



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Experiencia no consciente del
consumidor: análisis de la sección
de deportes de El Corte Inglés”**

JUBITERO ESPESO, ANDREA

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 12/07/2022**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2021/2022

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Experiencia no consciente del
consumidor: análisis de la sección de
deportes de El Corte Inglés”**

Trabajo presentado por: JUBITERO ESPESO, ANDREA

Tutor: CHANTALY S.PHABMIXAY

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 12/07/2022

Resumen

El Trabajo Fin de Grado (TFG) que a continuación se presenta pretende contribuir a la mejora de las tiendas *retail* del futuro desde un enfoque de la aplicación del Marketing experiencial. Para la consecución de este objetivo, se ha desarrollado un experimento con el fin de diagnosticar la experiencia no consciente del consumidor, atención y emoción, concretamente en la tienda de El Corte Inglés en su sección de deportes. Las conclusiones extraídas del estudio permitirán a la tienda reorientar las estrategias comerciales de forma más óptima hacia su público objetivo.

Palabras claves: Marketing experiencial, atención y emoción, *retail*, sección de deportes, El Corte Inglés.

Abstract

The Final Degree Project (TFG) presented below aims to contribute to the improvement of the retail stores of the future from an experiential marketing approach. In order to achieve this objective, an experiment has been developed to diagnose the consumer's non-conscious experience, attention and emotion, specifically in the El Corte Inglés store in its sports section. The conclusions drawn from the study will allow the store to reorient commercial strategies in a more optimal way towards its target public.

Keywords: Experiential marketing, attention and emotion, retail, sports section, El Corte Inglés.

Contenido

Resumen	4
INTRODUCCIÓN	2
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Marketing experiencial y la generación de emociones	3
1.2. El comportamiento del consumidor de actividades físicas	6
1.2.1 Determinantes conductuales	7
1.2.1.1 El medio social como factor determinante	7
1.2.2 Evolución de la ropa deportiva desde comienzos del siglo XX	9
⇒ De 1920 a 1950.....	10
⇒ De 1950 a 1960.....	11
⇒ De 1970 a 1980.....	12
⇒ Los años 90.....	13
⇒ Principios de 2000	13
⇒ Del 2010 hasta la actualidad	14
⇒ Tendencias de la ropa deportiva hoy en día	14
○ Ropa para yoga.....	15
○ Ropa para running.....	17
○ Deportes al aire libre	17
○ Entrenamientos de resistencia.....	17
○ Accesorios para el gimnasio.....	17
1.3. Aumento de la compra online durante la pandemia Covid-19 de artículos deportivos	23
1.4. El perfil del consumidor de ropa deportiva	30
⇒ Perfiles técnicos.....	31
⇒ Perfiles casuales:	31
⇒ Perfiles athleisure:.....	31
1.5. Tipos de consumidores deportivos: el fenómeno del athleisure.	31
2. EL CORTE INGLÉS: LA SECCIÓN DE DEPORTES	34
2.1. Historia y evolución de El Corte Inglés	34
2.2. Diagnóstico de la sección de Deportes de El Corte Inglés	43
2.3. Análisis DAFO	44
⇒ Debilidades:.....	44
⇒ Amenazas:.....	46
⇒ Fortalezas:.....	47
⇒ Oportunidades:	48
3. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA NO CONSCIENTE DEL CONSUMIDOR EN LA SECCIÓN DE DEPORTES DE EL CORTE INGLÉS	49
3.1 Definición de los objetivos de estudio	49
3.2 Metodología del estudio	49
3.3 Resultados del estudio	50
3.4 Implicaciones para la gestión de la sección de Deportes de El Corte Inglés	60
4. CONCLUSIONES	60
Bibliografía	65

ANEXO	68
LISTADO FIGURAS	68
LISTADO GRÁFICOS	68
DOCUMENTOS	Error! Bookmark not defined.

INTRODUCCIÓN

La motivación de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) viene precedida por examinar de forma exhaustiva el comercio de distribución minorista de la cadena El Corte Inglés y la evolución que ha tenido a lo largo de los anteriores años. A su vez, se busca investigar acerca de la experiencia no consciente de los consumidores en dicho establecimiento y, en concreto, en la sección de deportes. Para ello, se llevará a cabo un estudio realizado a una cantidad determinada de individuos para saber con exactitud cuál es esa experiencia no consciente y así poder mejorar aquellos aspectos que veamos como carentes en la necesidad de los consumidores para que así sean cubiertas. Durante mis años de formación en Grado en Comercio, me ha permitido integrar los conocimientos adquiridos en las distintas materias recibidas, tales como Logística, Organización de Empresas o Marketing, en un proyecto orientado a la búsqueda de innovaciones en el ámbito del retail.

En lo personal, indicar que me siento muy identificada con la sección indicada anteriormente, ya que gran parte de mi vida me he dedicado a los deportes y especialmente al fútbol. Todo comenzó en el nicho familiar; mi padre, futbolero desde siempre, había estado en una “peña” con varios de sus amigos liderando el papel de portero. Me acuerdo que a raíz de verle jugar y que de vez en cuando me dejase una pelota para experimentar por mí misma hizo que aflorara en mí cierto sentimiento de curiosidad y de aprender de aquel deporte que consistía en patear un balón. Me estrené con el equipo de fútbol sala del colegio, la única chica en todo el equipo. Sé que estaréis pensando si recibí muchas críticas al respecto, pero no fue para nada así. Mis compañeros siempre se mostraron muy respetuosos conmigo y me apoyaron siempre y, a pesar de ser la única chica, me sentía como una más.

Siempre jugaba de titular en la posición de cierre (defensa) y, a decir verdad, no me iba nada mal, aunque siempre acababa con las medias rotas tras cada partido que jugábamos. Me dejaba la piel y algo más siempre que podía por este deporte que me había robado el corazón. Era como si me fuera la vida en ello. Nunca me acordaba, nunca. Da igual que el rival fuese más alto que yo o tuviera más fuerza; la motivación con la que jugaba era suficiente para evitar que se acercasen a la portería. E imagino que desde ese momento fue cuando empecé a ser constante en mi vida ya luchar por lo que realmente quería.

El objetivo de este proyecto es poner de relieve la importancia del Marketing experiencial en la comercialización de productos y servicios y, en particular, en el ámbito del retail. Para la consecución de este objetivo se realizará un experimento en la sección de deportes de una tienda de El Corte Inglés para analizar el comportamiento no consciente del consumidor.

En cuanto a la estructura del TFG consistirá en lo siguiente; un primer capítulo para abordar el marco teórico basado en el marketing experiencial y la generación de emociones y el perfil del consumidor de la ropa deportiva. Un segundo capítulo destinado a analizar la historia de El Corte Inglés con su correspondiente evolución y análisis DAFO. Posteriormente, se presenta la parte aplicada del trabajo que trata de realizar un análisis de la experiencia no consciente del consumidor en la sección de deportes de El Corte Inglés mediante el método de la experimentación.

Finalmente, la metodología seguida en la elaboración de este trabajo se ha centrado tanto en el manejo de información secundaria como en la utilización de fuentes primarias mediante la realización de un experimento dentro de un establecimiento comercial.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Marketing experiencial y la generación de emociones

Antes de empezar a entrar en contacto con la materia, parece lógico dar una primera definición de lo que se entiende por “marketing experiencial”. El marketing experiencial es aquello que se conoce como una estrategia o filosofía basada en generar experiencias para conseguir llegar a los consumidores de una forma creativa y memorable. De esta forma, se consigue crear vínculos emocionales entre dichos consumidores y las marcas (De la Peña Frade, 2019).

Por otro lado, según la RAE, la experiencia es todo hecho de haber sentido, conocido o presenciado. Al añadirle el término “marketing”, la definición se corresponde con la mencionada anteriormente, donde el foco más importante es el cliente y no el foco o la marca como se suele creer (Pérez, 2021)

¿Y cómo se realiza una acción de marketing experiencial? Ciertamente, no hay una guía específica que indique las distintas experiencias en marketing ya que cada consumidor es único, al igual que las marcas.

Como primer paso, se deberá estudiar al público objetivo que deseemos para saber con exactitud qué es lo que busca o qué necesidades tiene y, para ello, debemos investigar qué es lo que siente el usuario al interactuar con nuestra marca (Pérez, 2021).

En segundo lugar, definiremos el objetivo que queremos alcanzar, siempre acorde con la marca e identificaremos el *target*¹ al que está destinada la acción.

Posteriormente, a la hora de establecer una estrategia adecuada para el marketing experiencial, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- 1) El cliente es el principal foco de la estrategia
- 2) Se apuesta por la creatividad
- 3) Se busca involucrar de alguna manera a los usuarios para que les sea más fácil recordar la marca
- 4) Debemos reflexionar el lugar en el que se va a implantar la estrategia (físico o digital)
- 5) Las experiencias que generemos deben ser útiles para humanizar la marca
- 6) Una de las herramientas fundamentales es el *storytelling*, basada en contar historias

Además, el marketing experiencial involucra 5 tipos de marketing; el sensorial, el emocional, el vivencial, el creativo y el relacional.

Ahora llegamos a una importante cuestión que podemos definir con la siguiente pregunta: ¿Por qué implementar el marketing experiencial y no otro tipo de marketing?

¹ Grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecúan más a los **productos y servicios** que ofrece una marca en concreto. También se le denomina público objetivo, nicho de mercado, clientes potenciales...etc. (Cardona, 2018)

El marketing experiencial se basa en dar una respuesta efectiva a las necesidades de los consumidores para mejorar la calidad de compra de los mismos. A través de este tipo de marketing es posible crear una publicidad trascendental y coherente, ya que de esta manera engloba todos y cada uno de los aspectos que influyen en la experiencia del cliente, lo que a su vez generará un aumento proporcional del grado de satisfacción de los consumidores, el *engagement*² y las estadísticas de ventas. Asimismo, al implementar este tipo de marketing se da una respuesta efectiva al cliente y se le da una razón de ser al negocio, ya que se conectan todas las necesidades del público objetivo. Otra de las ventajas a tener en cuenta al implementar este tipo de marketing es que se consigue una relación a largo plazo con nuestros clientes, los cuales estarán dispuestos a pagar un poco más por el producto como consecuencia del valor que se le atribuye a su experiencia y calidad de vida (Pereda, 2019).

Alguna de las estrategias para aplicar el marketing experiencial son el diseño, el *storytelling*, infografías y vídeos o la más efectiva; a través de las redes sociales.

No cabe duda de que las redes sociales hoy en día están en auge debido a la era de digitalización en la que nos encontramos, lo que a su vez permite la oportunidad de mantenerse en contacto con los clientes, recibir su *feedback*³ constantemente y lograr crear un sentimiento de pertenencia sobre la marca. Las redes sociales permiten que los usuarios interactúen, compartan y reaccionen a los contenidos entre sí (Pereda, 2019).

Con estos recursos y técnicas, el marketing experiencial busca crear una cadena de valor durante todo el proceso de compra. Al ofrecer a los consumidores algunos elementos tan diferenciados como sensaciones, emociones y atención de calidad se consigue la oportunidad de aumentar los porcentajes de fidelización, satisfacción e incluso el ROI se verá mejorado, ya que una de las principales

² *Engagement* es una palabra del inglés que se puede traducir como 'compromiso' o 'fidelidad'. Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al **nivel de compromiso e implicación que tiene un trabajador con su empresa**.

³ Palabra inglesa que significa retroalimentación. Retroalimentación: Retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada. (ASALE & RAE, s. f.)

implicaciones de marketing experiencial es que el cliente está dispuesto a pagar más por lo que ofreces (Pereda, 2019).

1.2. El comportamiento del consumidor de actividades físicas

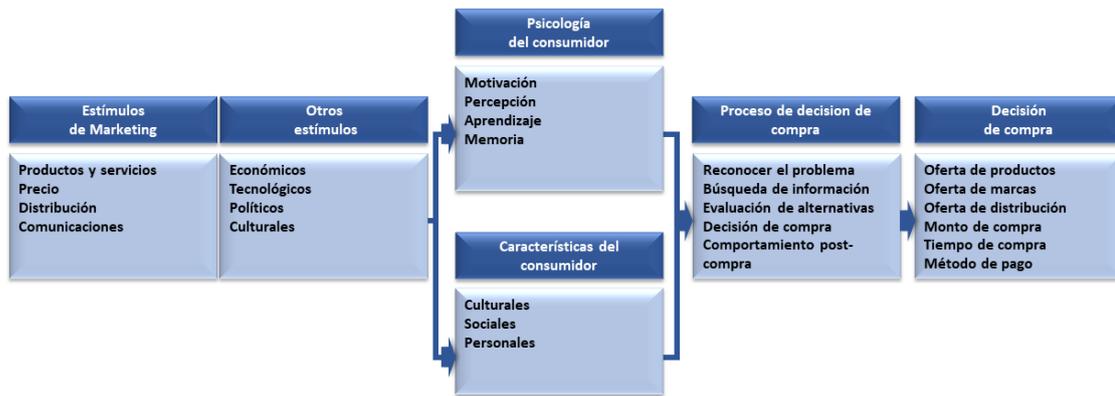
La acción de consumir es una acción inherente al propio ser humano desde sus orígenes. Se podría considerar un acto individual que posteriormente deriva en un fenómeno social. Continuamente se toman decisiones que afectan al consumo en sí, ya sea adquiriendo un servicio o rechazándole (García, 2012). En el ámbito de la actividad física, la racionalización económica, burocratización y jerarquización han tomado un gran énfasis, ya que se busca la estructura propia de toda organización empresarial (García Fernando, 1991).

El deporte, hablando en el sentido más amplio del término, se categoriza como un fenómeno de consumo, Heinemann (1998, p. 49): *“El deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos.”*

El proceso que surge debido a la aparición de una necesidad está compuesto de una gran cantidad de factores y variables que pueden modificar el mismo. Una vez aparece una necesidad, la misma da lugar al deseo de satisfacerla, lo que lleva a la acción de decisión de compra y una posterior utilización del producto o servicio adquirido (García, 2012). Las diferentes variables que pueden llevar al consumidor a la decisión de compra deben ser estudiadas como componentes de los modelos explicativos del comportamiento del consumidor. Por ello, quizás el proceso de decisión de compra sea el más notorio (siguiendo la terminología de Richard Norman) y que, sin embargo, está rodeado por una gran cantidad de factores o determinantes (García, 2012).

El estudio y el análisis del comportamiento del consumidor es de gran utilidad para las empresas de servicios. Así Flavian, Martínez y Polo (1997) profundizan en el conocimiento del proceso de compra, consumo, y la fidelización de los clientes.

Figura 1. Comportamiento del consumidor



Fuente: (talkwalker.com, 2020)

Por ello, se puede indicar que el comportamiento del consumidor se engloba como una parte importante para la ciencia del Marketing, ya que considera a la misma la encargada de relacionar las necesidades del consumidor con las estrategias de la empresa.

1.2.1 Determinantes conductuales

Este apartado se centra en aquellos determinantes considerados como los más significativos de cara al comportamiento del consumidor y, en concreto, en relación con la actividad física.

Como se ha evaluado anteriormente, el comportamiento del consumidor no debe ser considerado como un aspecto ajeno a la persona, sino que debemos incluirlo naturalmente en el comportamiento humano. La acción de consumir, tal y como se ha mencionado en el apartado anterior, es inherente a los humanos, por lo que no sería correcto excluir dicho comportamiento de la naturaleza que lo radica.

La conducta humana puede llegar a ser muy compleja, lo que da lugar a una gran cantidad de factores que se desarrollan en un contexto temporal y espacial que es necesario conocer y valorar (Gil Mártel, 2009)

1.2.1.1 El medio social como factor determinante

Este primer bloque engloba al medio social al que pertenece cada consumidor, en el cual debemos diferenciar dos horizontes; uno lejano y otro cercano. El horizonte lejano consta de tres determinantes;

El primer horizonte lejano engloba todo aquello considerado como general, es decir, aquel horizonte donde el consumidor valora todo lo relacionado con su situación económica, social, personal, etc. que le rodea. En base a cuál sea esta situación, el consumidor podrá tomar unas decisiones u otras. Si un consumidor tiene mayor poder adquisitivo, es más probable que compre ropa deportiva de alta gama que pueda satisfacer mejor sus necesidades y que también satisfaga las necesidades estéticas del consumidor. Unos leggings con un determinado estampado pueden tener un precio más elevado que aquellos que solo vienen en un color uniforme. Por ello, el consumidor con mayor poder adquisitivo podrá elegir entre comprar unos leggings más caros o unos más baratos, mientras que el consumidor de bajo poder adquisitivo tendrá que sopesar las opciones y las ventajas que obtendría al comprarse unos leggings más caros frente a unos más baratos. En cambio, el consumidor de mayor poder adquisitivo no tendrá que pensárselo tanto a la hora de adquirir el artículo más caro.

El segundo, sin embargo, se enfoca en la valoración demográfica y, en concreto, en la edad y género. Tanto hombres como mujeres tenemos gustos y preferencias distintas y en diferentes edades es mucho más notorio. Una persona joven tenderá a llevar colores más llamativos o estampados, mientras que una persona más mayor optará por colores más monocromáticos. No obstante, como se suele decir, para gustos colores, por lo que no se descarta que los roles se inviertan en algunos casos.

Por último, el tercer determinante viene establecido por la globalización, es decir lo que entendemos por la homogeneización de los grupos o tendencias (Gil Mártil, 2009). Una muestra de este determinante puede ser la constante influencia de internet, ya que al vivir en un mundo digitalizado estamos los unos conectados con los otros de cierta manera y a todas horas. Es por ello que en los últimos años el mundo se ha visto más homogeneizado con la llegada de las nuevas tecnologías y las facilidades que nos han proporcionado las mismas. Si queremos adquirir cierto artículo deportivo, sólo basta con hacer un click y en unos días puedes disfrutar de ello en tu domicilio, (tal y cómo demostró la gran multinacional Amazon en la pandemia.) No cabe duda de que a raíz del confinamiento que sufrimos en 2019 debido al COVID-

19 ha dado lugar a que muchas personas que nunca habían hecho ejercicio en su vida hayan empezado a practicarlo de manera regular, de tal modo que se han acabado interesando por el deporte y, a su vez, por la compra de material deportivo. Es por ello que en el punto 1.2.3 se hablará de ello de forma más exhaustiva.

Figura 2. Determinantes conductuales del comportamiento del consumidor



Fuente: (talkwalker.com, 2020)

La realización de actividades físicas como actividades de ocio se concentra en un campo muy sensible a las variaciones, tanto sociales como económicas. Así lo indica Martínez del Castillo (1992): “El desarrollo socioeconómico es un factor determinante en el desarrollo del deporte y del empleo deportivo en todo sistema territorial” (p. 217).

1.2.2 Evolución de la ropa deportiva desde comienzos del siglo XX

A través de los años, la ropa deportiva ha experimentado numerosos cambios y, los más notables, han tenido lugar desde principios del siglo XX hasta hoy en día. Esta evolución está caracterizada principalmente por el hecho de que se dejó atrás la función práctica de cubrir solamente a los atletas y dio el paso a una indumentaria que contribuye a su vez con el rendimiento de éstos (*Evolución de la la ropa deportiva | Deportes Caneda, s. f.*)

Tanto hombres como mujeres se han visto beneficiados con las diferentes novedades durante el último siglo, ya que hay más variedad de colores, estampados, etc. lo que hace que se pueda llegar a un público objetivo mayor debido a que se están cubriendo las necesidades y deseos de

todo tipo de consumidores y de todas las edades. Por ejemplo, sólo son echar un simple vistazo a los juegos olímpicos podemos observar cómo ha cambiado la ropa de los atletas a lo largo de los siglos y, en especial, la evolución de la ropa deportiva femenina.

A continuación, se verán los cambios más significativos desde la década de los 20 del siglo pasado y aquellas prendas que son consideradas imprescindibles para los atletas.

⇒ **De 1920 a 1950**

En este periodo de tiempo, la moda fitness⁴ estaba dominada por el género masculino, mientras que en las mujeres se daba mayor importancia a la feminidad que a la mera práctica deportiva, en especial si ésta resultaba en la ganancia de masa muscular. En los atletas profesionales la ropa solía ser sencilla y, como se ha mencionado anteriormente, cumplían con la función de cubrir el cuerpo. Por ejemplo, los trajes de baño de los nadadores no tenían diseños muy prácticos, en especial los de las mujeres, ya que estaban más limitadas por la regla de la sociedad.

Figura 3.
usando un
baño en



Mujeres
traje de
1920

Fuente: Topical Press Agency / Getty Images

⁴ Préstamo del inglés *fitness* 'estado o condición de estar físicamente sano, especialmente como resultado de ejercicio o de nutrición adecuada' y por metonimia el ejercicio físico que permite conseguir este estado. (*Our Dictionaries | Oxford Languages*, s. f.)

Por otro lado, algunas disciplinas como el tenis tenían reglas estrictas de vestuario. A principios del siglo, las mujeres jugaban con vestidos, medias altas y sombreros y los hombres llegaban a jugar hasta con *blazer*⁵.

La primera falda corta en el deporte blanco se vio en 1922 y el primer pantalón corto en las mujeres, una década después. No sería hasta los años 1940-1950 cuando la ropa dejó de ser simplemente bonita (hablando de forma estética) y pasó a ser más cómoda y a permitir un mayor rango de movimiento para el cuerpo. También, principió el uso de fibras sintéticas como el nylon y surgieron prendas para cada actividad deportiva, con lo cual ya entraríamos en materia de especialización del producto para poder dar algo más al consumidor y ser más específicos. Los más beneficiados tras esta implementación fueron los hombres y, en especial, los militares. (*Evolución de la la ropa deportiva | Deportes Caneda, s. f.*)

⇒ **De 1950 a 1960**

Adicionalmente de los cambios que se hicieron notables en las fibras, en estas décadas resaltaron nuevos intereses y estilos. Como se ha mencionado anteriormente, uno de esos nuevos intereses consistió en la tendencia basada en la distinción de cada prenda. De igual modo, las características de dichas prendas se vieron ampliadas, como por ejemplo la indumentaria resistente al viento.

A pesar de todas estas distinciones, la ropa deportiva aún se consideraba muy limitada, de cierta manera, para los atletas profesionales. No obstante, empezaron a aparecer los primeros programas de ejercicio en la televisión, lo cual daba una mayor libertad y facilidad para hacer ejercicio desde casa. De este tipo de programas, el público femenino era quien mejor los aprovechaba. En España, cabe mencionar a Eva Nasarre, profesora de aeróbic televisiva que tuvo un gran reconocimiento en nuestro país tras seguir los pasos de Jane Fonda, su compañera al otro lado del charco (Abad, 2021).

⁵ Prenda de abrigo de paño o gabardina que suele ser de color azul marino, generalmente cruzada, con botones de metal dorado y bolsillos pegados, a veces con un escudo cosido en el superior izquierdo; suele combinarse con un pantalón o falda de otro color y es usada mayoritariamente por los miembros de equipos deportivos o colegios. (*Our Dictionaries | Oxford Languages, s. f.*)

En esta época, paralelamente surge la ropa deportiva casual. Los pantalones comienzan a ser más cortos, tanto en hombres como en mujeres. Las damas, por ejemplo, pasaron de usar pantalones por las rodillas a otros más cortos. La parte superior de los atuendos seguía una línea más cubierta, con los hombros protegidos y, en general, se recortó la longitud de las mangas.

En cuanto a los textiles, en esta época destacaban el algodón y la lana entre otros y, sobretodo, se hicieron más notorios durante la década de los 60.

⇒ **De 1970 a 1980**

En esta década, el fitness tomó mayor alcance, a diferencia de años anteriores. Se reinventó como una oportunidad para demostrar el estilo y status⁶ de la persona, como un estilo de vida que definía quién eras.

Para las mujeres esto fue un gran paso, ya que empezaron a elegir ropa deportiva más ajustada, algo impensable hace unas décadas atrás donde hasta se les medía el largo de la falda. También, empezaron a manifestar un interés palpable por mantenerse en forma, pero sin dejar a un lado su feminidad. Conseguían mantener su feminidad utilizando mallas largas (normalmente de colores vivos), leotardos y calentadores. Refiriéndonos a un nivel más profesional, hay una clara distinción debido a que las gimnastas usaban trajes ceñidos en los cuales no escatimaban en mostrar las piernas. Algo que a principios de siglo era impensable, ya que debían de usar vestidos holgados al milímetro, como se ha mencionado anteriormente.

⁶ Posición social que una persona tiene dentro de un grupo o una comunidad

Figura 4. Mujeres usando ropa deportiva en 1980



Fuente: (Evolución de la la ropa deportiva | Deportes Caneda, s. f.)

⇒ **Los años 90**

En esta década, emergió un interés mayor por la tecnología que por la ropa deportiva en sí. Los diseños que se usaban, así como los materiales, eran de mayor atractivo y calidad que los que les venían precediendo, lo que aportaba a su vez una mayor comodidad.

En el *fitness* tomaron un mayor alcance aquellos ejercicios que se practicaban en grupo (clases de aerobio, pilates, etc) sobre las máquinas de los gimnasios. Se combinaron a su vez chándales con *crop tanks*⁷ y las mallas y los leotardos siguieron teniendo una gran notoriedad durante estos años.

⇒ **Principios de 2000**

El reciente milenio avivó aún más el interés por las actividades deportivas. Por tanto, las opciones para mantenerse activo fueron aumentando y cada vez con una variedad mayor, tanto de disciplina como nuevas invenciones.

Por ello, quienes lo practicaban necesitaban una ropa determinada que se adecuase a cada actividad específica. Destaca entre ellas la aparición de

⁷ Se entiende por crop tanks o crop tops a aquella prendas de vestir que son camisetas cortas que normalmente dejan visible el ombligo (Traducción en español de "crop top" | Collins Diccionario inglés-español, s. f.)

los pantalones de yoga, presentada por la marca Lululemon por primera vez en 1998 (hmong.wiki, s. f.-b). Estos pantalones estaban hechos a base de nailon y licra inicialmente que proporcionaban el estiramiento y la suavidad necesarios para manejar todas las contorsiones que provocan el sudor durante una sesión prolongada en la esterilla (Kim Bhasin y Gerald Porter Jr., 2018)

⇒ **Del 2010 hasta la actualidad**

Actualmente, los atletas, ya sean profesionales o no, son muy conscientes de la importancia de la ropa deportiva técnica. De la misma manera en la que buscan comodidad, también desean tener a su alcance indumentaria que les ayude a mejorar el rendimiento o, que no les impida avanzar.

Cuando alguien acude a comprar ropa, usualmente se fija en su transpirabilidad, resistencia a la humedad, soporte, entre otras características. Y ya no sólo hablando de camisetas o pantalones, ya que la ropa interior tomó mayor notoriedad en este sentido.

A la vez que los atletas buscan una mejoría en el rendimiento, simultáneamente la ropa deportiva se convirtió en ropa de moda y de uso diario. Un claro ejemplo son las camisetas deportivas para mujeres, debido a que muchas de las cuales hoy en día se usan como una prenda casual. Este tipo de camisetas son ideales para aquellas mujeres activas que hacen sus tareas rutinarias antes de ir al gimnasio, ya que de esta manera no tendrían que volver al domicilio a cambiarse porque ya van con la ropa adecuada para ello.

⇒ **Tendencias de la ropa deportiva hoy en día**

Desde los inicios del 2000, la ropa determinada para cada disciplina cobró una mayor distinción. Las tiendas especializadas empezaron a distribuir su inventario según el tipo de deporte, ya que así era más fácil para el consumidor encontrar lo que estaba buscando.

Por otra parte, cada vez se empezó a tener más en cuenta la importancia de elegir el vestuario adecuado. Se tenía en consideración pequeños detalles como el material del cuál estaban hechas las prendas para que la indumentaria fuese más ligera y proporcionase una flexibilidad y libertad de movimientos muy buscados en la época. Además, el auge de la tecnología ha permitido el desarrollo de fibras que puedan combatir los malos olores y que puedan evaporar el sudor para una mayor transpirabilidad y comodidad del deportista. Quizás una de las cosas más complicadas hoy en día sea elegir la ropa idónea entre tanta variedad, aunque es cierto que cada deporte tiene sus peculiaridades y dependiendo de cuál vayas a practicar se debe escoger entre una ropa u otra.

A continuación, se da a conocer alguna de las disciplinas más populares y sus requisitos

- **Ropa para yoga**

Anteriormente se ha mencionado ya de forma muy sutil algunas características de esta disciplina, destacando sobre todo los materiales del cual estaban compuestos los pantalones que llevan su nombre.

Se puede indicar que el *yoga* no es considerado un deporte, sino una disciplina basada en cultivar cuerpo, mente y alma cuya práctica incluye una serie de ejercicios que contribuyen a la mejoría del estado físico, mental y emocional. Aunque se trate de una práctica antigua, (tiene sus orígenes en la India, en el período Védico, hace unos 5000 años) durante la última década ha ganado gran popularidad en el mundo occidental, tanta que hasta los gimnasios lo han incluido (Luan, 2021). Por ello, la disciplina del *yoga* se considera parte de la tendencia *athleisure*, un determinado tipo de consumidores que utilizan material deportivo para completar estilos y no para hacer una actividad física (Ortiz, 2020). Un ejemplo de esto es que hoy en día hay mucha gente que prefiere la comodidad ante todo y acuden a sus puestos de trabajo con pantalones de *yoga*, sobre todo en oficinas. *Athleisure* es una tendencia al alza que se hablará de forma más detenida en el punto 1.5, ya que es considerado un tipo de perfil de consumidor deportivo.

Debido a que esta disciplina tiene como principal característica la flexibilidad, la ropa para ejercer la misma debe ir acorde a esta característica, por lo que los materiales usados deberán ser elásticos y ceñidos. A su vez, deberán ser cuidadosos al elegir la transparencia del material para poder realizar sin ningún inconveniente ciertas posturas

Figura 6. Grupo de personas practicando yoga en India



(asanas).

Fuente: (AsiaNews.it, 2018)

Adicionalmente, se puede indicar que la disciplina del yoga se considera parte de la tendencia *athleisure*⁸, un determinado tipo de consumidores que utilizan material deportivo para completar estilos y no para hacer una actividad física (Ortiz, 2020). Un ejemplo de esto es que hoy en día hay mucha gente que prefiere la comodidad ante todo y acuden a sus puestos de trabajo con pantalones de yoga, sobre todo en oficinas. *Athleisure* es una tendencia al alza que se hablará de forma más detenida en el punto 1.3, ya que es considerado un tipo de perfil de consumidor deportivo.

⁸ Estilo de ropa fabricado que se usa típicamente durante actividades deportivas y en otros entornos, como en el lugar de trabajo, en la escuela u otras ocasiones informales o sociales (hmong.wiki, s. f.-a)

- **Ropa para running**

Este tipo de ropa es escogido acorde a la estación del año en la que nos encontremos debido a su práctica al aire libre (normalmente). Por este motivo, la seguridad del consumidor es uno de los factores más importantes y hay una clara preferencia por la ropa de colores llamativos o reflectantes.

Además, las zapatillas para *running* cobran una gran importancia en la indumentaria. Deben de ser cómodas y adaptarse al terreno donde se vaya a ejercer dicha actividad.

- **Deportes al aire libre**

Aunque la creencia por unanimidad sea que el running es la única actividad que se practica al aire libre, hay otras actividades outdoor que recientemente han ganado renombre en los últimos años. A la hora de realizar cualquier deporte al aire libre, los materiales de la ropa deben ser los apropiados, sobretodo si estamos hablando de deportes de invierno. Las principales características de la indumentaria para practicar este tipo de deportes es que sea transpirable, resistente al viento e impermeable.

- **Entrenamientos de resistencia**

Este tipo de entrenamientos demandan mucha energía por parte de las personas que lo practican. Para un significativo rendimiento deben usarse prendas ligeras y que sean fabricadas con materiales transpirables.

El tipo de ropa recomendada para entrenamientos de resistencia es la compresión, ya que este tipo de ropaje aumenta el flujo sanguíneo y previene al cuerpo de posibles calambres, lo que hace que uno se pueda mantener activo por una duración más prolongada en el tiempo.

- **Accesorios para el gimnasio**

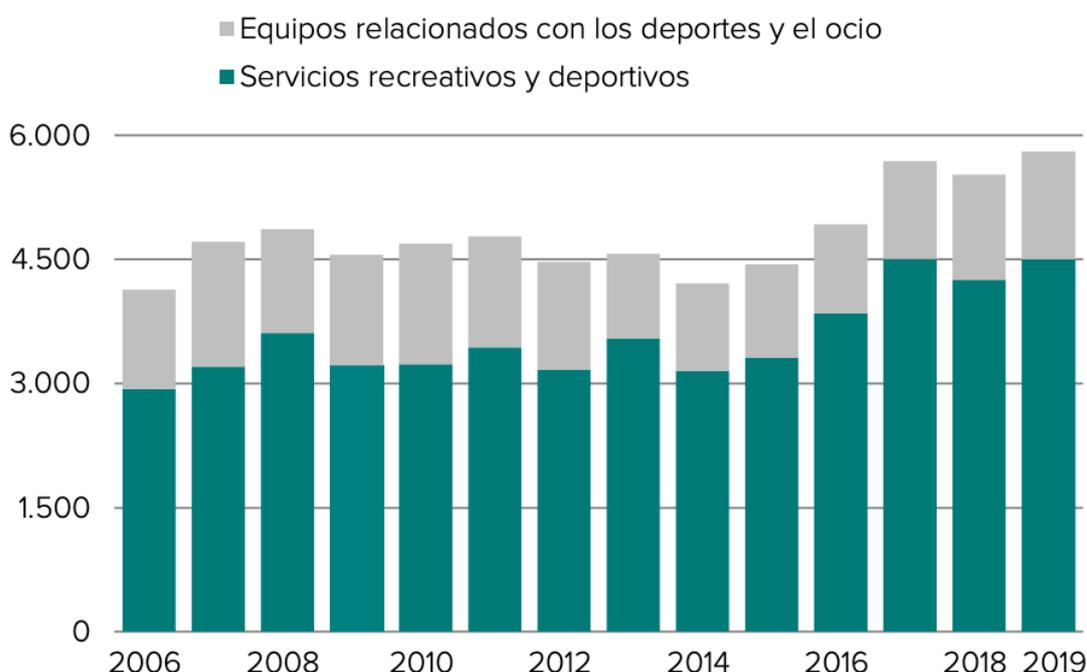
La ropa no es el único elemento en el cual los atletas se interesan. En los últimos años el uso de accesorios para el gimnasio ha aumentado

considerablemente, como los *straps*⁹, que son accesorios de gimnasio que te ayudan a sostener cargas pesadas por más tiempo del que se te sería posible solo utilizando tu agarre natural (Jacob, 2019). Otro tipo de accesorios a tener en cuenta podrían ser las bandas para el pelo, ya que de esta manera lo mantienen recogido y previenen de que el sudor caiga sobre la cara.

Bolsos, gorros y joyas deportivas se pueden encontrar fácilmente hoy en cualquier tienda. Por ende, esto ha contribuido a que la ropa deportiva se convierta en moda, de manera que se ha vuelto una tendencia vestir de esta manera para salidas casuales o de diario. El perfil *athleisure* mencionado anteriormente es el que encajaría dentro de esta tendencia.

A continuación, se va a examinar el gasto de los hogares vinculado al deporte en España durante los años 2006 a 2019.

Gráfico 1. Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte (en millones de euros)



Fuente: Ministerio de cultura y deporte, Anuario de estadísticas deportivas 2021

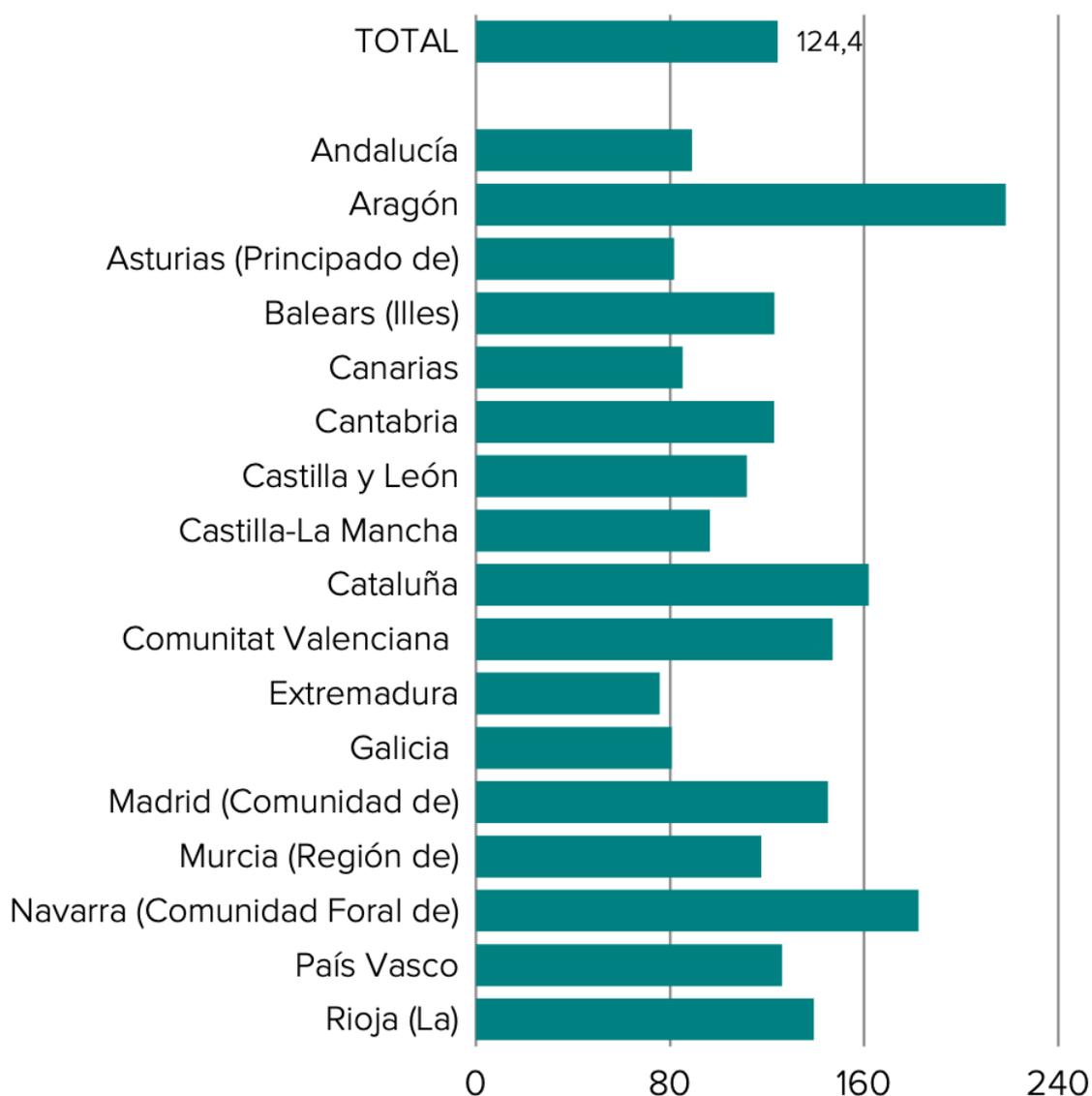
⁹ Se entiende por *strap* lo comúnmente conocido como correa, a veces también llamada strop, es una aleta o cinta alargada, generalmente de tela o cuero. (*STRAP - Definición y sinónimos de strap en el diccionario inglés*, s. f.)

En este gráfico se muestra el gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte (en millones de euros) donde se puede ver que en 2019 este gasto fue de 5.804,4 millones de euros, el cual representa el 1% del gasto total en bienes y servicios realizado por los hogares, una cifra que, representó respecto al 2018, un incremento interanual del 5%. (Anuario de Estadísticas Deportivas, 2021)

El gasto medio por hogar en los bienes y servicios vinculados al deporte considerados fue de 309,7 euros, y el gasto medio por persona se situó en 124,4 euros. El componente más significativo se corresponde con servicios recreativos y deportivos, que alcanza un 77,6%.

En 2008, podemos observar una caída desde 3.500 millones hasta 3.000 en el área mencionado anteriormente, mientras que el otra área sufrió una caída menos pronunciada. Se ha de tener en cuenta que en 2008 España comenzó un periodo de crisis económica que duró hasta 2014 (aproximadamente), lo que hizo que los hogares gastasen menos en cosas que eran secundarias y dedicasen el dinero a mantener la casa o comprar comida. Como se puede ver en la gráfica, a partir del año 2014 los hogares volvieron a invertir dinero en este ámbito, pero luego de 2017 a 2018 tuvo una ligera caída que se vería compensada en 2019 debido al auge que supuso la actividad física durante el periodo del confinamiento (esto se estudiará más detenidamente en el punto 1.3)

Gráfico 2. Gasto de los hogares vinculado al deporte por comunidad autónoma. 2019 (Gasto medio por persona en euros)

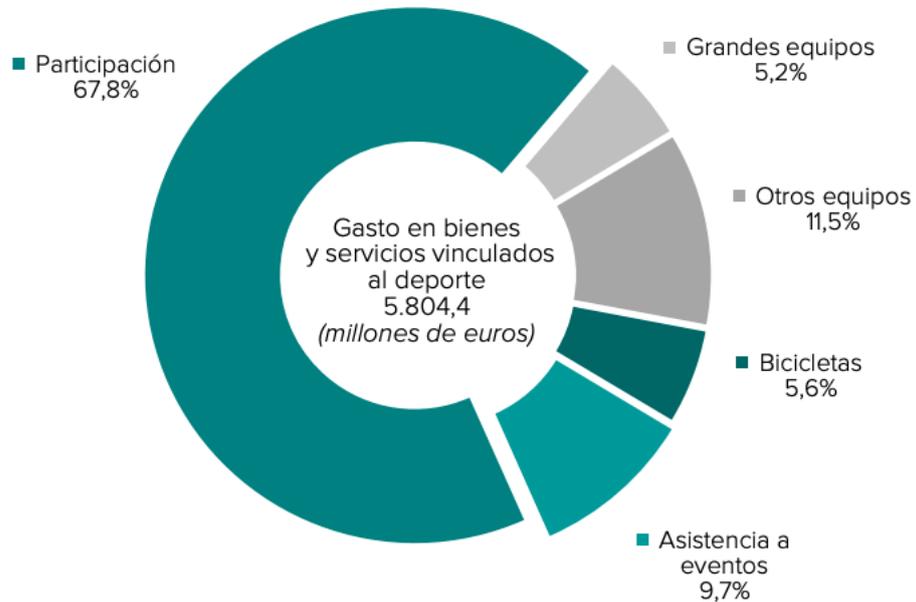


Fuente: MCUD. Explotación de la Encuesta de Presupuestos Familiares, INE. Encuesta de Presupuestos Familiares. Base 2006.

Asimismo, se observa que el gasto medio por persona en este tipo de bienes es superior a la media en las comunidades autónomas de Aragón, Cataluña, Comunitat Valenciana, Comunidad de Madrid, Comunidad Foral de Navarra, País Vasco y La Rioja.

Si nos paramos a analizar los indicadores de la evolución de precios de determinados productos vinculados al deporte, obtenidos de la estadística del INE 2016 (Índice de Precios de Consumo Base), los resultados disponibles indican que el índice de precios de los *servicios*

recreativos y deportivos, ha aumentado en 3,2 puntos mientras que los *grandes equipos deportivos* han aumentado en un 1 punto en relación a 2019, registrándose un descenso de 0,3 puntos en el Índice General



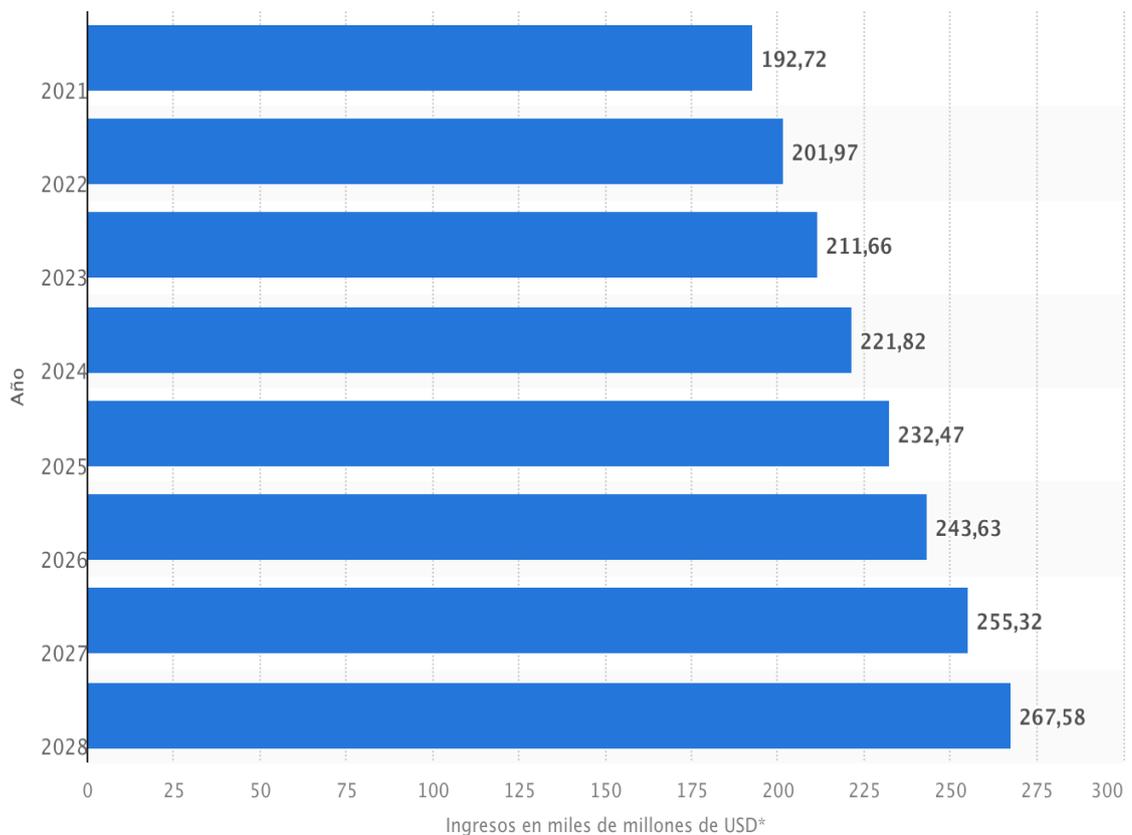
Nacional.

Gráfico 3. Gasto de los hogares vinculado al deporte por tipo de bienes y servicios. 2019
(En porcentaje)

Fuente: Ministerio de cultura y deporte, Anuario de estadísticas deportivas 2021

A continuación, se va a examinar una gráfica que presenta la evolución anual del volumen de ingresos del sector de la ropa deportiva a nivel mundial desde 2021 hasta 2028. Las estimaciones puntúan que los ingresos del sector de ropa deportiva a nivel mundial se aproximaron a los 193.000 millones de dólares estadounidenses en 2021, mientras que en 2028 se prevé un incremento hasta situarse por encima de los

Gráfico 4. Evolución anual del volumen de ingresos del sector de la ropa deportiva a nivel mundial desde 2021 hasta 2028 (en miles de millones de dólares)



267.000 mil millones.

Fuente: (*Ingresos totales del mercado de ropa deportiva mundial 2021-2028, s. f.*)

Es decir, se produciría un incremento de 74.000 millones en 7 años, un incremento bastante considerable. Esto incremento puede venir dado ya que las futuras generaciones están más concienciadas sobre su salud y desean ejercer cualquier tipo de deporte para mantenerse en forma. Además, estamos en una época donde la imagen dice mucho de una persona, por lo que el deporte se ha adaptado como un estilo de

vida y no simplemente para mantenerse en forma, sino para sentirse bien con uno mismo.

1.3. Aumento de la compra online durante la pandemia Covid-19 de artículos deportivos

Como todos lo hemos vivido recientemente, –creo que no hace falta que referencie el fenómeno que surgió en la pandemia y, específicamente, durante el período del confinamiento, donde todo el mundo se creía un experto del fitness y se pasaban horas viendo a Patry Jordan¹⁰ efectuando una rutina de ejercicios para hacer con poco equipamiento. Por ello, se ha decidido hablar de este curioso fenómeno en este proyecto de fin de grado dado la magnitud que alcanzó en su momento.

Inicialmente, se dará una mera introducción al acontecimiento histórico que vivimos en el año 2019, más comúnmente conocido como Covid. Lo primero de todo, ¿qué es el covid?

Los coronavirus son una familia del virus que pueden causar enfermedades como el resfriado común, el síndrome respiratorio agudo grave (SARS, por sus siglas en inglés) y el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS, por sus siglas en inglés). En 2019 se identificó un nuevo coronavirus como la causa del brote de una enfermedad que se originó en China (Speth et al., 2020). El virus se conoce como coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2), cuya enfermedad que causa se llama enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19). En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote de la COVID-19 como pandemia.

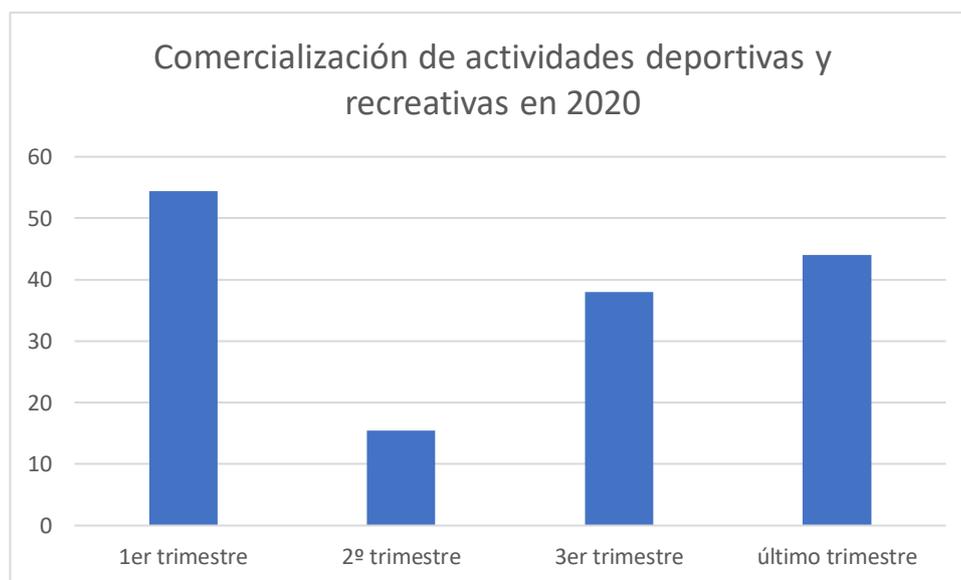
Por ello, el negocio online de juguetes y artículos de deporte (donde se incluyen artículos como mancuernas u otro tipo de equipamiento deportivo) se catapultó en 2020 cerca de un 80% avivado por el auge de la actividad deportiva y el cierre de las tiendas, según datos publicados por la Comisión Nacional de los

¹⁰ Joven española de 33 años que en la actualidad es considerada la reina del fitness en youtube. Empezó hace 10 años como experta en belleza, pero su gran éxito ha sido como entrenadora personal gracias a su canal *Gym virtual*, donde tiene más de 10 millones de seguidores.

Mercados y la Competencia (CNMC). Por otro lado, las otras dos categorías que recoge la estadística, *actividades y espectáculos*, contrajeron sus ventas online debido a la suspensión motivada por el Covid-19 (*El ecommerce de artículos deportivos se dispara un 79% en el año del Covid-19, 2021*).

En total, la venta online de productos y actividades deportivas facturó, incluyendo las tres categorías, 1.529 millones de euros en España en el año de la pandemia, un 25,1% menos que en 2019. Mientras, la comercialización de juguetes y artículos deportivos se situó en 131,1 millones de euros en el primer trimestre de 2020. Esta cifra creció hasta 252,1 millones de euros en el segundo trimestre, pero en el tercer trimestre reculó un 26,1% hasta 186,1 millones de euros. En el último trimestre del año, consiguió un repunte del 53% en los ingresos, hasta 284,7 millones de euros.

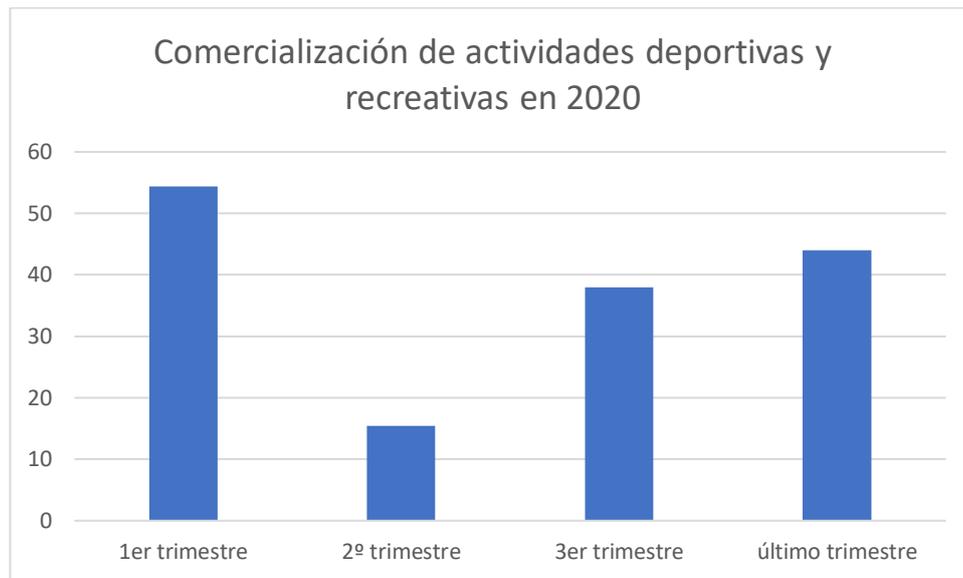
Gráfico 5. Comercialización de juguetes y artículos deportivos en 2020



Fuente: elaboración propia

La comercialización de actividades deportivas y recreativas anotó durante el primer trimestre del año una facturación de 54,4 millones de euros, y descendió más de un 70% en el segundo trimestre, hasta 15,4 millones de euros. No obstante, en el tercer trimestre se recuperó y la cifra de negocios se duplicó hasta 38 millones. La facturación de la actividad cerró el año con otra subida, esta vez del 15,4% hasta 44 millones de euros.

Gráfico 6. Comercialización de actividades deportivas y recreativas en 2020



Fuente: elaboración propia

Uno de los factores a tener en cuenta es que los datos de comercio electrónico de la CNMC no tienen en cuenta las ventas que provienen del retail deportivo a través de los canales de venta de fabricantes y distribuidores.

Cabe mencionar que en el trimestre de la pandemia, de abril a junio, las ventas online de juguetes y artículos de deporte se dispararon un 136,7% interanual, hasta un nuevo máximo histórico de 241 millones de euros, mientras que las ventas de entradas para espectáculos artísticos, deportivos y recreativos como de actividades deportivas y recreativas se desplomaron (*Las ventas online de artículos deportivos crecieron un 137% en el confinamiento, 2021*). De hecho, la subida de cerca del 137% en comparación con el segundo trimestre de 2019 fue una de las más elevadas entre las categorías más relevantes del ecommerce, sólo por debajo de muebles, iluminación y hogar (con un alza del 191,2%) y bebidas (188,4%).

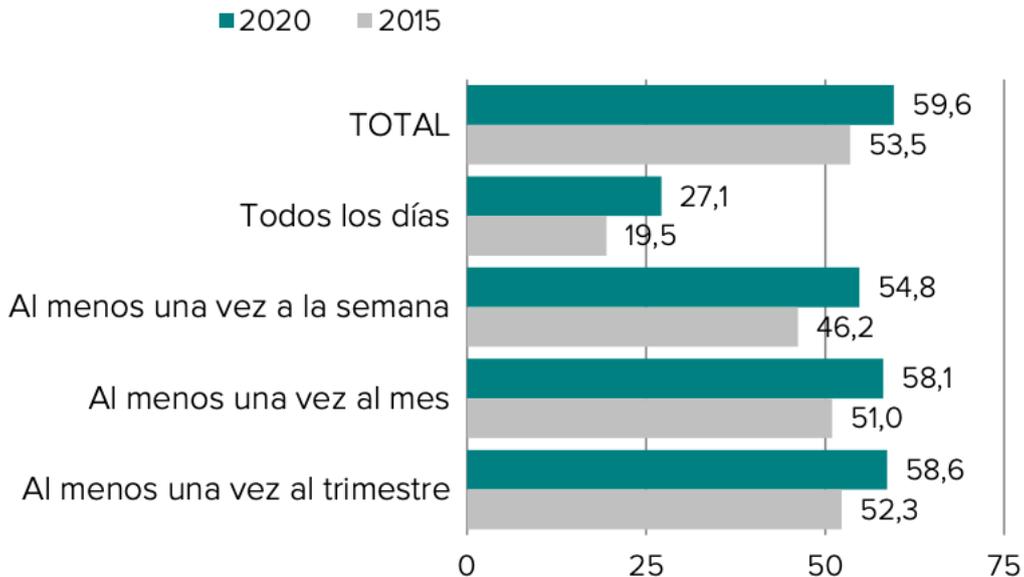
Según señala Maite Gutiérrez (2020), los productos cuya venta online crecieron más durante la época del confinamiento fueron aquellos relacionados con el deporte (subida del 200%), los juguetes (100%), los de pequeñas reformas del hogar (100%) entre otros. Así lo aseguraron desde la asociación UNO¹¹, ya que indican que, según sus datos, el incremento de los envíos a domicilio fue de un 50%. “El comercio electrónico ha disparado su crecimiento durante el estado de alarma”, afirmaba el presidente de UNO, Francisco Aranda. Aun así, pese a este gran auge, el sector de la logística atravesó un momento difícil ya que no se compensó la caída de la actividad logística en general.

Por otro lado, si analizamos la encuesta de hábitos deportivos en España en 2020, se puede observar que aproximadamente 6 de cada 10 personas de 15 años en adelante practicó deporte en el último año (un 59,6% en total), ya sea de forma periódica u ocasional, una cifra que supone un incremento de 6,1 puntos porcentuales respecto a 2015 (*Encuesta de Hábitos Deportivos en España, 2020*). Este análisis de las tasas de práctica deportiva pone de manifiesto que aquellos que practicaron deporte suelen hacerlo con mayor frecuencia, el 27,1% de la población lo hace de forma diaria y el 54,8% al menos una vez por semana. El 58,1% de la población lo practica una vez al mes y el 58,6% al menos una vez al

¹¹ La asociación UNO es la principal asociación de empresas de reparto en España

trimestre. También, se aprecian notables incrementos en la participación más frecuente, diaria y semanal, respecto a la anterior edición de la encuesta, de 7,6 y 8,6 puntos porcentuales respectivamente. Los que practicaron deporte semanalmente, dedicaron en conjunto un promedio de 312,4 minutos a la semana, prácticamente el mismo promedio observado en 2015, con 312,1 minutos.

Gráfico 7. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia (en porcentaje de la población total investigada)

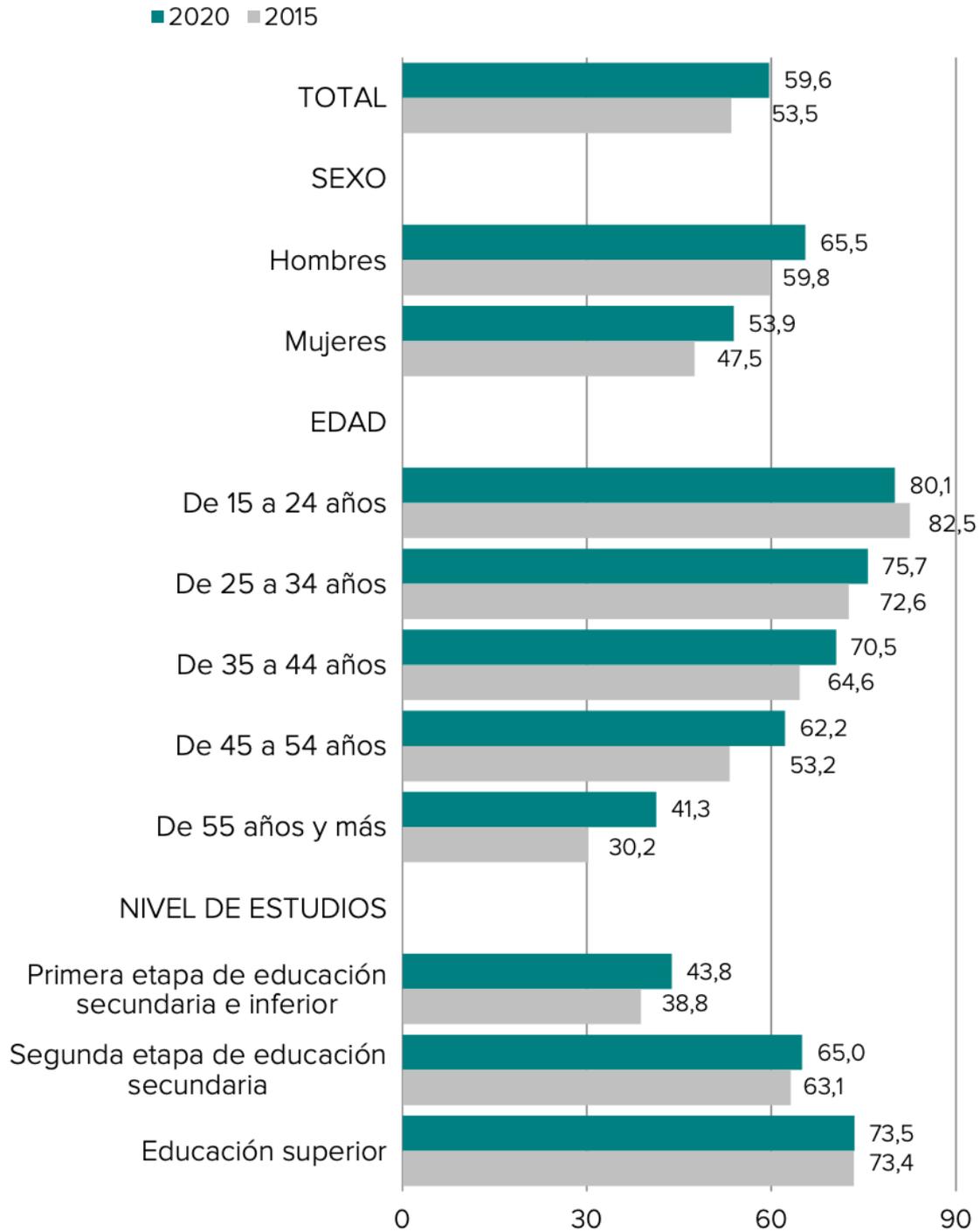


Fuente: encuesta de hábitos deportivos 2020, ministerio de cultura y deporte

La edad, el sexo y el nivel de estudios son variables determinantes. Las tasas de participación anual superan el 80% entre la población más joven y descienden con la edad hasta situarse en el 41,3% en el tramo de 55 años en adelante. Respecto a 2015, con excepción de los menores de 25 años, se observan aumentos generalizados en todos los tramos de edad, de mayor intensidad en aquellos colectivos que presentan menores tasas. Por sexo se observan diferencias que muestran que la práctica deportiva continúa siendo superior en los hombres que en las mujeres independientemente de la frecuencia, situándose en términos anuales en 65,5% y 53,9% respectivamente. Estas cifras suponen incrementos respecto a 2015, de mayor intensidad en las mujeres por lo que se ha producido un ligero descenso en la brecha observada en las tasas anuales, que continúa siendo alta, 11,6 puntos porcentuales. En cuanto al nivel de formación, se observan las mayores tasas de práctica deportiva entre aquellos con educación superior, 73,5% seguida de aquellos con segunda etapa de educación secundaria, 65%. Las tasas

más bajas se registran entre los que tienen una formación académica inferior si bien se trata del grupo que registra mejor comportamiento evolutivo respecto a 2015.

Gráfico 8. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios. (en porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)



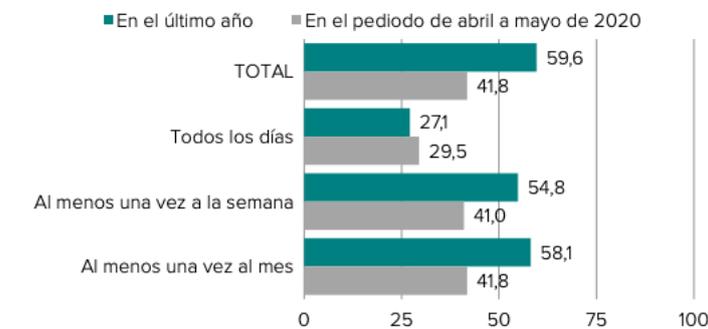
Fuente: encuesta de hábitos deportivos 2020, ministerio de cultura y deporte

Por otro lado, se va a analizar la práctica deportiva durante el periodo de confinamiento por COVID-19 de abril a mayo de 2020. Para ello, nos basamos en un trabajo de campo que fue iniciado en septiembre de ese mismo año y finalizó en

enero de 2021. Para interpretar adecuadamente los resultados de esta edición de la encuesta, ha de tenerse en cuenta que todos los indicadores representados están afectados por distintas situaciones de confinamiento derivadas del COVID-19 producidas en el año de referencia del proyecto y constituyen por tanto una muestra de su impacto en la práctica deportiva.

No obstante, en la encuesta se incluyó un módulo específico sobre la práctica de actividades deportivas en los meses de abril y mayo de 2020, lo cual permite valorar la práctica en este periodo y si el confinamiento ha supuesto un cambio de intenciones en relación con los hábitos deportivos de la población investigada. Durante este periodo de confinamiento, el 41% de la población practicó deporte al menos una vez a la semana, cifra inferior en 13,8 puntos (porcentuales) a la observación del conjunto en el año investigado por la encuesta. Si se analizan las tasas de aquellos que practicaron deporte al menos una vez al mes los resultados son similares, un 41,8% se ejercitó en dicho periodo frente a un 58,1% en el conjunto del periodo.

Gráfico 9. Personas que practicaron deporte en el último año y durante el periodo de confinamiento por COVID-19 (de abril a mayo de 2020) según frecuencia (en porcentaje la población total investigada)

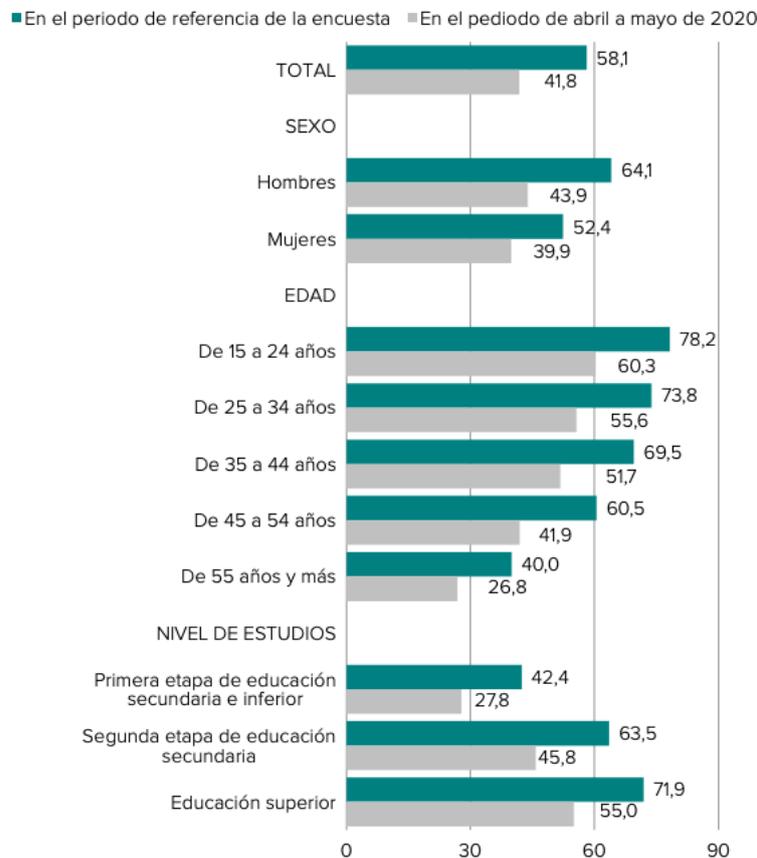


Fuente: encuesta de hábitos deportivos 2020, ministerio de cultura y deporte

Si analizamos las tasas mensuales por sexo, las cifras observadas en periodo de confinamiento, 43,9% para los hombres y 39,9% para las mujeres muestran una clara diferencia de 4 puntos porcentuales, frente a la brecha de 11,7 puntos que se observa en el conjunto del año de referencia de la encuesta, constatando que en tal periodo las tasas de práctica de hombres y mujeres se asemejaron significativamente. Las mayores tasas de práctica deportiva se observan en el grupo de los más jóvenes, 60,3% en términos mensuales, y descienden con la edad hasta situarse en 26,8% entre los de 55 años en adelante. En todos los grupos se ve una reducción de la actividad deportiva que se acercó a

un tercio de la actividad respecto al conjunto del periodo de referencia de la encuesta.

Gráfico 10. Personas que practicaron deporte al menos una vez al mes, en periodo de confinamiento por COVID-19 (de abril a mayo de 2020) y en el año de referencia de la encuesta según sexo, edad y nivel de estudios (en porcentaje de la población total investigada)



Fuente: encuesta de hábitos deportivos 2020, ministerio de cultura y deporte

Para concluir este punto, se puede indicar que el fenómeno del COVID propició un gran crecimiento para el e-commerce y, a su vez, para que las personas adoptaran un nuevo estilo de vida saludable que, en la mayoría de los casos, ha perdurado en el tiempo. No obstante, ha habido una reducción clara de la actividad deportiva en el periodo de abril, a mayo de 2020 respecto al periodo de referencia de la encuesta, muy posiblemente debido al cierre de centros deportivos

1.4. El perfil del consumidor de ropa deportiva

Se puede indicar que los consumidores de los e-commerce de deporte son bastante heterogéneos, ya que no todo el mundo tiene los mismos gustos o se interesan por las mismas prendas de vestir. Así lo explica Georgina Ortiz (2020) analizando el estudio de Aplazame, la fintech del grupo WiZink, ya que indica que uno de los primeros que se analizan en dicho estudio son las razones por las que

éstos consumidores llevan ropa deportiva, y destaca que alrededor de un quinto de los clientes compra ropa deportiva pero no para hacer ejercicio precisamente. Por tanto, tal y como apuntan en el estudio habría tres perfiles:

⇒ **Perfiles técnicos**

Este tipo de perfil del consumidor deportivo se asocia con aquellos deportistas que buscan productos especializados para hacer deporte.

⇒ **Perfiles casuales:**

Con este tipo de perfil se hace referencia a una bolsa mayor de clientes mayor que la del grupo técnico athleisure. El problema de este perfil es que son los que menos deporte practican y, para las ventas, se traduce en menor recurrencia y menor ticket medio.

⇒ **Perfiles athleisure:**

Se trata de aquellos consumidores que utilizan material deportivo para completar estilos, y no para hacer ejercicio. La moda athleisure en todo el mundo superó, nada más y nada menos, que los 31.000 millones de euros en 2019. Los consumidores que compran ropa con fines estilísticos son fieles a las marcas y no buscan tanto que las prendas sean de buena calidad técnica. “El buyer persona athleisure es aspiracional: busca adquirir experiencias, el significado de la marca, busca ir más allá del producto material.”

Por ello, como se ha indicado numerosas veces a lo largo de este proyecto, se hablará de este fenómeno de una forma más exhaustiva en el siguiente punto.

1.5. Tipos de consumidores deportivos: el fenómeno del athleisure.

Como se ha visto en el punto anterior, existen varios tipos de consumidores deportivos acorde a sus gustos destacando tres en concreto; los técnicos, los casuales y los athleisure. En este punto, se hablará específicamente del perfil athleisure.

Antes de adentrarnos en este término tan contemporáneo primero vamos a dar una pequeña definición del mismo. Athleisure es una de las tendencias de moda

más modernas dentro de la nueva era, ya que combina las prendas *fashion*¹² con la comodidad del día a día y, concretamente, la ropa que hace justicia a este estilo se encuentra en zapatos bajos cerrados, sudaderas, pantalones de tela fina y fresca, suéter con capucha, botines sin tacón, sombreros, leggings, chaquetas al estilo *bomber*, vestidos, faldas y cualquier pieza de ropa que sea enormemente cómoda para el día a día («¿Qué es Athleisure?», s. f.). Muchos entendidos de la moda la asocian con una tendencia que está muy cercana al aumento del autoestima, así como la confianza de la mujer de hoy en día, ya que esta tendencia permite la comodidad en cualquier ocasión. Por ello, con la llegada del athleisure las mujeres ya no necesitan estar las 24 horas los 7 días de la semana en tacones ya que permite la libertad de expresión para quienes lo usan, ya que deciden qué ponerse más que todo para sentirse bien dentro de esas prendas dando ese toque personal y original que todos deseamos al vestir. Personalidades famosas como Kendall Jenner son las celebridades que han impuesto esta tendencia sobre todo usando colores neutros: gris, negro, blanco, beige, azul oscuro, marrón y similares. A su vez, también visten con muchos leggings debido a que son una de las prendas más cómodas y prácticas actualmente. Los altos fashionistas indican que esta tendencia llegó para quedarse y que perdurará por un largo tiempo, sobretodo todo para los grupos más jóvenes que prefieren usar zapatos bajos o sandalias o tacones a diario. Como cualquier moda, esta es reemergente de los años 70 y 60 donde celebridades como John Lennon, Yoko ono, Audrey Hepburn y Marilyn Monroe fueron fotografiados llevando este estilo.

Según algunos informes, la tendencia atlética surgió de aquellas mujeres que usaban pantalones de yoga. Otro relato sugiere que la tendencia surgió dado que las personas podían usarlos en múltiples ocasiones sin tener que cambiarse, lo que significaba una mayor comodidad ya que las personas no tenían que llevar consigo un atuendo adicional cuando tenían que acudir a la oficina, por ejemplo. Hace escasamente una década, los uniformes de ropa de trabajo de mezclilla eran más populares, pero hoy en día, el athleisure es cada vez más popular en lugares como calles públicas y tiendas o pasarelas de moda (hmong.wiki, s. f.-a). La ropa

¹² La palabra *fashion* tiene el significado de "moda" y viene del inglés *fashion* derivado del latín *factio* = acción y efecto de ver (Anders, s. f.)

que se usaba solamente para usos con fines deportivos ahora se usa en diversas circunstancias y entornos y por diferente público, sobre todo los adultos jóvenes y los consumidores conscientes del fitness y ha ido acompañada de una flexibilización en los códigos de vestimenta. Es posible que su popularidad se deba a su capacidad para llenar un vacío en el mercado, cuando la ropa deportiva alguna vez fue simplemente funcional en vez de elegante. Debido a las innovaciones acontecidas en los últimos años en textiles y tecnología, se han realizado mejoras en la funcionalidad, de manera que las prendas y el calzado se han convertido en más transpirables, livianos e impermeables. Las nuevas prendas mejoran el rendimiento, en el sentido de que permiten a los usuarios realizar sus actividades cotidianas con facilidad.

Por otro lado, tal y como está motivado este proyecto de fin de grado, la empresa de El Corte Inglés dispone de un apartado en su página web dedicado a esta tendencia, un buen indicativo de lo que se ha hecho mención con anterioridad a lo largo de este punto. Además, se prevé que continúe su escalada y crezca un 25% hasta 2025. El mercado de este tipo de prendas deportivas alcanzará un valor de 551.000 millones de dólares en 2025, según datos de un informe de GlobalData (2022). El 55% de la población encuestada afirma que lleva estos artículos en un contexto ajeno al deporte, y es que tras dos años de teletrabajo no cabe duda que nos hemos acostumbrado a la comodidad y libertad de movimientos que permiten estas prendas. Este mercado continúa al alza y, en 2025, habrá crecido un 25,1% respecto a 2021, alcanzando un valor de 551.000 millones de dólares, según datos recogidos por GlobalData en el informe *Global Sportswear Market 2020-2025 (El 'athleisure' continúa su escalada y crecerá un 25% hasta 2025, 2022)*. El 25% de las prendas vendidas en 2020 eran deportivas, según datos del informe. Los datos de GlobalData también reflejan una caída de este fenómeno en 2022 y estiman que, para 2025, su peso en el conjunto del mercado de la moda será del 23,6%. El informe muestra que la tendencia de una moda más *casual* se mantendrá vigente día a día. Con todo, "las personas querrán volver a vestir formalmente para eventos sociales", apunta GlobalData. "El trabajo híbrido continúa siendo parte de la rutina de muchas personas y continuarán utilizando prendas casual para los días en los que no va a la oficina", explica Louise Deglise-Favre, analista de moda de GlobalData. La ejecutiva añadió que "para quienes sí acuden a la oficina, su ropa

también se ha vuelto menos formal” y señala que “los clientes quieren prendas multifuncionales, que sirvan tanto para el trabajo como para estar en casa”.

Este año, dos de cinco personas en todo el mundo continúan teletrabajando, tal y como se ha indicado en el informe de consumo elaborado entre los meses de Enero y Marzo de 2022 por GlobalData, con una muestra de 500 personas. Además, el 55% de los encuestados afirmó que utilizaba prendas deportivas para actividades de ocio y en su tiempo libre, según el informe Sportswear Survey desarrollado con una muestra de 20.300 personas en 29 países. El deporte fue uno de los sectores que mejor aguantó el golpe de la pandemia, junto con la cosmética y el textil hogar. El deporte se vio especialmente impulsado por el boom del entrenamiento desde casa y otras actividades como el ciclismo.

2. EL CORTE INGLÉS: LA SECCIÓN DE DEPORTES

2.1. Historia y evolución de El Corte Inglés

La historia del Corte Inglés se remonta a 1890, donde tuvo sus comienzos en una sastrería situada entre las Calles Preciados, Carmen y Rompelanzas, de Madrid. En 1935, Ramón Areces Rodríguez, avalado por su tío César Rodríguez, compra dicha sastrería y catapultando así su aventura empresarial (*Historia de El Corte Inglés*, s. f.)

Inicialmente, Areces emigró a Cuba en 1920 con dos de sus hermanos dónde su tío César Rodríguez le ofreció un puesto de trabajo en unos almacenes de los que era gerente, “*El Encanto*”, años después junto a él viajó a Estados Unidos y Canadá para perfeccionar las relaciones comerciales de la empresa estudiando el mercado. No fue hasta 1935 cuando regresaron a Madrid y comienza la aventura empresarial que hemos mencionado anteriormente (*EL CORTE INGLÉS*, 2022). En 1939 adquieren una finca en la Calle Preciados 3, Madrid, para destinar a la venta las plantas bajas, primera y parte de la segunda. Esta primera tienda constaba de 7 empleados, actualmente, existen alrededor de 94.000 empleados directos. Fue en junio de ese mismo año cuando Ramón, promovido por el desarrollo del negocio que estaba percibiendo, constituyó la sociedad *El Corte Inglés* con su tío César

Rodríguez como socio y primer presidente de la empresa. Esta compañía ha crecido hasta convertirse en el grupo de empresas de El Corte Inglés, siendo uno de los mayores grupos de distribución de España.

En aquellos años, su tío César y su mayor competidor *Galerías Preciados*, la misma fundada y dirigida por Pepín Fernández -primo de César Fernández-, tenían lazos en común, y no sólo familiares, sino también empresariales ya que Pepín también emigró a Cuba y trabajó en los almacenes de “*El Encanto*”, ambos con los conocimientos adquiridos en Cuba pretendían desembarcar en España para poner en práctica lo aprendido y que su despegue empresarial fuera paralelo el uno al otro pero no fue así, ya que Pepín y César rompieron sus relaciones comerciales por entender que se estaba dando una inevitable competencia entre las dos compañías – El Corte Inglés y Galerías Preciados –. Por esta misma cuestión, Pepín decidió apartar a César de la sociedad liquidando su parte accionarial, de modo que César se quedó sin una de las líneas empresariales y continuó su carrera empresarial de la mano de su sobrino Ramón Areces en el Corte Inglés. Como resultado de todo lo acontecido, además de ser competidores, se inició una batalla para controlar el mercado de la distribución, que finaliza en el año 1995 de la mano de Isidoro Álvarez, por la razón que más adelante se expondrá.

Entre los años 1945 y 1946 se realizó la primera reforma en la totalidad del edificio, quedando así una superficie de venta que pasaba a ocupar un total de 2.000 metros cuadrados distribuidos en cinco plantas, de manera que surge así la venta por departamentos, muy característica de un gran almacén y que hoy en día les sigue caracterizando. Su aflicción por crecer no se detenía y, por ello, asiduamente se realizaban cambios para ofrecer al cliente una imagen contemporánea de la compañía, que fuera conforme tanto a las necesidades de la sociedad como a la demanda del cliente y, por ello, entre 1953 y 1955 se incorpora al edificio principal un edificio colindante de Preciados 5.

La década de los setenta vino cargada de grandes hitos para la compañía, ya que tuvo lugar la expansión de la misma por el territorio nacional inaugurando centros en Barcelona, Sevilla, Bilbao, etc. Además, Ramón y su equipo de colaboración – con el estilo de gestión propio del fundador- siguen innovando y crean un nuevo concepto de pago para los clientes facilitándoles las compras. Este nuevo concepto de pago se conoce como la “tarjeta de compra de El Corte Inglés.”

Por otro lado, no todo fue un camino de rosas de auge y prosperidad, ya que en esta década – concretamente el 30 de Julio de 1989 -, tuvo lugar la muerte de César Rodríguez, pasando a ser Ramón Areces el presidente de la compañía y ostentando el cargo de Consejero Director General Isidoro Álvarez, lo que le permitió conocer en mayor profundidad el grupo.

En la década de los setenta y los ochenta predomina la línea de constitución de nuevas sociedades que pertenecen al grupo como Viajes El Corte Inglés, Óptica 2000, Hipercor, Correduría de Seguros El Corte Inglés, Informática El Corte Inglés. Éstas sociedades eran espacios dedicados a servicios especializados en dichos sectores, destacando Hipercor que nació con el concepto de hipermercado con diversas secciones, desde textil hasta bazar u hostelería.

Isidoro Álvarez fue preparado por su tío Ramón para ser su sucesor y seguir al mando de la compañía. Una característica que identificaba a ambos es que proseguían un proceso de expansión desde la autofinanciación y prudencia en la inversión, es decir, prescindían – en la medida de lo posible – de la financiación ajena para su expansión. Aún así – a su manera –se observaba, como vemos en estas líneas, el desarrollo del negocio. Isidoro, tras una infancia complicada, estudió la carrera de económicas en Madrid y durante su época universitaria trabajaba por las tardes descargando camiones en el centro de Preciados de El Corte Inglés. A sus 22 años finalizó sus estudios con una importante mención de “Licenciado con Premio Extraordinario”, y a sus 24 años fue designado como Consejero de la sociedad y, pocos años después como Consejero Director General. Esre nombramiento supuso el inicio del despegue de El Corte Inglés, almacén de distribución que se basaba y se sigue basando en el “conjunto de calidad” – concepto que implantó Isidoro Álvarez- el cual hace referencia a la calidad en conjunto desde que se inicia la experiencia del consumidor en El Corte Inglés hasta que la finaliza, ofreciendo dicha calidad tanto en el servicio como en el producto y su marca. Finalmente, tras la muerte de su tío Ramón, se convirtió en el Presidente del Consejero de Administración de la compañía, un cargo que se vió muy merecido tras su andadura dentro del negocio, desde el puesto más bajo al puesto más alto, que le permitió conocer en profundidad el Grupo de Empresas de El Corte Inglés.

Los años de presidencia de Isidoro Álvarez estuvieron caracterizados por un fuerte crecimiento y una notable expansión, donde cabe mencionar como uno de

los hitos más importantes la adquisición de Galerías Preciados, ya que fue su mayor competidor durante décadas. Galerías Preciados, que en ese momento se encontraba en manos de la sociedad “Abartak” y que se venía tambaleando desde hace años, presentó una suspensión de pagos ya que no podía hacer frente a los 90.406 millones de deuda y a los 4.162 millones de déficit. No había pasado mucho tiempo cuando el Ministerio de Comercio se comprometió en la búsqueda de un comprador que cumpliera con los requisitos necesarios para que las galerías siguieran en activo, consiguiendo así cuatro ofertas de compra -todas españolas-, entre las que apareció su máximo competidor. El Corte Inglés, en el mes de junio de 1995, se adjudicó estos grandes almacenes por valor de 30.000 millones de pesetas, siendo ésta la mejor oferta de las cuatro a causa de la solvencia financiera que presentaba la compañía. El 1 de Septiembre de 1995 El Corte Inglés y Galerías Preciados se convertían en la misma empresa, a pesar de las promesas y juramentos existentes en sentido contrario por parte de sus fundadores – Ramón Areces y Pepín Fernández –.

Hasta ese momento, El Corte Inglés seguía cerrado en banda a los “vientos internacionales” y se produjo otro de los hitos importantes para la compañía; la expansión del negocio al extranjero y, en concreto, en Lisboa, Portugal. Tras el desembarco en Portugal se inauguró uno de los centros comerciales de la compañía y, actualmente, cuenta con 97 centros distribuidos entre España y Portugal. Éste último, sólo dispone de dos centros únicos ubicados en Lisboa y Oporto. Otros hitos a mencionar pueden ser la aparición de nuevas cadenas especializadas en: supermercados, denominada Supercor; moda y complementos de mujer, hombre y niños, denominada Sfera; bricolaje y decoración, denominada Bricor; salud y belleza creando un espacio de bienestar al cliente con servicios de tratamientos cosméticos, denominado Espacio de Salud y Belleza; etc. Todas estas nuevas líneas de negocio mencionadas – y las aparecidas con anterioridad – recalcan la estrategia de diversificación que definía – desde hace años y hasta hoy día – a estos grandes almacenes.

En 2010, una vez se amplió el centro del Paseo de la Castellana en Madrid, la compañía apostó por el lujo en todas sus vertientes, de modo que se establecieron grandes firmas de moda como Christian Dior, Chanel, Cartier, Gucci, Loewe y un largo etcétera. En ese mismo sentido, también se apostó por el lujo y

el prestigio en la gastronomía, inaugurándose el primer “Gourmet Experience”, un espacio gastronómico que, además de reunir firmas y cocineros de renombre, se dedica a la venta de productos gastronómicos de alta calidad. A día de hoy, este servicio de gastronomía gourmet se encuentra en 4 centros de Madrid, 2 de Málaga, Sevilla, Alicante y Las Palmas.

En Julio de 2014, Isidoro Álvarez nombró a Manuel Pizarro en el consejo de administración de la compañía, directivo con una vasta experiencia en las finanzas y la banca, con el objetivo de reforzar el equipo financiero del holding. Álvarez decía que el señor Pizarro “*es buen conocedor de las tripas de las cuentas de resultados.*” En septiembre de 2014, Isidoro Álvarez, a sus 79 años y tras haber ostentado la presidencia de El Corte Inglés durante 25 años, falleció a causa de una insuficiencia respiratoria. En sus últimos meses de vida, Isidoro comenzó a sentar las bases percatándose de que no iba a durar mucho más y el año antes de su fallecimiento ya había nombrado a su sobrino, Dimas Gimeno, como director general de la compañía, ya que Dimas conocía de forma profesional la marca y el grupo y estaba al corriente de las expectativas de su tío Álvarez para el negocio, las cuales incluían la modernización de la gestión de la misma. Por ello, en aquel año ambos pusieron al mando de dicho objetivo a varios expertos en gestión de la distribución comercial para “reconstruirla”, enlazando los nuevos tiempos de distribución con las nuevas generaciones.

Dos días después de la muerte de Isidoro Álvarez, el 16 de septiembre de 2014, Dimas Gimeno fue nombrado presidente del Consejo de Administración de la compañía. Hace 5 años lanza un servicio muy útil y rápido que tiene bastante aceptación entre los consumidores por su facilidad, efectividad y rapidez de la compra online conocido como “Clic&Express”. Este servicio consiste en realizar una compra de manera online en el cual puedes recibir el pedido en la dirección de entrega deseada en menos de dos horas o en la franja horaria que señales de ese mismo día.

En 2017 la compañía se compromete con el medio ambiente y con el fomento de los hábitos de alimentación saludable y crea un nuevo concepto comercial, un espacio denominado “LA BIOSFERA” en el que la globalidad de sus productos son ecológicos, es decir, que se trata de supermercados que ofrecen una gran variedad de productos bio, ecológicos y orgánicos, con sus respectivos

certificados. A su vez, en este mismo sentido crea su propia marca “El Corte Inglés BIO” que a día de hoy cuenta con más de 100 referencias en las principales categorías.

La etapa del señor Gimeno como presidente de El Corte Inglés no fue especialmente lustrosa y la compañía iba “cojeando”, por lo que en junio de 2018, tras un acuerdo de socios, se decide que Dimas debe abandonar el cargo de presidente de la compañía para darle paso a Jesús Nuño De la Rosa. De esta manera, nos encontramos ante un escenario peculiar para la compañía; por un lado, porque por primera vez se rompe la línea de sucesión de que dicho cargo sea sobrino de quién deja el mismo y, por otro lado, y en el mismo sentido, es el primer presidente de la empresa que no pertenece a la familia originaria. Aunque este escenario expuesto fue tan singular, parece que no fue el más correcto ya que De la Rosa sólo duró un año en el cargo. En julio de 2019 dicho cargo quedaría en manos de Marta Álvarez Güil, una de las dos hijas del difunto y antiguo presidente Isidoro Álvarez. Nuevamente, la gestión de la compañía estaba en manos de la familia fundadora y había una clara diferencia en Marta respecto a los antecesores del cargo; no sólo tenía experiencia laboral en la empresa familiar, sino que tampoco era conocedora de las “entretelas del grupo”, algo que la situaba en una posición muy ventajosa respecto a los mismos.

A principios de 2020, Jesús Nuño de la Rosa, tras 31 años trabajando en la compañía, pactó su salida de la misma pasando de ser uno de los principales pilares de la compañía a abandonar todos sus cargos, dejando así vía libre al equipo de Marta Álvarez, heredera de Isidoro Álvarez.

Figura 7. Los seis presidentes de El Corte Inglés, Madrid (1940-2020)



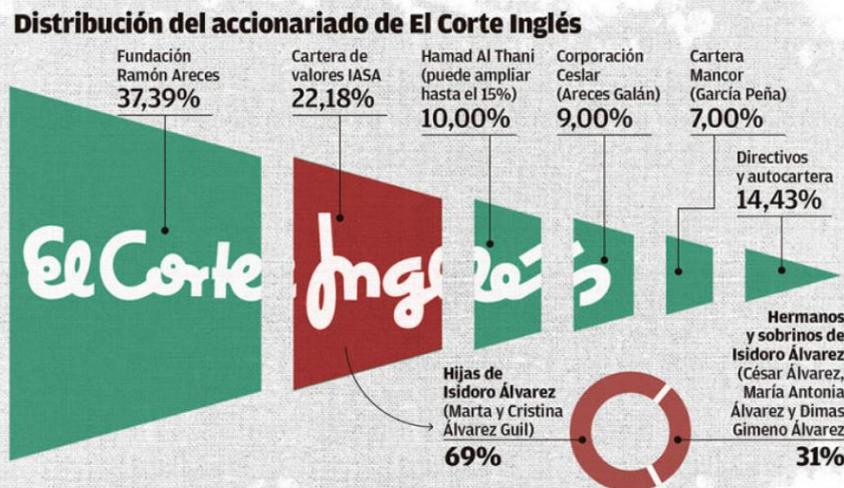
Fuente: (Roper, 2019)

Por otro lado, el año 2020 estuvo condicionado por la situación derivada de la alerta sanitaria, las medidas sanitarias obligaron a cesar una parte importante de la actividad de la compañía. El Corte Inglés demostró su capacidad de adaptación e innovación para convertir los retos en oportunidades y dar un nuevo empuje a las diversas áreas de negocio evolucionando hacia un modelo más alineado con la digitalización y la omnicanalidad, la diversificación y la sostenibilidad.

Así, se pusieron en marcha la nueva aplicación y la nueva tarifa plana, El Corte Inglés Plus. De esta forma, cambió la manera de relacionarse con los clientes y abrió el camino hacia una comunicación más personalizada con el usuario digital. También se constituyó SICOR, la compañía de servicios integrales que abarca diversas actividades, desde la seguridad y las alarmas para el hogar, a la limpieza, y el mantenimiento, entre otras muchas.

Por otro lado, vamos a analizar la distribución del accionariado de El Corte Inglés. El capital social de El Corte Inglés, S.A está representado por 81.144.000 acciones de 6 euros de valor nominal a 29 de febrero de 2020, todas ellas nominativas y totalmente suscritas y desembolsadas, sin cotizar (aún) en bolsa.

Figura 8. Distribución del accionariado de El Corte Inglés (2020)



Fuente: (Altier, 2020)

En 2020, la Fundación Ramón Areces se encontraba en posesión del 37,39% (actualmente cuenta con un 40,04% según datos publicados por El Corte Inglés el 26 de Enero de este mismo año, datos que se estudiarán posteriormente en este mismo punto), lo que le convertía en el mayor accionista de la sociedad. La misma, fue fundada – al igual que El Corte Inglés – por Ramón Areces que, a su muerte, dejó su paquete accionarial a la fundación. Le sigue la cartera de Valores de IASA, que se encuentra en posesión del 22,18%. Esta compañía está controlada por la familia fundadora en su totalidad, ya que las hijas de Isidoro Álvarez – Marta y Cristina Álvarez Güil – ostentaban un 69% y, el 31% restante, se encontraba en manos del expresidente Dimas Gimeno, su madre M^a Antonia Álvarez y su tío César Álvarez – hermanos de Isidoro Álvarez –.

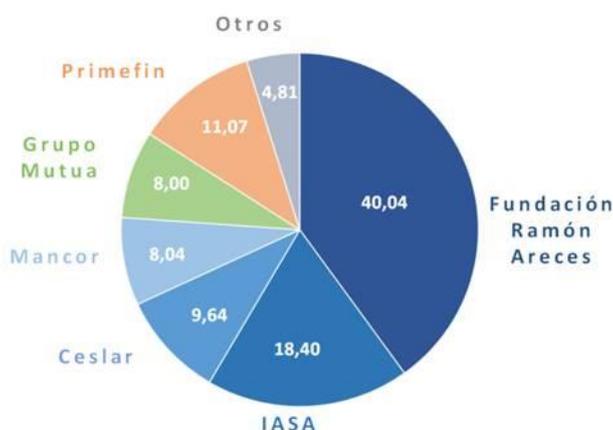
En tercer lugar, se encuentra PRIMEFIN, S.A., sociedad en manos del qatarí Hammad Al Thani, perteneciente a la Familia Real Qatarí y ex ministro de su país. Esta sociedad de origen luxemburgués obtuvo el 10% de las acciones – ampliable al 15% – tras realizar un préstamo de 1.000 millones de euros a El Corte Inglés el 13 de Julio de 2015, ya que éste era convertible obligatoriamente en acciones a la finalización del mismo (Altier, 2020). A continuación, se encuentra la corporación Ceslar, que está en posesión del 9%, estando en manos de la familia Areces Galán,

formada por los 5 hijos de Luis Areces Rodríguez – hermano del fundador de El Corte Inglés – quién, al morir en 2013, dejó su paquete accionarial a sus hijos. Por detrás le sigue la cartera de valores Mancor, que se encuentra en posesión del 7% y se trata de una sociedad limitada formada por 4 hermanos de la familia García Peña, que con un simple vistazo podría parecer que son apellidos que no se relacionan con la familia fundadora, pero éstos son descendientes de María Rodríguez González, hermana de César Rodríguez González y tía de Ramón Areces Rodríguez, ambos fundadores y presidentes de El Corte Inglés.

Por último, se encuentra la autocartera, los directivos y accionistas minoritarios con un 14,43% de las acciones que forman el capital social del grupo. La autocartera –formulando una regla de tres con los datos de acciones del primer párrafo – representa el 14% aproximadamente del capital y el porcentaje restante estaría formado por los socios minoritarios, como son los directivos y trabajadores que ostentan acciones de la compañía.

Figura 9. Reparto accionarial de El Corte Inglés (2022)

Reparto accionarial de El Corte Inglés (en %)



Fuente: (Ignacio Garralda se incorpora al Consejo de El Corte Inglés, 2022)

Como se ha indicado anteriormente, el reparto accionarial actual del corte inglés es relativamente distinto debido a la reducción de capital que tuvo lugar tras la incorporación del Grupo Mutua. Por ello, el accionariado actual quedaría así: Fundación Ramón Areces, 40,04%; IASA, 18,4%; Corporación Ceslar 9,64%; Cartera Mancor, 8,04%; Grupo Mutua, 8%; Primefin, 11,07%; y minoritarios, 4,81%.

2.2. Diagnóstico de la sección de Deportes de El Corte Inglés

En cuanto a la sección de Deportes de El Corte Inglés, se puede indicar que la distribución de las mismas es distinta dependiendo de la comunidad o país en el que nos encontremos. Lo único inamovible son los principios y valores de la compañía en cuanto al deporte, ya que apoyan el desarrollo de las comunidades en las que se encuentran presentes en los ámbitos deportivo, cultural y social, con más de 7.300 actividades en el ejercicio (*informe-no-financiero-2019.pdf*, s. f.-a)

Los valores asociados al deporte como son el respeto, la formación, la superación, la inclusividad y el trabajo en equipo comparten la filosofía que el grupo El Corte Inglés ha mantenido desde sus inicios. Apoyan iniciativas como las carreras populares o torneos de diversa índole que visibilizan distintas causas, a la vez que fomentan un estilo de vida saludable. Algunos ejemplos de los patrocinios del año 2019 fueron el Ironman de Marbella, la Copa Cadete de Baloncesto y la pueba de ON BIKING 100k 2019 de MTB de resistencia por equipos en el Circuito Islas Canarias. Además, en este mismo año, la compañía fue nueva patrocinadora oficial de LaLiga de fútbol profesional y las competiciones de baloncesto ACB. También, apoyan el espectáculo de patinaje sobre hielo “Revolution On Ice” y las distintas Federaciones Nacionales Deportivas, como la de tenis o la de deportes de invierno, a cuyos integrantes vistieron con la firma Emidio Tucci y con otras marcas propias. De igual forma, firmaron el acuerdo para poder patrocinar el Circuito de Pádel Profesional World Padel Tour durante las próximas tres temporadas.

Adicionalmente destaca la participación de los empleados de la compañía en torneos deportivos solidarios como el VI Torneo Solidario Inclusión Cup en favor de las personas con discapacidad. Por su parte, El Corte Inglés Empresas, participó en la cena anual Gala Northern Spain Marriott Business Council a favor de la Fundación Alex que favorece la inclusión de las personas con Síndrome de Down a través del deporte.

En junio de 2019 se organizó el festival de deporte y estilo de vida saludable Sunday Wellness Sunday, ligado al mundo del fitness, yoga, running cardio con una participación de 900 asistentes.

Seguros El Corte Inglés proporcionó aseguramiento gratuito al riesgo de accidentes de los participantes en la VI Carrera Popular Stop Sanfilippo, realizada con el objeto de recaudar fondos para la investigación del síndrome Sanfilippo.

La Cursa El Corte Inglés es una de las carreras más populares, que cuenta con una amplia trayectoria de más de 40 años. En cada edición congrega en Barcelona a miles de participantes, habiéndose convertido en una de las principales carreras que se celebran en su categoría.

En el año 2020, los usuarios incrementaron la demanda de productos deportivos, especialmente para fitness en casa y actividades al aire libre. Por este motivo, se incorporaron nuevos proveedores para complementar la oferta variada que ya estaba disponible. Además, se instauró un servicio personalizado de “Consulta al experto” para *fitness* y ciclismo, con el objetivo de asesorar al cliente a través de sms, llamada o videollamada.

Debido al auge del ciclismo, se incrementó más de un 110% el número de bicicletas vendidas a través de la web; y, como ayuda a los clientes, la compañía habilitó un servicio de montaje para todas aquellas que fueron compradas a través de la web e El Corte Inglés o Hipercom. Además, se ha incrementado la demanda de arreglo de bicicletas, por lo que se puso en marcha un servicio de reparación a domicilio, que el usuario contrata a través de la web (*informe-no-financiero-2020.pdf*, s. f.-a). Los profesionales recogían las bicicletas en el domicilio y la devuelven tras el arreglo.

2.3. Análisis DAFO

⇒ **Debilidades:**

En cuanto a las debilidades del grupo, podemos encontrar entre otras el no poder hacer frente a la alta demanda de los consumidores, no tener la variedad de productos que reclaman, no cumplir con los tiempos de entrega, no son marca líder en nada en concreto, y constan de precios más altos que los de la competencia. Por otro lado, la compañía siempre ha defendido su papel de “mayor empleador de

España". Pues S&P (Standard and Poor's)¹³ ve un problema en ello. "Sus importantes gastos de personal e inflexibles es uno de los factores que suprimen su rentabilidad. Incluso después de reducir el personal en más de 3.500 empleados entre 2016 y 2017, ECI aún emplea a más de 92.000 trabajadores", destacan los expertos. S&P espera que El Corte Inglés continúe con sus esfuerzos para contener el crecimiento de los gastos de personal en el futuro, aunque creen que " la capacidad del grupo para reducir los gastos de personal es limitada, por los acuerdos de negociación colectiva para una parte sustancial de su fuerza laboral y al crecimiento económico que alimenta los aumentos generales de salarios", describen (*Las cinco debilidades que ve Standard and Poor's en El Corte Inglés*, 2018).

Los expertos indican que la mejora adicional en la rentabilidad, aparte de otras medidas de eficiencia operativa, dependerá de la capacidad de la compañía para aumentar la productividad de los empleados y garantizar que dispongan de las habilidades necesarias. No obstante, el control del mercado español de ECI también provoca una excesiva dependencia – según S&P –, ya que la compañía genera aproximadamente el 95% de sus ingresos en España – lo cual implica un riesgo de riesgo crediticio importante–. La renovación del modelo de suministro es otro aspecto que preocupa a S&P. Aunque ECI no parece que dependa de ningún proveedor, los diez principales proveedores representan el 12,1% de la mercancía. Una complejidad que se entiende en los más de 58.000 proveedores con los que cuenta El Corte Inglés.

En cuanto al año actual, ECI sigue con la ambición de obtener la calificación de empresa con grado de inversión, una connotación que otorgan las empresas de rating – como Moody's o S&P y que define a las empresas más solventes y, por ende, con menos posibilidades de incurrir en impagos de deuda y acceder a mejores condiciones de financiación (Bayón, 2022). En los últimos meses, tanto Moody's como S&P han mejorado a *estable* la perspectiva crediticia de la empresa,

¹³ Standard and Poor's (S&P) es uno de los indicadores de referencia más importante de Estados Unidos después del Dow Jones. Este índice mide el comportamiento de las 500 empresas más grandes que cotizan en el mercado estadounidense de valores y en él se incluye una muestra representativa de las empresas líderes en los sectores clave del país. Este índice permite servir de referencia para productos financieros, como fondos índice, certificados, derivados y Exchange Traded Funds (ETF s), además es utilizado como índice de referencia por el 97% de los gestores estadounidenses. La ponderación de este índice de valores, es realizada mediante capitalización de mercado y el peso que tiene cada acción en el índice es proporcional a su valor en el mercado (elEconomista.es, s. f.)

cuyo rating estaba en el escalón inferior al *investment grade*¹⁴. Las agencias están valorando la recuperación de su negocio, como también los 1.050 millones que aporta la Mutua tras su alianza y lo que ello supone para la reducción de deuda que la compañía lleva arrastrando desde hace unos años. S&P indica que podría mejorar el rating de ECI si mejorasen el rendimiento operativo del grupo y su política financiera, incluyendo una reducción permanente de su deuda a través de una mejora en los beneficios y del flujo de caja. Otra vía para obtener dicho grado de inversión es que la caja generada por sus operaciones corrientes sea equivalente al 30% de la deuda o que el flujo de caja libre sea “positivo de forma consistente y crezca a un ritmo suficiente para cubrir el pago de rendimientos”. Y para finalizar, S&P indica como factor imprescindible para otorgarles el grado de inversión que se lleve a cabo una política financiera comprometida para mantener los ratios establecidos – entre 2,8 y 3,3 veces el EBITDA hablando sobre el ratio de apalancamiento–.”

⇒ **Amenazas:**

La principal amenaza a la que se tuvo que enfrentar la compañía recientemente fue el fenómeno del **COVID-19**, donde tuvo que plantear medidas rápidas y eficaces para poder seguir dando un servicio de calidad y personalizado a los clientes. Tuvieron que transformar el centro de atención al cliente mediante la incorporación de nuevos procesos y sistemas tecnológicos. Se les obligó a limitar la apertura de los establecimientos, tuvieron que adaptar su actividad y dar respuesta a una alta demandada de pedidos online que se acumularon en un periodo corto de tiempo y que supusieron un despliegue logístico sin precedentes. En consecuencia, también aumentaron las incidencias registradas en el año 2020, ya que se registraron 784,4 mil frente a 307,3 mil de 2019. La mayor parte de estas incidencias se deben a temas logísticos y de cumplimiento del tramo horario indicado. Por otro lado, parte de la plantilla estaba acogida a un ERTE, lo que ha ralentizado los procesos. Actualmente, uno de los mayores riesgos para los negocios es la seguridad de la información y, por ello, la compañía ha reforzado la

¹⁴ El *Investment grade* o grado de inversión es un Grupo de calificaciones crediticias que implica bajo riesgo de impago (desde AAA a BBB-). Compañías con una calificación en este rango emitirán deuda a un tipo de interés inferior que otras con peor nivel de calificación crediticia, por lo tanto, se financian más barato. El nivel AAA es la mejor calificación crediticia y solo algunos países o compañías muy solventes la consiguen (*Investment Grade | Diccionario económico*, s. f.)

seguridad virtual debido a los incrementos recientes del riesgo de exposición a amenazas cibernéticas por la potenciación del comercio online y las nuevas formas de trabajo – caos de filtraciones, robos o pérdidas de datos personales –. Además, también pueden suponer una gran amenaza los productos sustitutos, ya que, si dichos productos cubren mejor las necesidades de los clientes que los productos actuales de la empresa y con un precio menor, los usuarios optarán por los productos de la competencia antes que los de la compañía. Asimismo, los competidores del sector de la distribución constituyen una amenaza y destacan entre ellos Carrefour, Mercadona, H&M, Leroy Merlin, Primark, Media Markt, Zara, etc. Paralelamente, el número de competidores es elevado, pero la industria está concentrada en las grandes compañías, las cuales son altamente competitivas (Mora & Gras, 2018)

⇒ **Fortalezas:**

El Corte Inglés es un grupo empresarial que cuenta con una amplia trayectoria en el ámbito de la distribución comercial, siendo así un referente del comercio de calidad. Su flexibilidad para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad y, su capacidad para buscar nuevas oportunidades de negocio, han sido factores constantes a lo largo de sus más de 80 años, lo que le ha permitido crear nuevos formatos y diversificar su actividad comercial. En el último año, y condicionada por la situación derivada de la alerta sanitaria, esa capacidad de adaptación e innovación ha resultado fundamental para la evolución del modelo de negocio hacia un modelo más acorde a la digitalización y omnicanalidad, la diversificación y la sostenibilidad. Para ello, se apoyan en **dos fortalezas fundamentales: el amplio conocimiento que tienen sobre su cartera de clientes y la confianza mutua que han ido afianzando a lo largo de los años**. Todo esto han podido conseguirlo gracias a la fidelización de clientes mediante **la tarjeta de compra de El Corte Inglés**, ya que la misma permite a los usuarios financiar sus compras de forma muy cómoda y pueden recibir de manera periódica las últimas ofertas y novedades que la empresa lanza al mercado. También cabe destacar los tres servicios facilitados por la compañía para hacer más fácil la experiencia de compra a los clientes, los cuales son:

- Entrega en el día: Compras online y entrega en dos horas o en el horario elegido.

- Click&Car: Compras online y recogida en el parking del establecimiento elegido.
- Recogida en Tienda: Pedidos online con recogida en el punto de venta seleccionado.

Todo esto ha sido posible gracias a las mejoras tecnológicas y logísticas que se pusieron en marcha, ofreciendo una visión única del stock que aumentan las posibilidades de reparto. De esta manera, los clientes pueden recibir los pedidos en su domicilio o lugar de trabajo, o recoger su compra en cualquiera de las tiendas de El Corte Inglés.

⇒ **Oportunidades:**

Como se suele decir, no hay mal que por bien no venga, así que consideramos que el fenómeno del COVID-19 no sólo ha traído retos a la compañía, sino una oportunidad de desarrollo y aumento de la venta online y la implantación de nuevos procesos para atender la alta demanda de los usuarios. Como se ha mencionado anteriormente, la digitalización y la omnicanalidad – así como las sinergias entre offline y online – han supuesto una gran importancia en estos últimos años, tanto que se ha llegado al punto de dar la oportunidad a muchos empleados de trabajar en remoto. Esto, además de abaratar costes para la empresa ya que no tienen gastos de suministro, ha permitido a los colaboradores poder trabajar desde casa y con una comodidad que en la oficina al igual no puedes permitirte – como trabajar en pijama –. Asimismo, se desarrollaron nuevas normativas para el tratamiento de datos de colaboradores y clientes, lo que propició un reforzamiento en la gestión de la ciberseguridad y la seguridad de la información como respuesta al estrés al que han estado sometidas las redes y sistemas operativos en el ejercicio.

Por otro lado, El Consejo de Administración aprobó en el ejercicio 2020 el nuevo Plan Director de Sostenibilidad y RSC 2021-2025, que estructura nuestras líneas estratégicas de actuación en la materia para los próximos ejercicios

El incremento de uso de dispositivos móviles para navegar y comprar en la web llevó a El Corte Inglés a rediseñar de forma completa su tienda online y, en 2020, lanzó su nueva app y su tarifa plana, El Corte Inglés Plus. La nueva app, por ende, permitió una comunicación más personalizada con el usuario digital y la tarifa

plana – con un coste de 19,90€ al año –, ofreció envíos a domicilio sin coste adicional.

También, cabe mencionar que gracias a la alianza con la Mutua la deuda que contrae la compañía puede verse reducida, ya que podría propiciarse la salida a bolsa de la compañía en 2028 y podría utilizar parte de los fondos para repagar dicha deuda

3. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA NO CONSCIENTE DEL CONSUMIDOR EN LA SECCIÓN DE DEPORTES DE EL CORTE INGLÉS

3.1 Definición de los objetivos de estudio

El objetivo de este proyecto ha sido estudiar la reacción no consciente (atención y emoción) de los consumidores en la sección de deportes de la tienda El Corte Inglés, ubicada en Paseo Zorrilla de Valladolid.

Para ello, el pasado 26 de abril de 2022 se llevó a cabo un experimento realizado a una muestra de 30 individuos comprendidos entre diferentes franjas de edad para conocer con exactitud cuál es su nivel de experiencia no consciente en la sección de deportes y así poder detectar y mejorar aquellos aspectos que no cubran las expectativas de los consumidores.

3.2 Metodología del estudio

Para llevar a cabo este experimento se ha utilizado la tecnología Sociograph© que mide, registra y procesa la resistencia eléctrica en la piel de los sujetos a estudio. La serie de resistencias obtenida se descompone en dos señales. Por un lado, el nivel de atención, que corresponde con el Electrodermal Level (EDL) y por otro lado, el nivel de emoción, que se asocia con el Electrodermal Response (EDR). Además, también se han empleado las gafas de grabación subjetiva y el cuestionario de opinión.

3.3 Resultados del estudio

Gráfico 11. Atención por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Atención y emoción por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés

ZONA	ATENCIÓN ZONAS	EMOCIÓN ZONAS
NIKE	-40726,5058	0,331812925
ADIDAS	-0,016777263	0,252875825
BOOMERANG	1,159591851	0,541013889
ASICS	-0,015431274	0,205074945
CALZADO DEPORTIVO	0,014035168	0,317870799
VERANO/INV	0,18994089	0,300126683
THE NORTH FACE	-1,883789594	0,299945378
QUICKSILVER	0,02871591	0,306402075
ROXI	0,023671367	0,376392028
FITNESS	31941,15785	0,248741279
CICLISMO	-0,007120389	0,287145773

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Atención por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés (ampliado)



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico, podemos ver la atención de los distintos individuos en las diferentes zonas elegidas durante el recorrido seleccionado en el estudio. Este gráfico, se corresponde sólo a la atención (EDL) que prestaron las distintas personas que realizaron el experimento. Podemos observar que NIKE recibió la menor atención, esto puede ser debido a la colocación estratégica de la firma ya que se encontraba al inicio del recorrido y nada más salir de las escaleras a mano derecha. Por otro lado, podemos ver que la atención es neutral en las siguientes zonas pero con ligeras subidas de atención en Boomerang (1,159591851), Verano/Invierno (0,18994089) y Quicksilver (0,02871591). El resto de marcas, aunque parezca que se mantienen en el 0, podemos observar en la tabla que no es 0 directamente, lo que significa que en ningún caso no ha habido atención alguna sino que esa atención ha sido menor. Por otro lado, vemos que la mayor atención recibida ha sido para la zona Fitness, con una puntuación de 31941,15785 en la cual los usuarios se detenían a analizar un objeto en concreto que era un espejo interactivo para hacer deporte. Además, muchos usuarios interactuaron también con las mancuernas y se detuvieron a mirar la zona específica de suplementación deportiva que había.

Finalmente, podemos indicar que a pesar de que NIKE es una marca muy reconocida por los consumidores, no ha atraído la atención de los mismos ya sea

por la zona en la que está ubicada o porque los individuos están tan acostumbrados a la marca que ya no les genera atención alguna.

Gráfico 13. Emoción por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés



Fuente: Elaboración propia

En este siguiente gráfico, se observa la emoción de cada individuo en las diferentes zonas elegidas durante el recorrido seleccionado en el estudio. En comparación con el anterior gráfico, podemos ver que NIKE ha generado mayor emoción que atención ya que los resultados de atención en primera instancia fueron los más negativos de todo el conjunto de marcas. Cabe destacar que BOOMERANG es el claro ganador en este análisis ya que ha generado la mayor emoción en todos los usuarios, con una puntuación de nada más y nada menos que 0,541013889, cuando la media se sitúa en 0,31521833. Es decir, es dos veces superior a la media la emoción provocada por la marca BOOMERANG. Esto puede deberse a la nostalgia que pudo generar en alguno de los encuestados ya que les recordó a su infancia y lo popular que fue esta firma hace unos años. A dicha firma le sigue ROXI con una puntuación de 0,376392028, algo más ligeramente superior a la media mencionada anteriormente. También, Roxy despertó muchas emociones al ser una marca muy familiar y conocida por los usuarios del experimento. Sin embargo, la marca ASICS fue la que menos emoción generó (0,205074945) y si nos fijamos en la atención de la misma tampoco fue positiva. Por otro lado, la marca FITNESS consiguió ganarse la atención de los usuarios pero no les provocó la emoción que se esperaría acorde a la atención que despertó en los mismos.

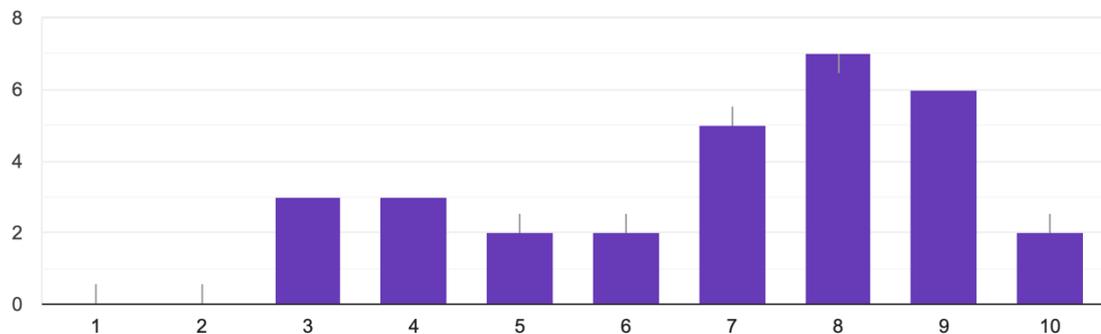
Como conclusión, podemos indicar que la marca BOOMERANG fue la que más emoción generó a los individuos pero no generó mucha atención. En cambio, FITNESS generó mucha atención pero una menor emoción a los usuarios.

A continuación, se van a presentar los distintos gráficos obtenidos del cuestionario de opinión realizado a la finalización del experimento:

Gráfico 14. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a NIKE

¿Qué probabilidad hay de que compres en Nike? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



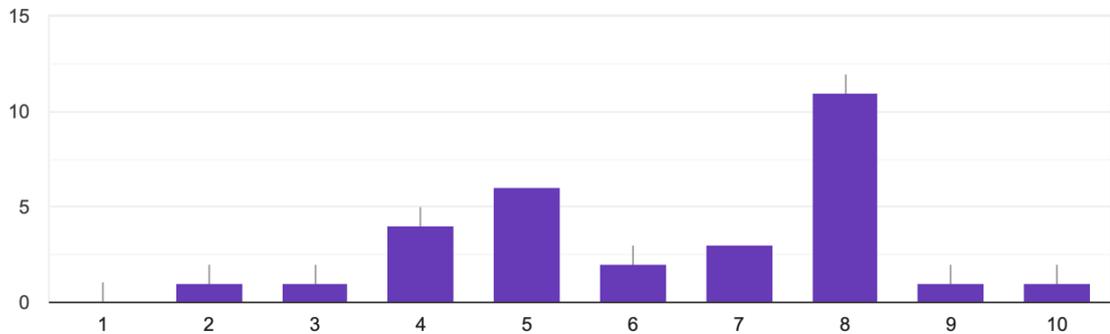
Fuente: elaboración propia

En esta primera pregunta, se preguntó a los encuestados la probabilidad de que comprasen en NIKE y el 23,3% de los mismos indicó con una probabilidad de 8 que sí que comprarían artículos de esta marca frente a un 6,7% de una probabilidad de 5 y 6.

Gráfico 15. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ADIDAS

¿Qué probabilidad hay de que compres en Adidas? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



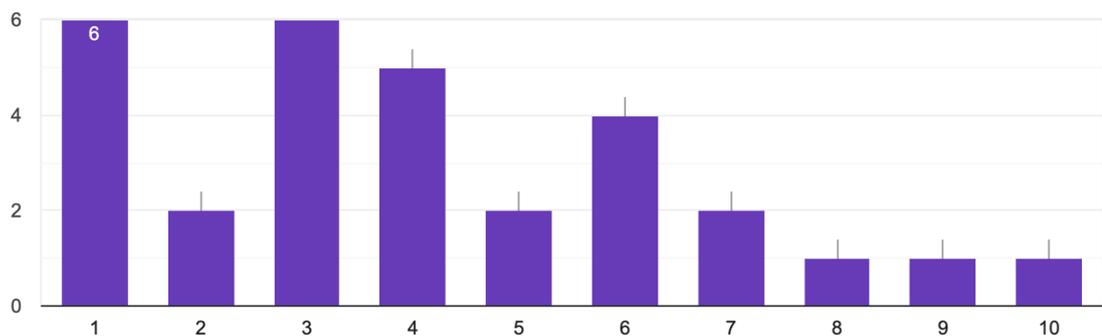
Fuente: elaboración propia

En cuanto a Adidas, un 36,7% afirmó con una probabilidad de 8 que sí que compraría a esta marca, frente a un 3,3% de entre 2 y 3 de probabilidad de que compren a la marca.

Gráfico 16. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a BOOMERANG

¿Qué probabilidad hay de que compres en Boomerang? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



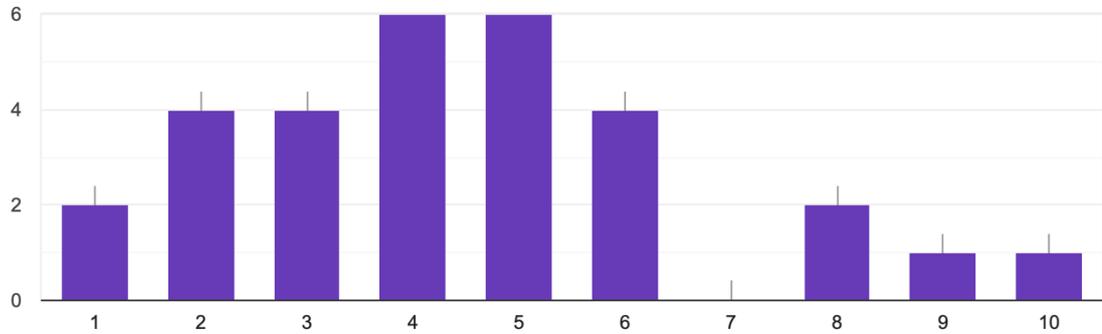
Fuente: elaboración propia

Por otro lado, BOOMERANG ha obtenido la peor puntuación con un 20% de los encuestados indicando que comprarían a esta marca entre la probabilidad de 1 y 3, frente a un 3,3% de probabilidad de 10.

Gráfico 17. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ASICS

¿Qué probabilidad hay de que compres en Asics? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



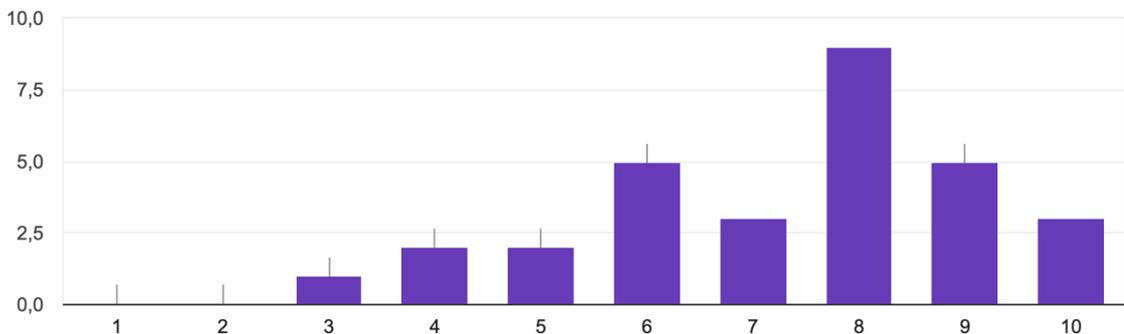
Fuente: elaboración propia

La marca ASICS obtuvo una puntuación bastante equitativa en general y, sobretodo en las probabilidades 2 y 3 (13,3%), 4 y 5 (20%) y 9 y 10 (3,3%). Esto puede ser debido a la posición en la que se encontraba situada la firma durante el recorrido ya que había una pared exclusivamente para la marca a la altura de los ojos.

Gráfico 18. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ZAPATERÍA DEPORTIVA

¿Qué probabilidad hay de que compres en Zapatería Deportiva? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



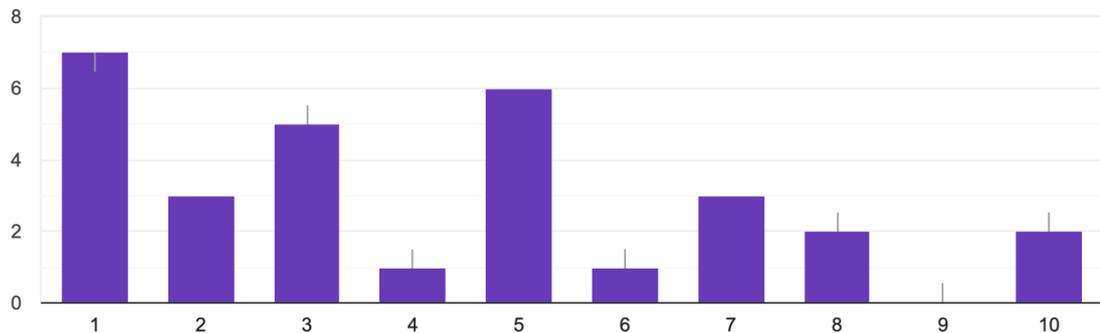
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la sección de zapatería deportiva, los resultados fueron bastante positivos en general y el 30% afirmó con una probabilidad de 8 que comprarían a esta marca, frente a un 3,3% con una probabilidad de 3.

Gráfico 19. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a VERANO/INVIERNO/ESQUÍ

¿Qué probabilidad hay de que compres artículos de la sección Verano-Invierno-Esquí? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



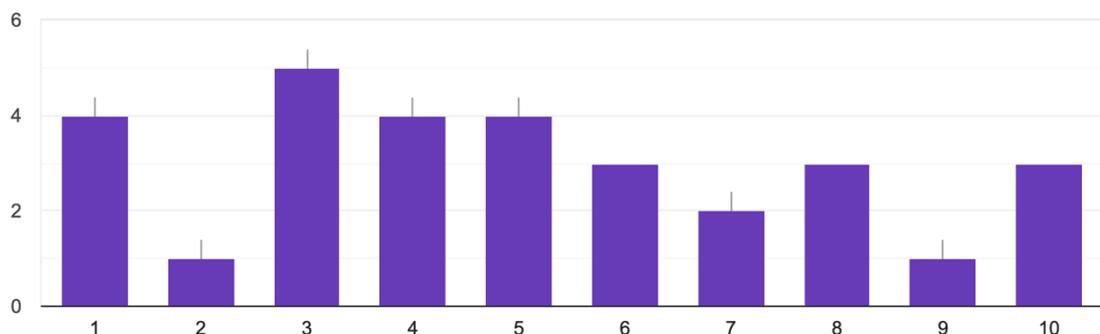
Fuente: elaboración propia

Esta sección no tuvo mucho éxito ya que el 23,3% afirmó con la menor probabilidad posible que compraría artículos de esta sección frente a un excepcional 6,7% de que sí compraría artículos de esta sección con una probabilidad de 10.

Gráfico 20. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a THE NORTH FACE

¿Qué probabilidad hay de que compres en The North Face? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



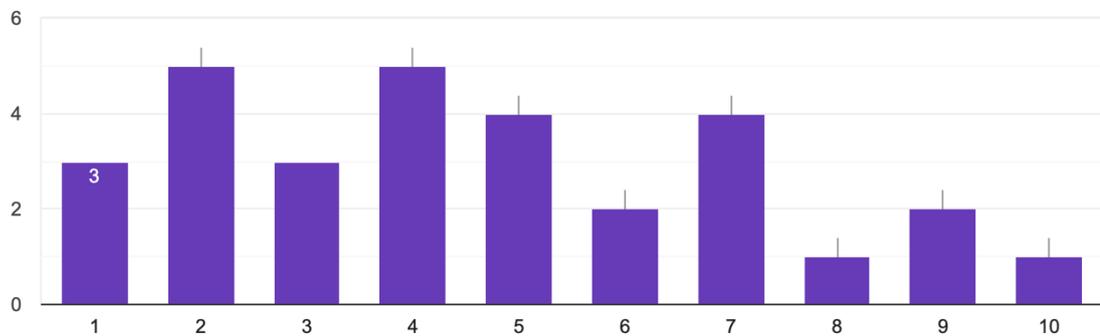
Fuente: elaboración propia

La marca NORTH FACE obtuvo marcas muy variadas ya que los distintos individuos votaron por todas las probabilidades posibles; desde 1 hasta 10. No obstante, destaca la probabilidad 3 con un 16,7% mientras que la probabilidades 4 y 5 se mantienen homogéneas con un 13,3%.

Gráfico 21. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a QUICKSILVER

¿Qué probabilidad hay de que compres en Quicksilver? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



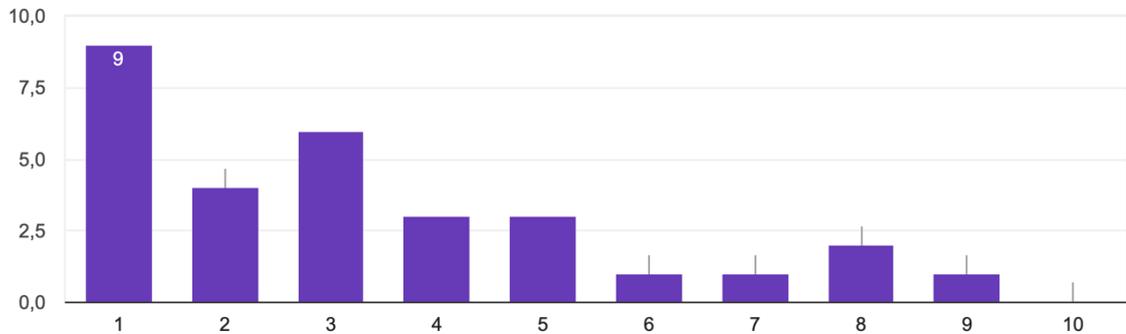
Fuente: elaboración propia

La marca QUICKSILVER obtuvo más puntuaciones bajas, con las probabilidades de 2 y 4 como las máximas con un 16,7% y el resto de probabilidades se mantienen homogéneas (las que son comunes como 1 y 3, 5 y 7, 6 y 9, 8 y 10 tienen los mismos porcentajes en ambas parejas)

Gráfico 22. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ROXY

¿Qué probabilidad hay de que compres en Roxy? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



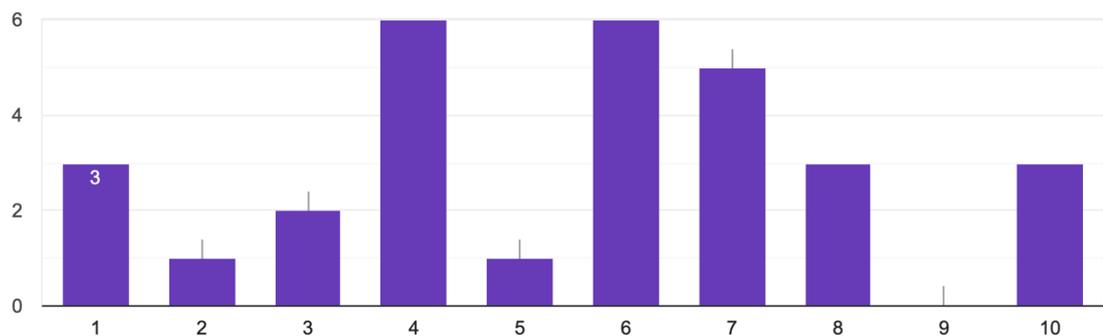
Fuente: elaboración propia

ROXY también obtuvo puntuaciones a la baja siendo 1 la más destacada con un 30% de probabilidad. Es decir, un 30% de los encuestados sólo compraría en ROXY con una probabilidad equivalente a 1.

Gráfico 23. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a FITNESS

¿Qué probabilidad hay de que compres en la sección de Fitness? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



Fuente: elaboración propia

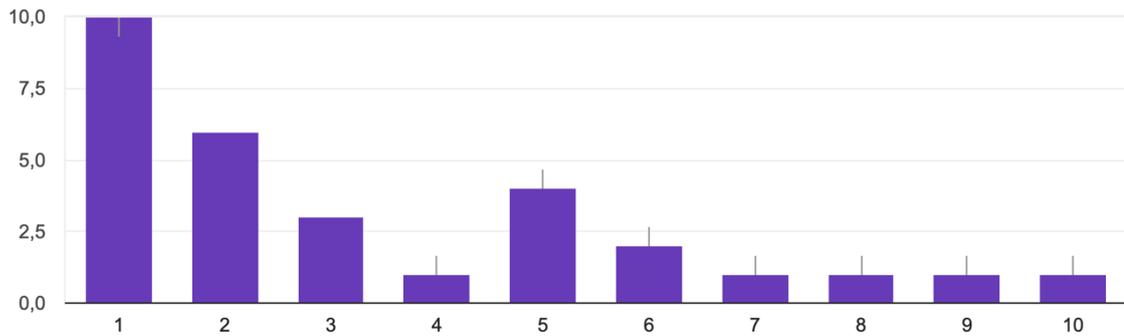
En esta sección, destacan las máximas puntuaciones posibles en las probabilidades 4 y 6 con un 20% en ambas (un total de 12 personas votaron entre las probabilidades 4 y 6 de que comprarían a esta marca) y las mínimas

puntuaciones en 2 y 5 (3,3% en ambas). Es decir, sólo dos personas indicaron que comprarían a esta marca en las probabilidades 2 y 5

Gráfico 24. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a *CICLISMO*

¿Qué probabilidad hay de que compres artículos de la sección de Ciclismo? Siendo 1 la menor probabilidad y el 10 la mayor probabilidad.

30 respuestas



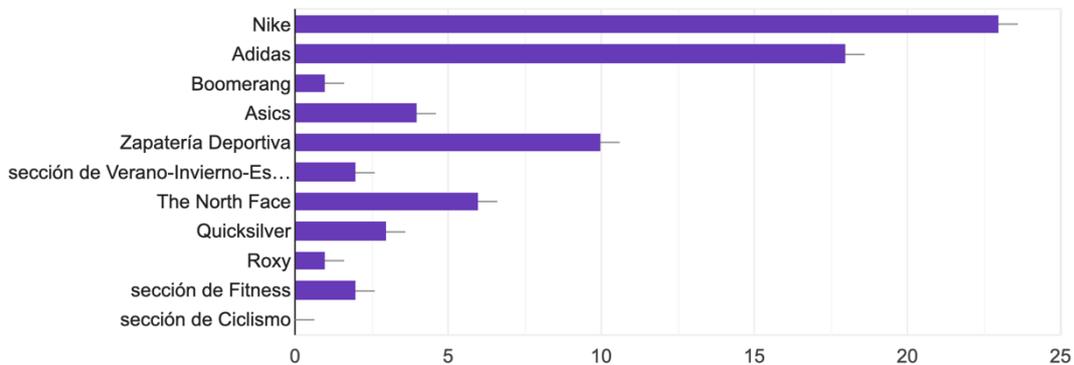
Fuente: elaboración propia

En esta última sección, un 33,3% (10 personas en total) afirmaron con una probabilidad de 1 que comprarían en esta sección, frente a una sola persona que afirmó con una probabilidad de 10 que compraría en esta sección.

Gráfico 25. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a la lealtad de las distintas marcas

De las siguientes marcas, ¿cuál te genera mayor lealtad?

30 respuestas



Fuente: elaboración propia

3.4 Implicaciones para la gestión de la sección de Deportes de El Corte Inglés

Las implicaciones para la gestión de la sección de deportes de El corte Inglés y las innovaciones correspondientes girarán en torno a tres elementos claves:

- **Público objetivo**: conquista del mercado joven (adolescentes y familias jóvenes) mediante estrategias de sostenibilidad, omnicanalidad y buena relación calidad-precio.
- **Nuevo modelo de compra**: buscando nuevas formas de interactuar con el cliente en cualquier lugar y momento. Concepto de tienda física y online en uno.
- **Benchmarking competitivo**: introducir mejoras probadas (innovaciones tecnológicas y de valor puestas al servicio del mercado).

4. CONCLUSIONES

Este trabajo de fin de grado (TFG) ha estado motivado inicialmente con el fin de diagnosticar la experiencia no consciente del consumidor, atención y emoción, concretamente en la tienda de El Corte Inglés en su sección de deporte a través de un experimento llevado a cabo con una muestra de 30 personas. Por otro lado, también se quería analizar la mejora de la tienda del retail del futuro desde un enfoque de la aplicación del Marketing experiencial de forma que permitan a la tienda reorientar las estrategias comerciales de forma más óptima hacia su público objetivo.

Por ello, podemos observar que el marketing experiencial se basa en dar una respuesta efectiva a las necesidades de los consumidores para mejorar la calidad de compra de los mismos y, a su vez, informar a la empresa de sus puntos débiles y fuertes a mejorar para poder dar una experiencia de compra más

enriquecedora a los consumidores. De esta forma, también la tienda podrá reorientar su estrategia comercial dependiendo de los resultados obtenidos del estudio. Actualmente vivimos en un mundo globalizado, por lo que es inevitable que se adopten ciertos estilos de vida o tendencias de moda de diversos países a los cuales las empresas deben anticiparse para poder cubrir esa necesidad de los consumidores de ser “como el resto” o “estar a la moda”. Si las empresas no se preparan con antelación a posibles tendencias futuras, es posible que pierdan muchos clientes y que luego les cueste recuperarlos si les ofrecen dichas tendencias o estilos en el momento inadecuado. Hay un término que últimamente está haciendo eco denominado “timing” que simplemente significa que todo esté en el momento correcto y cuando toca. Es por este “timing” que las empresas deben anticiparse a lo indicado anteriormente para poder satisfacer en el tiempo y forma correctos a los usuarios y así jugar con las ventajas de “sorprenderles” al tener lo que ellos desean en ese preciso instante. Las plataformas online pueden ser culpables de este fenómeno, ya que la influencia hoy en día de ciertas personas del mundillo puede ser crucial para la toma de decisiones de compra de los individuos. El simple hecho de que un “influencer”¹⁵ lleve cierta ropa o de cierta marca y la recomiende, ya puede influir en una proporción considerada en la toma de decisión de compra de sus seguidores. No obstante, no todos los “influencers” llegan a los seguidores de la misma forma, ya sea porque tienen menos poder de persuasión que otros o porque no saben vender correctamente el producto que tienen entre manos pero lo que sí es cierto es que si las empresas no saben adaptarse a este nuevo trabajo surgido de la era digital probablemente perderán muchos consumidores. Lo óptimo para dichas empresas sería ver esto como una ventaja más e intentar contactar con estas personas para que les promocionen la marca y así poder aumentar sus ventas de manera online y abrirse paso en este nuevo nicho de mercado a golpe de un solo click. Además, sería muy beneficioso para ambas partes porque la empresa se da a conocer y la persona que contribuye a dar a conocer a su marca gana mayor público o seguidores. Marcas como PANTENE ya ha usado este método para promocionar su marca mediante la contratación de “influencers” para aumentar sus ventas. La firma sabe que si los

¹⁵ Término con el que se define a las personas que influyen a otras a través de plataformas online o redes sociales como Instagram, twitter, etc)

seguidores de la persona que han contratado para promocionar su marca ven que está usando su producto, se verán de una forma u otra atraídos a comprar el mismo, lo que hace que sus ventas aumenten. Esta estrategia comercial de los últimos días se está viendo de forma minimizada pero en poco tiempo serán más las firmas que usen esta estrategia para llegar a un mayor público objetivo y, sobretodo, joven (el cual es uno de los objetivos de este trabajo de fin de grado).

Por otro lado, podemos indicar que durante la época del COVID esto se vio propiciado ya que las empresas sólo tenían la posibilidad de vender sus productos de manera online y había muchas que no estaban preparadas para ello ya que les pilló desprevenidos. De un día para otro se vieron obligados a potenciar sus ventas online para poder seguir subsistiendo de alguna forma, por lo que aquellas que no supieron adaptarse correctamente se vieron ahogadas por este virus que afectó a toda la población. Además, este virus paralizó las actividades deportivas y durante el periodo de confinamiento, el 41% de la población practicó deporte al menos una vez a la semana, una cifra inferior en 13,8 puntos (porcentuales) a la observación del conjunto en el año. Si se analizan las tasas de aquellos que practicaron deporte al menos una vez al mes los resultados son similares, un 41,8% se ejercitó en dicho periodo frente a un 58,1% en el conjunto del periodo. No obstante, hubo también mucha gente que empezó a ejercitarse en la cuarentena y que luego siguió con estos buenos hábitos, lo que hizo que se comprase más material deportivo para hacer ejercicio en casa y también, con el teletrabajo, ropa deportiva de mayor comodidad. Es aquí donde surge una de las tendencias que se encuentran al alza hoy en día; athleisure. Athleisure es una de las tendencias de moda más modernas dentro de la nueva era, ya que combina las prendas más modernas con la comodidad del día a día. La moda athleisure en todo el mundo superó, nada más y nada menos, que los 31.000 millones de euros en 2019, lo cual es un gran indicativo de que esta tendencia ha llegado para quedarse ya que permite a las personas vestir de forma cómoda sin sentir que están vistiendo ropa deportiva destinada únicamente a fines deportivos.

En cuanto al ecommerce, es cierto que hoy en día sigue creciendo, pero también tiene mucho peso el comercio tradicional ya que permite a las personas probarse las prendas al momento y decidir cuál quedarse, mientras que por el canal

online se entrañan más riesgos de equivocación, fraude y un mayor tiempo de espera. La sociedad en la que vivimos quiere todo al momento (podríamos culpar a la empresa AMAZON de esto ya que nos tiene mal acostumbrados) y, cuando por razones de logística eso no ocurre, tendemos a impacientarnos y a acabar yendo nosotros mismos a la tienda a comprarlo porque nos puede la inmediatez y el hecho de tener el producto lo antes posible. Esta forma de actuar nos viene dada por las transformaciones digitales sufridas donde podemos obtener cualquier cosa que pensemos al alcance de un click y por esperar unos días. Nos hemos acostumbrado a que los demás nos lo den todo hecho y nos lo den en mano con tal de cumplir con la ley del mínimo esfuerzo cuando antes el hecho de ir a comprar algo ya suponía una experiencia de compra completa, la cual ahora cada vez más se va perdiendo. Antes, las empresas se esforzaban mucho en dar una experiencia de compra muy positiva al cliente mientras que ahora el consumidor busca la rapidez y la inmediatez en dicha experiencia. Por una parte, esa rapidez e inmediatez la consigue a través de los canales de ecommerce pero por otra pierde toda aquella experiencia de compra que le pueden ofrecer al comprar el artículo de manera presencial, lo que da lugar a la lucha por la omnicanalidad hoy en día.

En definitiva, podemos indicar que a raíz del fenómeno del COVID las empresas se vieron obligadas a potenciar su parte comercial de manera online buscando distintas estrategias comerciales adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes pero sin perder esa experiencia de compra que querían ofrecer a los clientes a través de la omnicanalidad y dando un paso más hacia la tienda del retail del futuro gracias al marketing experiencial. Además, se dio prioridad a la comodidad ante todo y surgió la tendencia que se encuentra en auge denominada athleisure, tendencia que ha llegado para quedarse por mucho tiempo. Por último, gracias a la era digital en la que vivimos, han surgido nuevos métodos y formas de poder acercarse a un público objetivo más joven, como a través de los denominados influencers, que pueden ayudar a las empresas a adaptarse a las transformaciones digitales sufridas en los últimos años y así aumentar sus ventas y poder abrirse paso en este nuevo nicho de mercado. Para finalizar, se debe indicar que vivimos en un mundo globalizado donde las tendencias se traspasan de forma muy rápida debido a las plataformas digitales y, por ello, las empresas deben

estar preparadas ante cualquier imprevisto que pueda surgir y deben estar informadas en todo momento de lo que pasa más allá de su propio ombligo para poder cubrir a tiempo las necesidades de los clientes y darles una experiencia positiva durante todo el proceso de compra.

Bibliografía

- Abad, P. (2021). *Eva Nasarre, la mujer que enseñó a hacer deporte a todo un país* | Vogue España. <https://bit.ly/3O3zH95>
- Altier, I. D. (2021, enero 22). *EL CORTE INGLÉS: TRASPASO DE PODERES*. <https://bit.ly/39uX10i>
- Anders, V. (s. f.). *Pequeña explicación sobre la palabra FASHION*. Etimologías de Chile - Diccionario que explica el origen de las palabras. Recuperado 19 de mayo de 2022, de <https://bit.ly/3Hyd1eD>
- Anuario de Estadísticas Deportivas*. (2021). <https://bit.ly/3HxWOGr>
- ASALE, R.-, & RAE. (s. f.). *Feedback | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 29 de marzo de 2022, de <https://bit.ly/3xwk5nr>
- AsiaNews.it. (2018). *Iglesia siro-malabar: El yoga es incompatible con el cristianismo*. <https://bit.ly/3QnGmMZ>
- Bayón, J. G. R., Álvaro. (2022, febrero 21). *S&P sitúa la salida a Bolsa entre los factores para dar el grado de inversión a El Corte Inglés*. Cinco Días. <https://bit.ly/3Ojt2Hj>
- Cardona, L. (2018). *¿Qué es el target? Definición en 5 puntos*. <https://bit.ly/3tFFNnG>
- de la Peña Frade, N. (2019). *Marketing experiencial: Claves y ejemplos para emocionar*. Semrush Blog. <https://bit.ly/3mVEnln>
- El 'athleisure' continúa su escalada y crecerá un 25% hasta 2025*. (2022). <https://bit.ly/3zRaOZI>
- EL CORTE INGLÉS: LA HISTORIA. PARTE 1*. - Enrique Ortega Burgos. (2022, febrero 24). <https://bit.ly/3tKYOOt>
- El ecommerce de artículos deportivos se dispara un 79% en el año del Covid-19*. (2021). <https://bit.ly/3MYsC8b>
- elEconomista.es. (s. f.). *Standard & Poor's 500: Qué es - Diccionario de Economía - elEconomista.es*. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://bit.ly/3O3ChM7>
- Encuesta de Hábitos Deportivos en España*. (2020). <https://bit.ly/3zJ2j2U>
- Evolución de la la ropa deportiva | Deportes Caneda*. (s. f.). Recuperado 6 de abril de 2022, de <https://bit.ly/3QDCIP8>
- García, A. C. (2012). *El comportamiento del consumidor de actividades físicas*. Alto Rendimiento. <https://bit.ly/3mUjYwT>
- Gil Mártel, V. (s. f.). *Coolhunting-el-arte-y-la-ciencia-de-descifrar-tendencias.pdf* |. Recuperado 17 de junio de 2022, de <https://bit.ly/39tsHmY>
- Gutiérrez, M. (2020). *Los productos que más compran por internet los españoles durante la pandemia*. <https://bit.ly/3HAsZFc>
- Historia de El Corte Inglés*. (s. f.). Recuperado 24 de mayo de 2022, de <https://bit.ly/3zNwt59>
- hmong.wiki. (s. f.-a). *Deporte FondoyLa nueva tendencia del deporte*

híbrido. Recuperado 22 de abril de 2022, de <https://bit.ly/3mXBiBq>
hmong.wiki. (s. f.-b). *Pantalones de yoga Orígenes y Tipos*. Recuperado 21
de abril de 2022, de <https://bit.ly/3Ogh1T4>
Ignacio Garralda se incorpora al Consejo de El Corte Inglés. (2022).
<https://bit.ly/3N19Sow>
Informe-no-financiero-2019.pdf. (s. f.-b). Recuperado 17 de junio de 2022,
de <https://bit.ly/3xYukCe>
Informe-no-financiero-2020.pdf. (s. f.-b). Recuperado 17 de junio de 2022,
de <https://bit.ly/3xBLiVE>
Ingresos totales del mercado de ropa deportiva mundial 2021-2028. (s. f.).
Statista. Recuperado 3 de mayo de 2022, de <https://bit.ly/3MYvcva>
Investment Grade | Diccionario económico. (s. f.). Bankinter. Recuperado 3
de junio de 2022, de <https://bit.ly/3Qq5EKd>
Jacob. (2019, abril 26). Straps para gym: Función, Beneficios, tipos, son
necesarios? - Guía simple. *Realidad Fitness*. <https://bit.ly/3tldQM3>
Kim Bhasin y Gerald Porter Jr., 2018. (2018). *Cómo fue que EEUU se
convirtió en un país de pantalones de yoga*. infobae. <https://bit.ly/3QwUG5U>
Las cinco debilidades que ve Standard and Poor's en El Corte Inglés.
(2018, octubre 11). Vozpópuli. <https://bit.ly/3OIpueF>
*Las ventas online de artículos deportivos crecieron un 137% en el
confinamiento*. (2021). <https://bit.ly/3xywabM>
Luan, X. (2021, agosto 6). Origen del yoga | La historia de oriente a
occidente. *Xuan Lan Yoga*. <https://bit.ly/3mUup3w>
Mora, C. S., & Gras, J. M. G. (2018). *ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
EMPRESARIAL Y COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS: CASOS EL
CORTE INGLÉS, S.A. Y GRUPO CALZEDONIA*. 118. <https://bit.ly/3tGELrL>
More casual office wear expected as athleisure market set to grow by 25%
to \$551 billion by 2025, says GlobalData. (2022, marzo 22). *GlobalData*.
<https://bit.ly/3xBTkhk>
Ortiz, G. (2020). ¿Cómo son los consumidores de eCommerce de deporte?
Ecommerce News. <https://bit.ly/3OmQbIW>
Our Dictionaries | Oxford Languages. (s. f.). Recuperado 6 de abril de 2022,
de <https://bit.ly/3xWSb5u>
Pereda, T. (2019). *Marketing experiencial: Qué es, características y cómo
aplicarlo en una estrategia digital*. <https://bit.ly/3b3MDx0>
Pérez. (2021, enero 18). ¿Qué es el marketing experiencial? *Marketing
Directo*. <https://bit.ly/3QtfZVB>
¿Qué es Athleisure? » Su Definición y Significado [2022]. (s. f.). *Concepto
de - Definición de*. Recuperado 19 de mayo de 2022, de
<https://bit.ly/3NZF2hn>
Roper, J. G. (2019, julio 11). *La primera presidenta que se hace hueco en
la estirpe familiar de El Corte Inglés*. Cinco Días. <https://bit.ly/3QnKigJ>
Speth, M. M., Singer-Cornelius, T., Oberle, M., Gengler, I., Brockmeier, S.
J., & Sedaghat, A. R. (2020). Olfactory Dysfunction and Sinonasal
Symptomatology in COVID-19: Prevalence, Severity, Timing, and
Associated Characteristics. *Otolaryngology–Head and Neck Surgery*,

163(1), 114-120. <https://doi.org/10.1177/0194599820929185>

STRAP - Definición y sinónimos de strap en el diccionario inglés. (s. f.).

Recuperado 24 de abril de 2022, de <https://bit.ly/3mTCTIj>

talkwalker.com. (2020, marzo 26). *Comportamiento del consumidor.*

Talkwalker. <https://bit.ly/3O3F1b7>

Traducción en español de “crop top” | Collins Diccionario inglés-español.

(s. f.). Recuperado 21 de abril de 2022, de <https://bit.ly/3xZaK91>

ANEXO

LISTADO FIGURAS

Figura 1. Comportamiento del consumidor	6
Figura 2. Determinantes conductuales del comportamiento del consumidor	9
Figura 3. Mujeres usando un traje de baño en 1920	10
Figura 4. Mujeres usando ropa deportiva en 1980	13
Figura 5. Mujeres usando ropa deportiva en 1980	13
Figura 6. Grupo de personas practicando yoga en India	16
Figura 7. Los seis presidentes de El Corte Inglés, Madrid (1940-2020)	40
Figura 8. Distribución del accionariado de El Corte Inglés (2020)	41

LISTADO GRÁFICOS

Gráfico 1. Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte (en millones de euros).....	18
Gráfico 2. Gasto de los hogares vinculado al deporte por comunidad autónoma. 2019 (Gasto medio por persona en euros)	20
Gráfico 3. Gasto de los hogares vinculado al deporte por tipo de bienes y servicios. 2019 (En porcentaje).....	21
Gráfico 4. Evolución anual del volumen de ingresos del sector de la ropa deportiva a nivel mundial desde 2021 hasta 2028 (en miles de millones de dólares)	22
Gráfico 5. Comercialización de juguetes y artículos deportivos en 2020	24
Gráfico 6. Comercialización de actividades deportivas y recreativas en 2020	25
Gráfico 7. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia (en porcentaje de la población total investigada)	27
Gráfico 8. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios. (en porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)	28
Gráfico 9. Personas que practicaron deporte en el último año y durante el periodo de confinamiento por COVID-19 (de abril a mayo de 2020) según frecuencia (en porcentaje de la población total investigada).....	29
Gráfico 10. Personas que practicaron deporte al menos una vez al mes, en periodo de confinamiento por COVID-19 (de abril a mayor de 2020) y en el año de referencia de la encuesta según sexo, edad y nivel de estudios (en porcentaje de la población total investigada).....	30
Gráfico 11. Atención por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés	50
Gráfico 12. Atención por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés (ampliado) ..	51
Gráfico 13. Emoción por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés	52
Gráfico 14. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a NIKE	53
Gráfico 15. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ADIDAS	54
Gráfico 16. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a BOOMERANG.....	54

Gráfico 17. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ASICS.....	55
Gráfico 18. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ZAPATERÍA DEPORTIVA	55
Gráfico 19. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a VERANO/INVIERNO/ESQUÍ	56
Gráfico 20. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a THE NORTH FACE	56
Gráfico 21. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a QUICKSILVER.....	57
Gráfico 22. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a ROXY.....	58
Gráfico 23. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a FITNESS	58
Gráfico 24. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a CICLISMO	59
Gráfico 25. Resultados del cuestionario realizado a los encuestados del experimento en cuanto a la lealtad de las distintas marcas	59

LISTADO TABLAS

Tabla 1. Atención y emoción por zonas en la sección de deportes de El Corte Inglés.....	50
---	----