

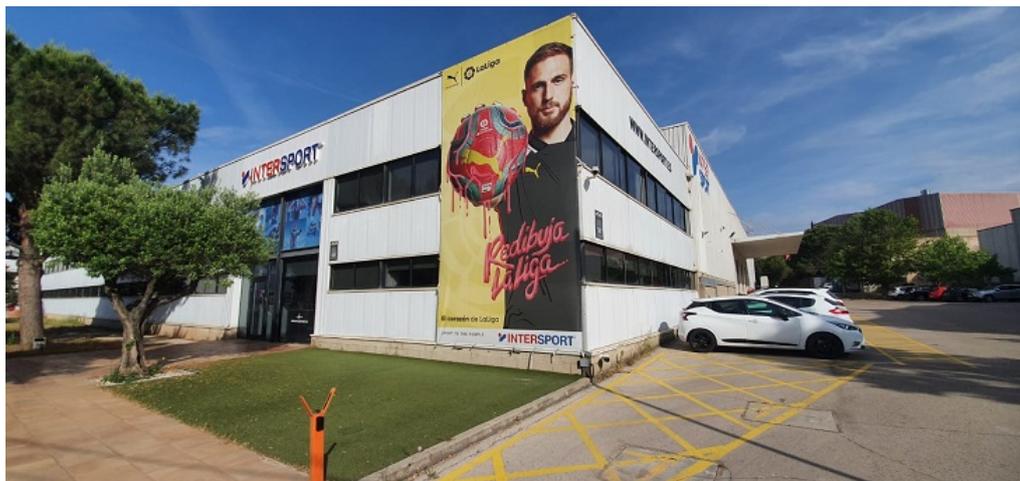
Modaes

Empresa

Intersport, nueva ruta: venta de su sede, renovación de tiendas y reducción de costes para volver a crecer en 2022

La central española de compras, que adelanta una concentración en el sector, prevé recuperar la rentabilidad a mediados de 2022. La empresa diseña un plan estratégico hasta 2023.

Pilar Riaño
2 jun 2021 - 05:00



Intersport redefine su hoja de ruta. La central española de compras, que forma parte de uno de los mayores grupos del mundo de distribución de equipamiento deportivo, traza un nuevo plan estratégico para **recuperar la rentabilidad a mediados de 2022 y regresa al volumen de ventas de 2019 a finales del próximo ejercicio**. La empresa se centra en homogeneizar su oferta de cara al cliente, reducir costes y liberar estructura con la venta de su sede y plataforma logística y estructura sus órganos de decisión para definir su rumbo en el periodo 2021-2023.

1/7

<https://www.modaes.com/empresa/intersport-nueva-ruta-venta-de-su-sede-renovacion-de-tiendas-y-reduccion-de-costes-para-volver-a-crecer-en-2022>

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

Modaes

“El Covid-19 ha empeorado el contexto económico, pero también ha potenciado el deporte -sostiene Oriol Tomás, presidente de la central de compras Intersport desde junio de 2020-; al mismo tiempo, las reglas han cambiado, porque el cliente pide otra cosa, ha habido un reequilibrio de fuerzas con los proveedores y los mercados son ahora más globales”.

En este entorno, Tomás, junto a Xavier Alomar, director general de la compañía desde noviembre de 2019, llevan ya varios meses preparando el nuevo plan estratégico de Intersport en España, que busca, **no sólo reponerse del golpe del Covid-19, sino también “hacer competitiva” la empresa**. El plan, que ha sido aprobado por el consejo de administración y validado por la central del grupo (ubicada en Suiza), bancos y asociados, regirá la estrategia de la compañía hasta 2023.

Intersport ha sacado al mercado su sede central y centro logístico, ubicado en Rubí (Barcelona)

Como sucede en el resto de países en los que tiene presencia, **Intersport opera en España como central de compras**, de manera que se trata de una compañía independiente al grupo suizo que tiene como accionistas a sus propios asociados. Esta característica hace que la empresa no sólo deba afrontar una transformación derivada del Covid-19, sino también de su propia naturaleza, pues el segmento de las centrales de compras deportivas lleva años haciendo frente a retos como **la necesaria verticalización para mejorar la relación con los clientes finales y con las marcas**.

La empresa opera con las sociedades Intersport SL (tenedora de la licencia de la marca Intersport y propietaria, a su vez, de Intersport Retail One, que gestiona una pequeña red de tiendas propias, y ALC Informática, que presta servicios de informática a los asociados) e Intersport SA, donde se centraliza el negocio, procedente de las ventas de producto a los asociados, los *royalties* por el uso de la marca, el canal outlet (con 17 puntos de venta) y el online. Las dos sociedades tienen como accionistas a los asociados, la mayoría de ellos coincidentes.

Tras la paralización del negocio provocado por la emergencia sanitaria del Covid-19, Intersport SA finalizó el ejercicio 2020 **con una cifra de negocio de 61 millones de euros, lo que supuso un retroceso del 36%** respecto a los 96 millones de euros del año

Modaes

anterior. En cambio, **las ventas conjuntas de los asociados (sell out) se situaron en 214 millones**, con una caída del 25% respecto a los 287 millones de euros de 2019. Esto implica que los asociados recortaron sus compras más de lo que cayeron realmente sus ventas.

La compañía prevé recuperar rentabilidad y ventas pre-Covid en 2022

Según Alomar, **“la caída de ventas es totalmente coyuntural y no es preocupante**; la tendencia positiva ya se está comenzando a ver y, además, el deporte es una de las categorías que han salido beneficiadas de la pandemia”. “El auge del deporte, del *sportswear* y la incorporación de la mujer a la categoría **hacen prever años de crecimiento sostenido**”, afirma el director general de Intersport.

La drástica reducción de las ventas es el principal motivo por el que **la central de compras entró en números rojos en 2020**. Intersport SA, que “históricamente ha tenido un resultado equilibrado”, según Alomar, **cerró 2020 con unas pérdidas después de impuestos de 2,3 millones de euros**.

Además de a la reducción del negocio, **Alomar atribuye este resultado a diferentes medidas, como una provisión por insolvencia**, el deterioro de stocks, el cierre de tiendas no rentables en el canal outlet o unos menores ingresos procedentes de las cuotas de los asociados, así como a la concesión de “financiación extraordinaria” a los asociados por parte de la central en forma de ampliación del periodo medio de pago.

Como el grueso de compañías, **Intersport recurrió a créditos avalados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO)** para sostener su actividad en el corto y medio plazo, si bien Alomar prefiere no facilitar el importe de deuda contraído. Asimismo, la central apoyó a sus asociados en sus respectivas operaciones de financiación. Actualmente, **Intersport agrupa a 104 socios en España, 65 de ellos con tiendas en activo**. Estos asociados representan un total de 290 establecimientos, 155 de ellos bajo el rótulo Intersport.

Modaes



Xavier Alomar, director general de Intersport SA desde finales de 2019, y Oriol Tomás, presidente desde el año pasado, lideran el nuevo plan estratégico de la empresa.

Crecimiento y beneficio, en 2022

El nuevo plan estratégico tiene como objetivo **que la empresa se consolide como “un destino performance, como especialista en deporte”** y, siempre, basándose en la distribución de marcas de terceros (que copan el 90% de la oferta, frente al 10% de las marcas propias, con rótulos como Mckinley, Firefly, Energetics, Pro Touch y Tecnopro).

“Nosotros queremos vender producto para hacer deporte”, afirma Alomar, un segmento en el que compite con operadores como Sprinter, Sports Direct, JD Sport, Forum o Base, **pero se aleja de otros distribuidores más cercados a la moda. “Tenemos un retail muy capilar, muy local, pero a la vez somos globales**, lo que es una fortaleza para negociar con las marcas –explica el director general-; tenemos una estrategia claramente omnicanal, multimarca y multicategoría”.

Mejorar la propuesta para el consumidor, conseguir la sostenibilidad financiera de la compañía y reforzar la dirección son los tres elementos de la hoja de ruta, que debe servir para **que la empresa regrese a beneficios a finales de 2021 o mediados de 2022** y recuperar el volumen de negocio de antes de la crisis del Covid-19 en 2022.

Uno de los elementos clave del plan de transformación de Intersport es “conseguir una clarificación de los conceptos”. En este sentido, como están realizando otras centrales de compras, **Intersport integrará a todos sus asociados en el mismo sistema informático** (un *software* propio) para mejorar la operativa, al tiempo que impulsará la incorporación de la marca Intersport en las tiendas de todos sus asociados.

La compañía emprende una homogeneización de su red de tiendas con sistemas informáticas y rótulos

“El consumidor demanda, hoy en día, marcas claras y homogéneas –dice Alomar-; no podemos forzar que todas las tiendas se transformen, pero **aquellas que vendan producto Intersport deberán incorporar el rótulo**”. La empresa prevé que este proceso de homogeneización esté completado en 2021 “de forma mayoritaria”.

Esta homogeneización de los servicios informáticos es el paso inicial para, en un futuro, poder trabajar con stock integrado, lo que mejorará la operativa online. Actualmente, **la tienda online de Intersport se gestiona por parte de la central de compras con stock** centralizado en el centro logístico central, si bien los asociados reciben un porcentaje de ventas en caso de que intervengan en el proceso (recogidas o devoluciones).

“La obsesión no debe ser que el online sea muy grande, sino que crezca formando parte del engranaje”, afirma Tomás. La empresa, con **sólo un 5% del total del negocio procedente de la Red**, ultima la puesta en marcha de su primer programa corporativo de fidelización, que permitirá asignar a cada cliente una tienda física e introducir “un sistema de retribución para dicha tienda en función de las compras online de cada cliente”.

Al tiempo que el canal online se desarrollará, también lo hará la red física de tiendas, aunque Tomás advierte que “**la obsesión no tiene que ser conseguir más socios, sino ser una empresa rentable**”. La empresa, con una superficie media de entre 400 metros cuadrados y 500 metros cuadrados por tienda, tiene en Levante, Cataluña y el norte y el sur del país sus “plazas más fuertes”.

“Apostamos por el crecimiento orgánico, aunque creemos que el mercado se va a concentrar y podemos ser un actor relevante en este mercado: el cliente lo demanda y el proveedor también”, sostiene Tomás sobre los anticipados proyectos de fusión de

centrales de compras de deporte en España. De todos modos, advierte que “ahora mismo no hay nada sobre la mesa”. “La consolidación del mercado existe: hay presión por precio, por márgenes... y el sector deportivo en España está todavía bastante atomizado”, reflexiona el presidente.

La compañía no descarta, sin embargo, crecer atrayendo a operadores independientes o que operen con otros rótulos. “Queremos ser una central atractiva y que vean en la marca Intersport el ganador del retail *performance* en España”, afirma Alomar.

Intersport ha externalizado su logística traspasándosela a Ceva Logistics

Mejora de la finanzas

La mejora de las finanzas es la segunda pata del nuevo plan estratégico de la compañía. La primera decisión que ha tomado la empresa es **desprenderse de aquellos activos no estratégicos para su actividad**, como son su sede central, la actividad logística y el negocio de informática.

Intersport tiene su sede central en el municipio de Rubí, en la provincia de Barcelona, donde **cuenta con una nave de 6.500 metros cuadrados que incluye oficinas y almacén**. La nave, en la que trabajan sesenta personas, está situada en una parcela de 13.500 metros cuadrados, que la empresa ha sacado al mercado.

Según señala Tomás, todas las opciones están sobre la mesa para el activo, desde la venta y búsqueda de nuevas oficinas, una operación de *sale and lease back* (venta y posterior alquiler) o un alquiler a un tercero. “Es un activo privilegiado por su ubicación para la actividad logística”, sostiene.

La empresa, que prefiere no facilitar el precio que ha puesto al activo, ha decidido, asimismo, subcontratar su logística. Así, **Intersport ha pasado a operar de la mano de Ceva Logistics**, en una plataforma ubicada en Subirats, en la provincia de Barcelona. Igual que con la logística, la empresa tiene también previsto externalizar su informática, aunque otra parte se integrará.

La mejora de las finanzas se completará con una revisión de la red de outlets (con el cierre de cuatro de ellos por falta de rentabilidad) y con “una revisión de la política de crédito y riesgo con los asociados”, según detalla Alomar. “Todas estas medidas

Modaes

tienen como objetivo que la central se centre en los socios y en los clientes”, agrega.

El tercer elemento en que se sustenta el plan estratégico 2021-2023 de Intersport es el *management*. Por primera vez, la **compañía ha abierto su consejo de administración a independientes**, incorporando a un experto en el ámbito digital y en finanzas, si bien prefiere no facilitar sus nombres. El máximo órgano de administración de la compañía cuenta con nueve miembros. Por debajo del consejo, Intersport ha reforzado en los últimos meses su comité de dirección con la incorporación de perfiles con experiencia en retail.