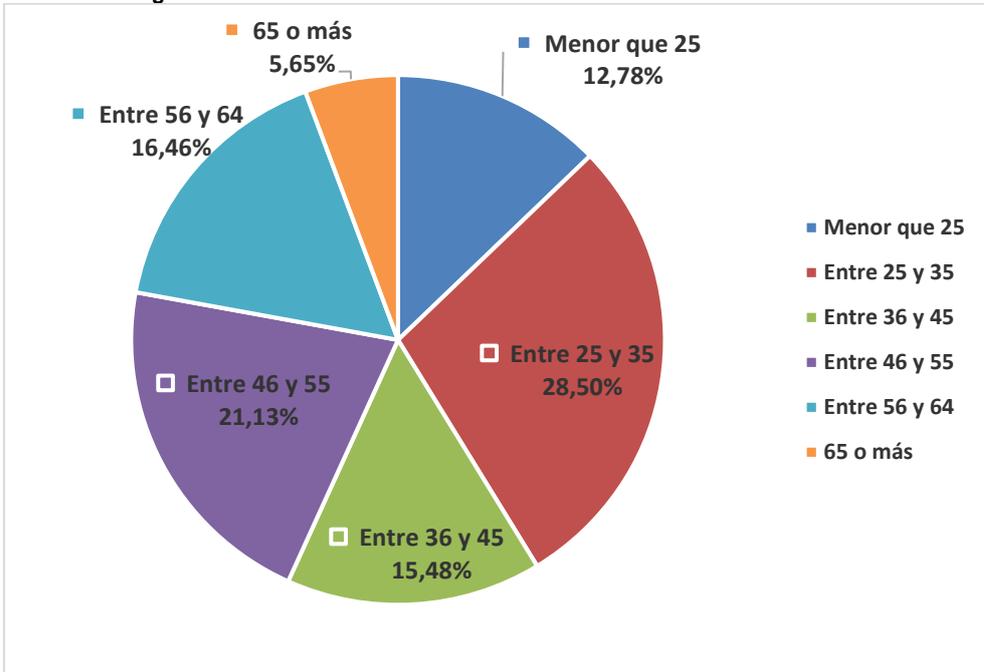
Gráfico 59. Pregunta 13. Sexo



elaboración propia

Fuente:

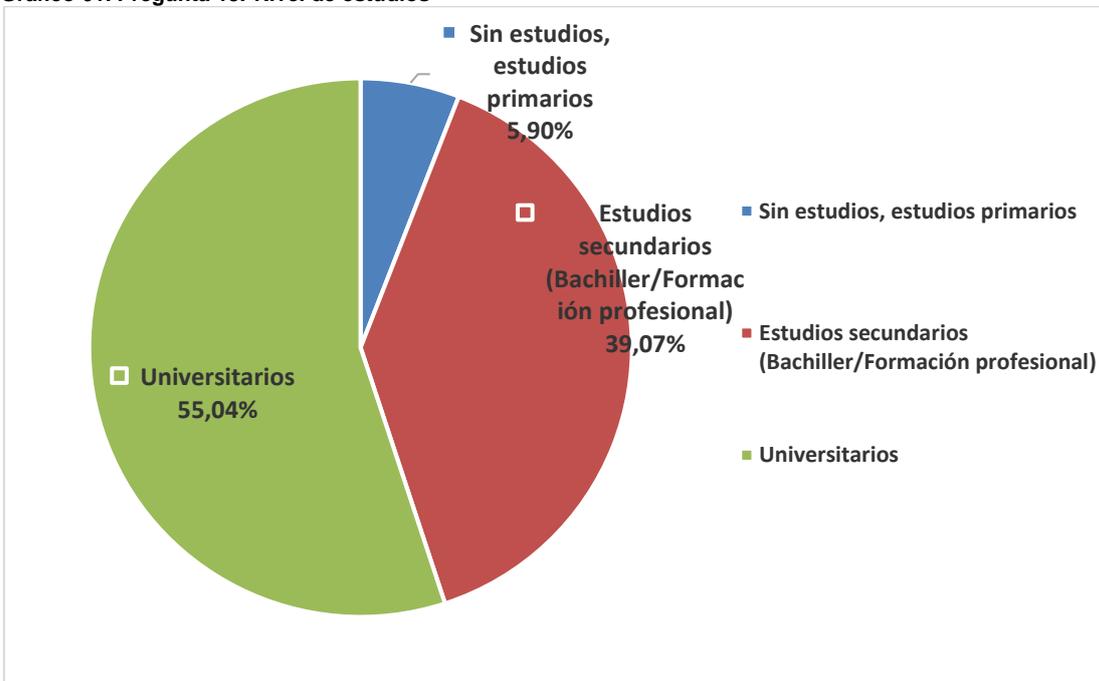
Gráfico 60. Pregunta 14. Edad



Fuente:

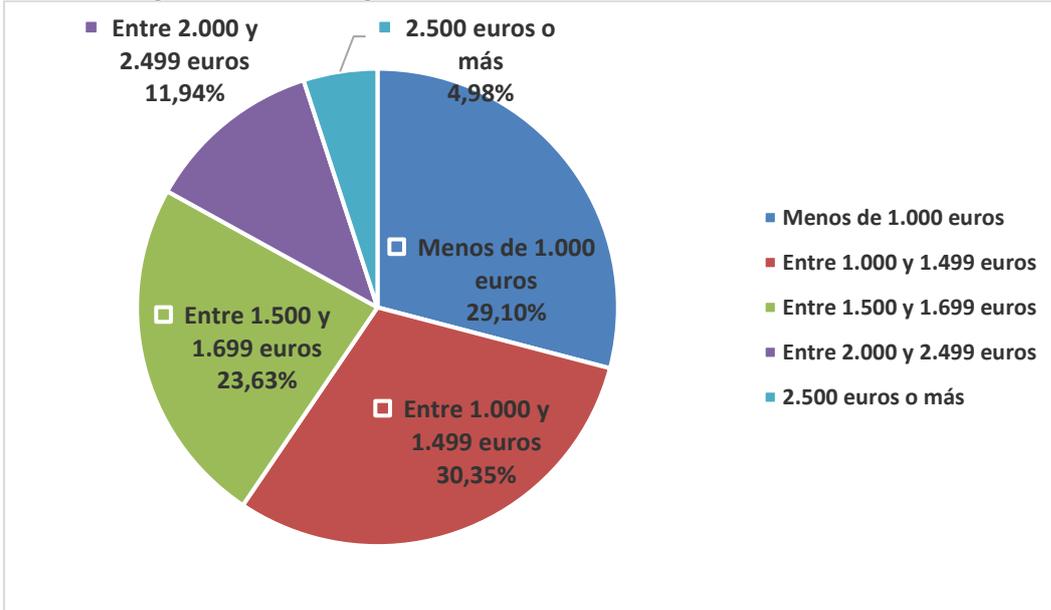
elaboración propia

Gráfico 61. Pregunta 15. Nivel de estudios



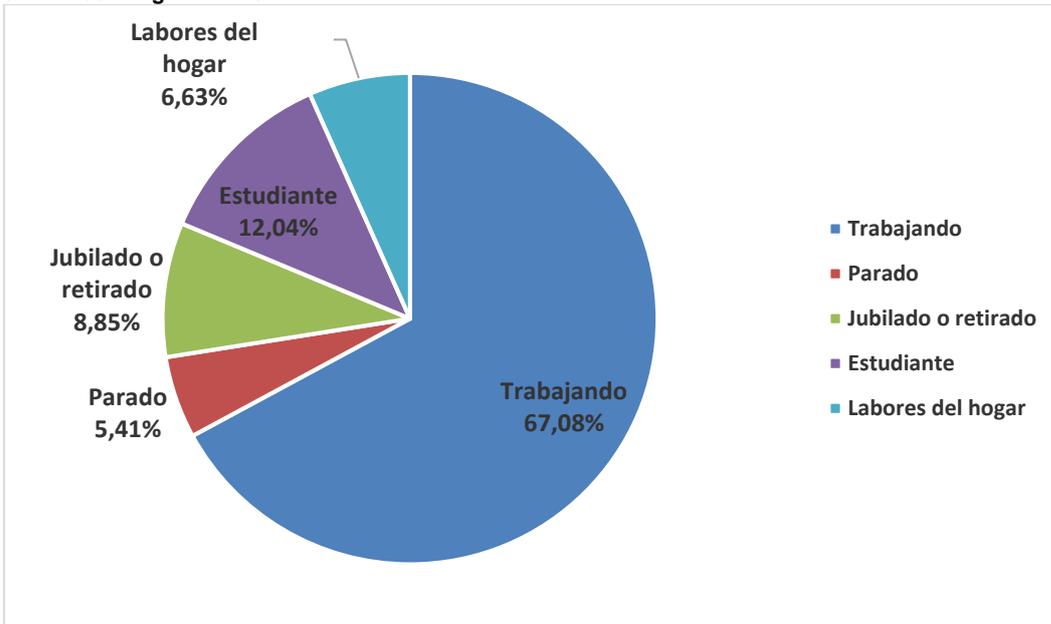
Fuente: elaboración propia

Gráfico 62. Pregunta 16. Nivel de ingresos mensuales



Fuente: elaboración propia

Gráfico 63. Pregunta 17. Situación laboral



Fuente: elaboración propia