

## Percepción de la personalidad de marca en artículos deportivos en estudiantes universitarios españoles

### Perception of Brand Personality of Sporting Goods in Spanish Consumers

Benito Pérez González<sup>1\*</sup>, Pablo Burillo<sup>2</sup> y Adolfo Sánchez Burón<sup>1</sup>

1 Universidad Isabel I. 2 Universidad Camilo José Cela

**Resumen:** Esta investigación analiza el trabajo que realizan las marcas deportivas para estar presentes en la mente del consumidor, midiendo la percepción de la *Personalidad de Marca* de algunas de las más importantes. Utilizando la versión adaptada al mercado español de la escala de *Personalidad de Marca* creada por Aaker en 1997, fueron medidas las percepciones de cuatro de las más importantes marcas de material deportivo presentes en el mercado mundial y particularmente en el español – *Adidas, Nike, Puma y Decathlon*-. El estudio se realizó con una muestra de 424 individuos que mayoritariamente eran practicantes de actividad física y deporte. Se midieron las diferencias existentes en función de si el encuestado practicaba habitualmente deporte, de la edad, del género o de si tenía licencia federativa. Para hacerlo se analizaron las diferencias por medio de la t de Student para muestras independientes entre dos grupos o el análisis de varianza (ANOVA) con prueba post-hoc de Scheffé para comparaciones con más de dos grupos. Tener una *Personalidad de Marca* perfectamente definida facilita la elección del consumidor, ayudando a la toma de decisiones en un entorno de sobrecarga de información. Los resultados de nuestro estudio confirman que *Adidas* y *Nike* son las que obtienen mejores puntuaciones en todas las Dimensiones de *Personalidad de Marca*, principalmente entre los más jóvenes, que son justamente el grupo de edad al que suelen dirigir sus acciones de promoción. Por su parte, *Decathlon*, destaca por su buena valoración en la dimensión de Tranquilidad, un aspecto que puede resultar atractivo al creciente grupo de nuevos practicantes de actividad física.  
**Palabras clave:** Personalidad de marca, Mercado deportivo, Comportamiento del consumidor, Nike, Adidas, Puma, Decathlon.

**Abstract:** This research analyzes the work that sports brands do to be present in the consumer mind, measuring the perception of the *Brand Personality* of some of the most important ones. Using the adapted version to the Spanish market of *Brand Personality Scale* created by Aaker in 1997, there were measured the perceptions of four of the most important current brands of sports material on the world market and particularly in the Spanish – *Adidas, Nike, Puma and Decathlon*-. This study realized with a sample of 424 survey respondents that mostly practiced sports. The study measured the existing differences according to whether the respondent usually practiced sport, age, gender or if they had federative license. To do these, the differences were analyzed using Student's t-test for independent samples between two groups or analysis of variance (ANOVA) with Scheffé's post-hoc test for comparisons with more than two groups. A perfectly defined *Brand Personality* facilitates the consumer choice in an environment of overabundance of information. The results of study confirm that *Adidas* and *Nike* are those who obtain better punctuations in all the Dimensions of *Brand Personality*, primarily among young people, which are exactly the group of age who is their principal target. Moreover, *Decathlon*, stands out for its high valuation in Peacefulness, an aspect that can turn out to be an attraction to the increasing group of people who joins to the sports practice.  
**Keywords:** Brand Personality, Sport Market, Consumer Behavior, Nike, Adidas and Puma, Decathlon.

## 1. Introducción

Sobre la base de la Teoría de la Maximización (J. L. Aaker, 1999; Schwartz et al., 2002) y de los estudios de economía conductual, principalmente de Kahneman (2003), podemos entender mejor algunas características del mercado deportivo. Es un mercado que explica como pocos la sociedad de consumo postmoderna, caracterizada por una abundancia de opciones, por la globalización y por la fuerte competencia. La existencia de diversas opciones es necesaria para garantizar la libertad en la toma de decisiones, pero cuando existe abundancia de alternativas la elección se convierte en muchas ocasiones en algo difícil e incluso tortuoso.

El modelo de *branding*, basado en el esquema beneficio y argumento, está perdiendo valor en muchos mercados –muy particularmente en el mercado de la ropa y calzado deporti-

vo-. La mayoría de las marcas ofrece beneficios muy parecidos, consiguiendo diferenciarse en muchas ocasiones por factores emocionales (J. L. Aaker, 1999; Esteban, Delgado Ballester, & Pelaez Muñoz, 2014), así como por la esencia y atributos de personalidad que los consumidores otorgan a los productos (J. L. Aaker, 1997; J. L. Aaker & Fournier, 1995).

*Adidas, Puma y Nike* vienen realizando un esfuerzo desde hace décadas para construir una marca poderosa, con un relato propio y una fuerte presencia en el imaginario de los más jóvenes. Por su parte *Decathlon* (2012) ha hecho un meritorio recorrido, desde su creación en 1976, para pasar de ser una cadena de distribución de productos deportivos al actual grupo que factura más del 50% en marcas propias. Sus productos están llenos de originalidad e innovación (Hillairet, Richard, & Bouchet, 2009) en su concepción, orientando su comunicación al consumidor deportivo de todas las edades.

Esta investigación analiza el importante trabajo que rea-

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Benito Pérez González. E-mail: [benitoperezgonzalez@gmail.com](mailto:benitoperezgonzalez@gmail.com)

lizan las marcas deportivas para estar presentes en la mente del consumidor. Utilizando la versión adaptada al mercado español de la escala de Personalidad de Marca (J. L. Aaker, Benet-Martínez, & Garolera, 2001) fueron medidas las percepciones de cuatro de las más importantes marcas de material deportivo presentes en el mercado mundial y particularmente en el español – *Adidas, Nike, Puma y Decathlon*–.

Una interpretación extrema de la teoría de la elección racional nos diría que a mayor número de posibilidades de elección mayor felicidad; pero, cuando actualmente contamos con mucha más riqueza y posibilidades materiales que en los años 50 del siglo pasado no somos más felices que entonces (J. L. Aaker, Rudd, & Mogilner, 2010; Kahneman, 2011). Este estudio examina el comportamiento y ciertas estrategias de elección del consumidor de productos deportivos, analizando si las marcas facilitan la elección y disminuyen por lo tanto el dilema de la elección en situación de abundancia de opciones.

## 2. El mercado de la ropa deportiva

La ropa deportiva es un tipo de producto utilizado habitualmente en público y en el que las tendencias de moda, así como los aspectos técnicos, tienen mucho peso en la decisión de compra (Del Río, Vázquez, & Iglesias, 2001). Se trata además de un sector en el que habitualmente se realiza una fuerte inversión publicitaria y de patrocinio (Rodríguez, 2012). Por ello los consumidores disponen generalmente de mucha información de las características de las diferentes marcas (Del Río, Vázquez, & Iglesias, 2002).

El sector deportivo es un ejemplo perfecto para explicar la sociedad postmoderna de consumo masivo (Lipovetsky, 2006; Ohl & Tribou, 2004). El deporte es un fenómeno transcultural que ayuda a comprender y simplificar la realidad. Es además un elemento dinamizador y un gran acelerador social (Samaranch, 2002). Por eso las marcas deportivas se han convertido en instancias narrativas mayores (Bouchet & Hillairet, 2009; Braunstein & Ross, 2010; Gladden & Milne, 2003) llenas de componentes simbólicos y con dimensiones inmateriales.

Desde hace más de dos décadas, más de la mitad de la cifra de negocios del sector se concentra en dos marcas: *Adidas* y *Nike* (Ohl & Tribou, 2004). *Adidas* nunca se ha despegado de los puestos de liderazgo, pues desde su creación los años 20 del siglo pasado compartió con *Puma* el dominio del mercado deportivo mundial hasta los años 70. *Decathlon* se ha hecho con un hueco importante entre las marcas de ropa deportiva –también en material deportivo– en los últimos años (D’Humières, 2012; Hillairet et al., 2009). Cuando nació en 1976 se trataba de una empresa de distribución de material deportivo circunscrita al mercado del norte de Francia. Pero ha conseguido una gran expansión y diversificación, convirtiéndose en una marca global, con presencia mayorita-

ria en Europa. Actualmente no sólo distribuye, sino que fabrica sus propios productos, que representan aproximadamente el 50% de su facturación y cuyas características principales son la utilidad y el precio competitivo (Decathlon Corporate, 2016). *Decathlon* representa también una novedad por su orientación a todos los grupos de edad y por su promoción del deporte en familia, mientras que el resto de marcas líderes de material deportivo se han orientado claramente al público más joven (Ohl & Tribou, 2004).

Las marcas, que están cada más preocupadas por controlar su imagen y personalidad percibida (D. A. Aaker, 2011; J. L. Aaker, 1999; J. L. Aaker, Garbinsky, & Vohs, 2012) saben que la decisión de compra se toma en la mayor parte de los casos en el punto de venta (Jiménez, Guillén, & García, 2015; Mouri, Bindroo, & Ganesh, 2015; Yakhlef, 2015). Este hecho hace que para mostrar su músculo y controlar su contacto con el cliente final, recurran a las tiendas propias, donde los clientes pueden tener una “experiencia de marca” (Baquero, 2012; Moati, 2011).

Bae y Miller (2009) investigan como la sobreabundancia de opciones en material deportivo puede provocar confusión en el momento de la elección del consumidor, principalmente si es joven. Ese es otro motivo para que las marcas creen espacios y ambientes propios en los que el consumidor no sienta la presión de otras enseñanzas.

Nike, Adidas, Puma, North Face, Columbia o Quechua son sólo algunos de los ejemplos de marcas deportivas que han crecido por medio de la creación de sus propias tiendas, y en otros casos han trabajado junto con su distribuidor –en España es un buen ejemplo El Corte Inglés– en la creación de espacios totalmente acotados y con una presentación de productos perfectamente planificada y personalizada.

## 3. Personalidad de Marca

La existencia de una personalidad de marca bien definida facilita la elección de un producto (Aaker, Garbinsky, & Vohs, 2012).

La sociedad de consumo postmoderna encuentra en las marcas una especie de refugio, de entidad reconocible con la que combatir la inseguridad, la sobreabundancia de información y la inestabilidad propia del mundo actual (Bauman, 2010; Cobham & Sumner, 2013; Lipovetsky, 2006; Lipovetsky & Serroy, 2008).

Las marcas ayudan a reducir la incertidumbre (Fischer, Völckner, & Sattler, 2010). Por eso, un objetivo muy claro de las mismas es conseguir ser la *Brand Relevance in Category* (BRIC), es decir la primera elegida dentro de un segmento de producto.

A la hora de hablar de la personalidad humana, los investigadores no sólo se han preocupado de definir dicho concepto con propiedad, sino principalmente de buscar una escala que

podiese medir dicha variable (Ambroise, 2006). De entre todas ellas la más aceptada por la comunidad científica es la escala penta factorial, conocida generalmente como modelo de los *Big Five* (Costa & McRae, 1985). Se trata de un modelo que consigue un gran nivel de abstracción para capturar los aspectos comunes de la mayoría de los sistemas de descripción de la personalidad (John & Srivastava, 1999). Cuando hablamos de personalidad de marca estamos haciendo una metáfora conceptual, una transposición por la cual buscamos en las marcas atributos propios de las personas. David Ogilvy fue el primero en pronunciar el término de personalidad de marca (Bassat, 2006) :

Every advertisement is part of the long-term investment in the personality of the brand<sup>1</sup>(1955).

Kim y McGill (2011) abundan en la idea de que los individuos perciben el mundo en términos de relaciones humanas, y por ello tienen a dotar de rasgos y cualidades humanas todo aquello que les rodea. Los productos y sus marcas asociadas no podían ser una excepción a esta visión, que en la bibliografía científica es conocida como antropomorfismo.

Uno de los constructos que más influencia académica ha tenido en el ámbito de la investigación de la personalidad de marca ha sido el propuesto por J.L. Aaker (1997). Dicho modelo aporta una definición precisa de personalidad de marca y además una escala para su valoración. Personalidad de marca se define formalmente como el conjunto de características humanas asociadas a una marca (J. L. Aaker, 1997). La escala para medir la personalidad de marca creada por Aaker presenta 42 atributos que se agrupan en 15 subgrupos que se asocian a su vez en 5 Dimensiones básicas.

Se habían realizado hasta la fecha decenas de tentativas de modelos que medían conceptos próximos a la personalidad de marca, pero el modelo de Aaker es el más relevante por disponer de una medida comprensiva y psicométrica estable (Gómez Aguilar, 2010), que se fundamenta en el modelo factorial de los Big Five, y en la creencia de que los consumidores piensan en las marcas como si fuesen personas.

La propia Aaker y otros autores se cuestionaron si las Dimensiones Básicas el estudio de 1997 eran válidas para otras culturas (J. L. Aaker & Sengupta, 2000). De hecho en un estudio específico para el mercado español – *Spanish Brand Personality Dimensions*- se creó una escala diferente a la original. La escala también tenía 5 Dimensiones básicas, pero cambiando dos de ellas, y pasaba de los 42 atributos originales a 33 (J. L. Aaker et al., 2001). No obstante, Pirela, Villavicencio y Saavedra(2004) utilizaron el modelo original que J.L. Aaker utilizó en 1997, para una investigación en el mercado venezolano.

Entre los elementos que influyen en la construcción de la personalidad de marca podemos destacar (Aaker & McLoughlin, 2010): la categoría o clase de producto, el país de origen del producto, el tipo de usuario que los acepta, el logotipo, la edad de la marca, el presidente de la empresa propietaria, los patrocinios y las celebridades que le dan imagen. De este último grupo destaca especialmente la transmisión de los atributos de personalidad que realizan las estrellas del deporte. Tres de las marcas analizadas en nuestro estudio – *Nike, Adidas y Puma*- compiten entre sí por ser los patrocinadores de los mejores equipos y deportistas. Por su parte *Decathlon* también recurre a deportistas de cierto nivel para el asesoramiento técnico en productos de sus marcas propias.

Al recurrir al patrocinio de personajes muy conocidos, las marcas buscan la identificación de los consumidores y el desarrollo de vínculos afectivos con los mismos (Esteban et al., 2014).

El dinamismo y la creciente abundancia de opciones hacen interesante la investigación sobre los efectos que ésta tiene en la toma de decisiones en consumo, o la percepción que los consumidores tienen de las marcas deportivas más importantes. El objetivo de este estudio es contrastar empíricamente la relación entre la personalidad de marca para los consumidores de material deportivo y su toma de decisiones, utilizando para ello la escala *Spanish Brand Personality*(J. L. Aaker et al., 2001) .

## 4. Metodología del estudio

### 4.1. Muestra

Respondieron al cuestionario un total de 424 estudiantes de titulaciones universitarias de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de cinco universidades españolas.

La muestra seleccionada es una muestra intencional de estudiantes con una tipología muy determinada, y de diferentes zonas de España. La mayoría de ellos son practicantes habituales de deporte –en muchos casos de deporte federado-, y por lo tanto están habituados a utilizar material deportivo.

La distribución de los participantes aparece en la Tabla 1 adjunta

<sup>1</sup> “Cada anuncio es una parte de la inversión a largo plazo en la personalidad de marca”

**Tabla 1.** Distribución de participantes.

Variable Sociodemográfica	Frecuencia	%
Práctica habitualmente deporte		
Sí	401	94.6
No	23	5.4
Sexo		
Hombre	308	72.6
Mujer	116	27.4
Edad		
Menores de 20 años	99	23.3
De 20 a 23 años	131	30.9
De 24 a 30 años	149	35.1
Mayores de 30 años	45	10.7
¿Compite a nivel federativo?		
Federado	210	49.5
No Federado	214	50.5

#### 4.2. Variables

Las variables utilizadas fueron:

##### **Variables sociodemográficas.**

Las variables sociodemográficas utilizadas para clasificar y segmentar la muestra fueron: Edad, Sexo y estar federado o no en algún deporte.

##### **Variables de Personalidad de Marca**

Analiza el nivel de asociación que los participantes en el estudio hacen entre un conjunto de características humanas (Aaker et al., 2001) y las marcas objeto de investigación –*Adidas, Nike, Puma y Decathlon*–.

#### 4.3. Instrumentos de medida

##### **Cuestionario de Personalidad de Marca**

Se utilizó el cuestionario de Dimensiones de Personalidad de Marca para España (*Spanish Brand Personality Dimensions*) de Aaker, Benet-Martínez y Garolera (2001), que consta de 33 ítems. Cada uno de estos 33 ítems se valora de acuerdo a una escala *Likert* de 1 a 5, siendo 1 nada apropiado para esa marca y 5 muy apropiado para esa marca. Los 33 ítems identifican atributos propios del ser humano, que a su vez pueden ser reunidos en 11 grupos de atributos, y de nuevo agrupados en 5 Dimensiones Básicas (J. L. Aaker et al., 2001). Atendiendo a estas tres posibles presentaciones hablamos de factores de primer, de segundo o de tercer orden. En un estudio especí-

fico con españoles (J. L. Aaker et al., 2001) determinan que las cinco Dimensiones Básicas más apropiadas para realizar estudios con población española serían: Emoción, Sinceridad, Sofisticación, Tranquilidad y Pasión. A continuación podemos ver los factores de primer, segundo y tercer orden de la escala en la Tabla 2:

**Tabla 2.** Dimensiones de Personalidad de Marca para España (Aaker et al., 2001).

Dimensiones Básicas (5)	Grupos de atributos (11)	Atributos (33)
1. Emoción	Felicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alegre</li> <li>• Extrovertida</li> <li>• Divertida</li> </ul>
	Juventud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrevida</li> <li>• Joven</li> <li>• Viva</li> </ul>
	Independencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única</li> <li>• Creativa</li> <li>• Independiente</li> </ul>
2. Sinceridad	Reflexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerada</li> <li>• Atenta</li> <li>• Correcta</li> </ul>
	Realidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Real</li> <li>• Sincera</li> <li>• Realista</li> </ul>
3. Sofisticación	Estilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegante</li> <li>• Glamurosa</li> <li>• Moderna</li> </ul>
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segura de sí misma</li> <li>• Persistente</li> <li>• Líder</li> </ul>
4. Tranquilidad	Afecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cariñosa</li> <li>• Dulce</li> <li>• Amable</li> </ul>
	Ingenuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenua</li> <li>• Apacible</li> <li>• Pacífica</li> </ul>
5. Pasión	Intensidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fervorosa</li> <li>• Apasionada</li> <li>• Intensa</li> </ul>
	Espiritualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espiritual</li> <li>• Mística</li> <li>• Bohemia</li> </ul>

Las cinco Dimensiones se subdividen a su vez en 33 atributos. La consistencia y fiabilidad interna de las escalas utilizadas es muy alta, ya que presenta valores del coeficiente alfa de Cronbach que van desde 0,8 para la Dimensión 3 (Sofisticación) hasta un 0,91 para la Dimensión 1 (Emoción). Cronbach (1951) fija el nivel de aceptación a partir de 0,7.

#### 4.4. Procedimiento

Los participantes contestaron, al comienzo de una de sus clases, el cuestionario durante 20 minutos. Se garantizó la confidencialidad y anonimato. Se les indicó que no recibirían ningún tipo de compensación por ello.

#### 4.5. Análisis de datos

Los datos se presentan como media y desviación estándar. Para analizar las diferencias entre grupos se utilizó la *t* de *Student* para muestras independientes si las comparaciones se realizaban entre dos grupos. Si existían más de dos grupos se usó el test de análisis de la varianza (ANOVA), utilizando comparaciones post-hoc de *Scheffé* para analizar las diferencias entre cada par de grupos. El nivel de significación se estableció para  $p < ,05$ . Posteriormente se estudiaron las relaciones entre las variables a través de correlaciones bivariadas y regresión lineal.

### 5. Resultados

#### Diferencias significativas en función del sexo en las Dimensiones de Personalidad de Marca de Adidas, Nike, Puma y Decathlon

Se calcularon las diferencias significativas de todas las Dimensiones Básicas en función del género de los participantes, utilizando para ello el estadístico *t* de *Student*.

Los hombres puntuaron, de manera significativa, más en de *Adidas* ( $t = 2,419$ ,  $p = ,016$ ), *Pasión de Adidas* ( $t = 2,434$ ,  $p = ,015$ ) y en *Pasión de Nike* ( $t = 2,212$ ,  $p = ,028$ ).

Por su parte, las mujeres puntuaron, de manera significativa, más en *Emoción de Decathlon* ( $t = 2,567$ ,  $p = ,011$ ) y en *Decathlon* ( $t = 2,139$ ,  $p = ,033$ ).

#### Diferencias significativas en función de si el encuestado está federado o no, en las Dimensiones de Personalidad de Marca de Adidas, Nike, Puma y Decathlon

Se calcularon las diferencias significativas de todas las Dimensiones Básicas en función de que el encuestado tuviese licencia federativa deportiva o no, utilizando para ello el estadístico *t* de *Student*.

Los federados encontraron menos *Emoción* en *Decathlon* ( $t = 2,712$ ,  $p = ,007$ ) y también menos *Sofisticación* en la misma marca ( $t = 2,427$ ,  $p = ,016$ ).

#### Diferencias significativas en función del grupo de edad del encuestado, en las Dimensiones Básicas de Personalidad de Marca de Adidas, Nike, Puma y Decathlon

Después de hacer la prueba *post hoc* de *Scheffé*, hemos encontrado diferencias significativas en la percepción de la *Sinceridad* de *Adidas* ( $F = 2,698$ ,  $p = ,047$ ) entre los menores de 20 años que puntúan significativamente más esta dimensión que aquellos de entre 24 y 30 años. Por el contrario, tras realizar la misma prueba, los menores de 20 años puntúan significativamente menos la *Sinceridad* de *Decathlon* que aquellos que tienen entre 20 y 23 años ( $F = 4,193$ ,  $p = ,022$ ). Igualmente sucede con la *Sofisticación* de *Decathlon*, ya que los menores de 20 años valoran menos dicha dimensión que el grupo de edad de 20 a 23 años ( $F = 3,288$ ,  $p = ,026$ ).

#### Dimensiones Básicas de Personalidad de Marca de Adidas, Nike, Puma y Decathlon

Adjunta se puede ver la tabla de resultados de Dimensiones Básicas de Personalidad de Marca de *Adidas*, *Nike*, *Puma* y *Decathlon*.

**Tabla 3.** Dimensiones Básicas de Personalidad de Marca de *Adidas*, *Nike*, *Puma* y *Decathlon*.

	Adidas		Nike		Puma		Decathlon	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
F1 Emoción	33,0769	7,27872	33,9138	7,67935	29,6558	7,36062	28,8968	8,44743
F2 Sinceridad	21,4641	5,06906	20,7843	5,22752	19,1855	4,86926	20,1037	5,59683
F3 Sofisticación	22,9749	4,95378	23,3409	5,19234	19,6850	4,96967	18,6455	5,40536
F4 Tranquilidad	18,3701	6,00060	18,3800	6,09252	17,5029	5,53109	18,1127	5,79370
F5 Pasión	18,9576	5,99347	19,4046	5,79817	17,6319	5,35492	17,3372	5,88757

#### Ranking resumen de las 4 marcas objeto de nuestro estudio de las 5 Dimensiones de Personalidad de Marca

Tras utilizar el análisis estadístico de ANOVA y las pruebas post hoc anteriormente descritas podemos ordenar las marcas

por su puntuación en cada una de las 5 Dimensiones Básicas, estableciendo el ranking que pueden ver en la Tabla 4 adjunta:

Tabla 4. Ranking resumen de Dimensiones Básicas de Personalidad de Marca.

	Emoción	Sinceridad	Sofisticación	Tranquilidad	Pasión
1 <sup>a</sup>	<i>Nike</i>	<i>Adidas</i>	<i>Adidas y Nike</i>	<i>Adidas, Nike y Decathlon</i>	<i>Adidas y Nike</i>
2 <sup>a</sup>	<i>Adidas</i>	<i>Nike y Decathlon</i>	<i>Puma</i>	<i>Puma</i>	<i>Puma y Decathlon</i>
3 <sup>a</sup>	<i>Puma y Decathlon</i>	<i>Puma</i>	<i>Decathlon</i>		

- *Nike* es primera en el ranking en 4 de las 5 Dimensiones Básicas, una de ellas en solitario- Emoción-, dos de ellas junto con *Adidas* y la otra junto con *Adidas y Decathlon*.
- Por su parte, *Adidas* es también primera en 4 de las 5 Dimensiones Básicas, en una ocasión en solitario – Sinceridad-, en dos ocasiones junto con *Nike* y en otra junto con *Nike y Decathlon*.
- *Decathlon* es primera en el ranking en Tranquilidad, pero junto con *Adidas y Nike*.
- *Puma* no es primera del ranking en ninguna de las 5 Dimensiones Básicas. Sólo es segunda en 2 de ellas y tercera en otras 2 ocasiones.

#### Ranking de la Dimensión Básica Emoción por marca deportiva y correlaciones

Realizamos una prueba t de *Student* para muestras relacionadas con cada uno de los pares de la Dimensión Básica Emoción de las cuatro marcas deportivas objeto de este estudio.

Encontramos diferencias significativas entre la percepción de la Emoción de *Adidas* y la marca *Nike* ( $t=-2,375$ ,  $p=,018$ ), lo cual indica que los encuestados encuentran más Emoción en *Nike* que en *Adidas*.

Existen igualmente diferencias significativas entre la percepción de la Emoción de *Adidas* y de *Puma* ( $t=6,923$ ,  $p=,000$ ), es decir que los encuestados encuentran más Emoción en *Adidas* que en *Puma*. Igualmente encuentran más Emoción en *Adidas* que en *Decathlon* ( $t=7,007$ ,  $p=,000$ ), o en *Nike* que en *Puma* ( $t=9,693$ ,  $p=,000$ ) y en *Nike* que en *Decathlon* ( $t=8,557$ ,  $p=,000$ ).

#### Ranking de la Dimensión Básica Sinceridad por marca deportiva y correlaciones

Encontramos diferencias significativas entre la percepción de la Sinceridad de *Adidas* y de *Nike* ( $t=2,336$ ,  $p=,020$ ), lo cual indica que los encuestados encuentran más Sinceridad en *Adidas* que en *Nike*.

Existen igualmente diferencias significativas entre la percepción de la Sinceridad de la marca *Adidas* y la marca *Puma* ( $t=8,161$ ,  $p=,000$ ), es decir que los encuestados encuentran más Sinceridad en *Adidas* que en *Puma*. Igualmente encuentran más Sinceridad en *Adidas* que en *Decathlon* ( $t=3,833$ ,  $p=,000$ ), o en *Nike* que en *Puma* ( $t=5,906$ ,  $p=,000$ ) y en *Nike* que en *Decathlon* ( $t=2,444$ ,  $p=,015$ ).

#### Ranking de la Dimensión Básica Sofisticación por marca deportiva y correlaciones

No se encuentran diferencias significativas entre la percepción de la Sofisticación de *Adidas* y de *Nike* ( $t=-1,537$ ,  $p=,125$ ), lo cual indica que los encuestados encuentran igual Sofisticación en *Adidas* que en *Nike*.

Existen diferencias significativas entre la percepción de la Sofisticación de la marca *Adidas* y la marca *Puma* ( $t=10,415$ ,  $p=,000$ ), es decir que los encuestados encuentran más Sofisticación en *Adidas* que en *Puma*. Igualmente encuentran más Sofisticación en *Adidas* que en *Decathlon* ( $t=11,851$ ,  $p=,000$ ), o en *Nike* que en *Puma* ( $t=11,767$ ,  $p=,000$ ) y en *Nike* que en *Decathlon* ( $t=3,158$ ,  $p=,002$ ).

#### Ranking de la Dimensión Básica Tranquilidad por marca deportiva y correlaciones

No se encuentran diferencias significativas entre la percepción de la Tranquilidad de la marca *Adidas* y la marca *Nike* ( $t=-,624$ ,  $p=,533$ ), lo cual indica que los encuestados encuentran igual Tranquilidad en *Adidas* que en *Nike*.

Existen diferencias significativas entre la percepción de la Tranquilidad de la marca *Adidas* y la marca *Puma* ( $t=3,264$ ,  $p=,001$ ), es decir que los encuestados encuentran más Tranquilidad en *Adidas* que en *Puma*. Igualmente encuentran más Tranquilidad en *Nike* que en *Puma* ( $t=3,053$ ,  $p=,002$ ). No encuentran más Tranquilidad en *Adidas y Nike* que en *Decathlon* ( $t=,907$ ,  $p=,365$ ) y ( $t=,912$ ,  $p=,362$ ).

#### Ranking de la Dimensión Básica Pasión por marca deportiva y correlaciones

No se encuentran diferencias significativas entre la percepción de la Pasión de la marca *Adidas* y la marca *Nike* ( $t=-,1423$ ,  $p=,156$ ), lo cual indica que los encuestados encuentran igual Pasión en *Adidas* que en *Nike*.

Existen diferencias significativas entre la percepción de la Pasión de la marca *Adidas* y la marca *Puma* ( $t=4,817$ ,  $p=,000$ ), es decir que los encuestados encuentran más Pasión en *Adidas* que en *Puma*. Igualmente encuentran más Pasión en *Nike* que en *Puma* ( $t=6,292$ ,  $p=,000$ ) y en *Nike* que en *Decathlon* ( $t=,6223$ ,  $p=,000$ ).

## 6. Discusión

### Diferencias en la percepción de las Dimensiones de Personalidad de Marca por género

La mayoría de los participantes son varones. La mayor parte de los estudiantes de estas titulaciones suele ser hombre. En España es también mayor el porcentaje de práctica deportiva entre los hombres que en las mujeres, tanto en deporte federado –relación 79%/ 21%– como no federado –61,2% / 38,8%– (García Ferrando & Llopis Goig, 2011; MECED, 2014).

*Nike* ha realizado un trabajo muy importante para ser percibida como una marca popular diferenciando en sus campañas algunas acciones por género (Otnes & Tuncay Zayer, 2012). Fue la primera marca deportiva que reaccionó al rápido posicionamiento de *Reebok* como una marca femenina en los primeros años del aeróbico (Becklund & Strasser, 1993; Katz, 1994). El resto de marcas deportivas analizadas en esta investigación también han realizado importantes esfuerzos para adaptar sus colecciones y diferenciarlas por sexo.

Las mujeres suelen presentar una mayor sensibilidad y se sienten más concernidas con respecto a las marcas deportivas y a la calidad de sus productos (Bae & Miller, 2009). Por ello, las marcas de este sector hacen un esfuerzo especial para alcanzar las expectativas de las mujeres consumidoras de sus productos. Es normal, por consiguiente, que existan diferencias en la percepción de las Dimensiones de Personalidad de Marca en función de si la persona encuestada es hombre o mujer.

Aunque el resto de variables de Dimensión de marca no presentan diferencias significativas, sí que se aprecia que los hombres presentan generalmente mayor puntuación en todas las Dimensiones de Personalidad de Marca de Adidas y Nike, mientras que son las mujeres las que puntúan más en las Dimensiones de Personalidad de Marca de Decathlon; siendo Puma la marca que presenta más igualdad de apreciación para hombres y mujeres.

### Diferencias en la percepción de las Dimensiones de Personalidad de Marca en función de si el encuestado está federado

Los resultados de nuestra investigación muestran que los federados perciben menos Emoción y Sofisticación en la marca *Decathlon*, que los no federados.

El resto de variables, si bien no presentan diferencias significativas, sí que muestran resultados agrupados por marca. En el caso de *Adidas* y *Nike*, los deportistas federados valoran con mayor puntuación todas las Dimensiones de Personalidad de Marca, mientras que es *Decathlon* la marca más valorada en todas las Dimensiones por los no federados; existiendo gran igualdad en la valoración de *Puma* entre los federados y no federados.

Los resultados son coherentes con las investigaciones consultadas, ya que si bien *Decathlon* ha realizado un importante esfuerzo de innovación y de creación de nuevas líneas de producto con características técnicas muy apreciables (Hillairet et al., 2009), es aún una marca menos apreciada por los practicantes de deporte más experimentados, que prefieren mayoritariamente marcas con una tradición y reputación técnica más consolidada, como lo son *Adidas* y *Nike* (Bouchet & Hillairet, 2009).

### Diferencias en la percepción de las Dimensiones de Personalidad de Marca en función de la edad del encuestado

Los más jóvenes puntúan con mayor nota cada una de las 5 Dimensiones Básicas de la marca *Adidas*, siendo la diferencia estadísticamente significativa en el caso de la Sinceridad, que los menores de 20 años valoran por encima de los de otros grupos de edad. El resultado es coherente con la política que siguen *Adidas* y *Nike*, al considerar como grupos preferentes a los niños y jóvenes de 10 a 20 años (Ohl & Tribou, 2004).

Al igual que sucede con *Adidas*, los encuestados del grupo de menores de 20 años han puntuado con mayor nota todas las Dimensiones de Personalidad de Marca de *Nike*, si bien en ningún caso las diferencias son estadísticamente significativas.

La mayor parte de las marcas deportivas, como *Adidas* y *Nike*, tienen como objetivo el grupo de edad que va de los 10 a los 20 años, pero algunas otras como *Puma* sitúan su objetivo en una franja algo más mayor, en el entorno de los 25 años (Ohl & Tribou, 2004). *Puma* obtiene las mejores calificaciones en la franja de edad que va de los 20 a los 30 años tal y como se podía esperar, si bien es necesario precisar que las diferencias no son estadísticamente significativas.

Por su parte, *Decathlon*, que nació como marca de distribución, cuenta en la actualidad con más del 50% de ventas de marcas propias. Su orientación es muy diferente a las de otras marcas deportivas, como *Adidas* y *Nike*, que dirigen sus acciones a los más jóvenes. *Decathlon* diversifica más sus objetivos dirigiéndose principalmente a familias (D'Humières, 2012; Decathlon, 2012; Hillairet et al., 2009; Lorente Aliaga, 2010; Ohl & Tribou, 2004). Las puntuaciones que dan los encuestados son coherentes con la bibliografía consultada. Vemos que son los más jóvenes los que menos puntúan en todas las Dimensiones Básicas de esta marca, siendo significativas las diferencias en el caso de la Sinceridad y la Sofisticación.

### Diferencias de percepción de las Dimensiones Básicas de personalidad de Marca de cada firma deportiva

Los resultados muestran coherencia con las preferencias de marca que manifiestan los encuestados, que en un 58% declaran tener una marca preferida, siendo ésta *Adidas* o *Nike*

en un 89,3% de los casos. Ambas marcas son líderes mundiales en su sector (Bouchet & Hillairet, 2009), las que más recursos destinan a publicidad y marketing, y las dos únicas marcas deportivas en el ranking de las 100 marcas más valiosas del mundo de Interbrand (2015), ocupando *Nike* el puesto 16, con un valor de marca de 23.070 millones de dólares, y *Adidas* el puesto 62, y una valoración de su marca de 6.811 millones de dólares.

*Nike* y *Adidas* son líderes en 4 de las 5 Dimensiones –en 3 de los casos de manera compartida-. Se trata de una constatación del trabajo realizado a lo largo de décadas para consolidar una fuerte identidad y personalidad de marca propias, que les acerquen a su público objetivo, los niños y jóvenes entre 10 y 20 años (Aaker, 2011; J. L. Aaker, 1999; Bouchet & Hillairet, 2009; Ohl & Tribou, 2004).

Existen diferencias en las estrategias y en las políticas de ambas marcas. *Adidas* (*Adidas Group*, 2014; *Ohl & Tribou*, 2004; *Payne*, 2007; *Wattez*, 1998), marca nacida en el seno de una familia alemana en los años 20 del siglo pasado fue líder mundial desde mediados de dicho siglo hasta que la fortísima irrupción de *Nike* (Becklund & Strasser, 1993; Goldman & Papsion, 1999; Katz, 1994; Ohl & Tribou, 2004; Payne, 2007), originaria de Estados Unidos, consiguió equilibrar ese dominio a los pocos años de ser creada.

*Nike* ha dado siempre preferencia a ser percibida como una marca arriesgada, incluso agresiva, no dudando en optar por políticas de imagen que la enfrentaban a estamentos tan fuertes e influyentes como el COI o la FIFA (Becklund & Strasser, 1993; Fredberg & Piller, 2011; Payne, 2007). Probablemente por eso, no lidera el ranking en la Dimensión Básica de Sinceridad, y sí lo hace en aquellas Dimensiones Básicas más próximas al dinamismo, la energía o el trabajo como lo son: la Emoción, la Sofisticación y la Pasión.

*Adidas*, que también ha realizado siempre una defensa férrea de su imagen, lo ha hecho procurando siempre mantener contactos con los agentes más importantes en cada momento de la historia del deporte. Horts Dassler, hijo del fundador de la marca, y patrón durante varios años, no dudó en establecer relaciones muy estrechas con Juan Antonio Samaranch, a la sazón, presidente del COI, y con Joao Havelange, presidente de la FIFA, que le permitieron mantener posiciones de privilegio durante muchos años; en muchos casos posiciones que se conservan intactas en la actualidad (Becklund & Strasser, 1993; Ohl & Tribou, 2004; Payne, 2007; Peters, 2010; Wattez, 1998).

*Puma*, que nació en la misma familia que *Adidas*, ha conseguido salvar varias crisis importantes y está trabajando fuertemente por asociar su imagen al diseño y la exclusividad (Peters, 2010). Su objetivo como marca se ha centrado en lle-

gar a un público objetivo más mayor que el de las dos grandes marcas (Ohl & Tribou, 2004).

*Decathlon* (Ohl & Tribou, 2004), siendo una marca más joven, ha realizado en los últimos años un gran esfuerzo por llegar a un público eminentemente familiar. En nuestra encuesta, de hecho, lidera de manera compartida la Dimensión Básica de Tranquilidad. Con su estrategia de crear marcas propias, ya factura más de un 50% de su cifra de negocios en dichas marcas, que se caracterizan por su diseño funcional y sus precios ajustados, lo cual le está reportando un prestigio creciente en el mercado deportivo (D'Humières, 2012; Decathlon, 2012; Hillairet et al., 2009; Lorente Aliaga, 2010). Es lógico, que no ocupe los primeros lugares del ranking, por ser una marca en fase de construcción, y por dirigirse preferentemente a un público algo más mayor, y menos especializado que el encuestado en nuestro estudio.

#### 6.1. Principales conclusiones del estudio

- *Adidas* y *Nike*, son las marcas con una construcción de identidad y de personalidad más clara en la mente del consumidor, especialmente en su target objetivo, que son los más jóvenes. En nuestro estudio sobre una población de estudiantes españoles, *Nike* es la marca percibida de manera significativa con más Emoción. Por su parte *Adidas* con una valoración significativamente superior en Sinceridad. *Adidas* y *Nike*, son también las que comparten el primer puesto en la valoración de Sofisticación y Pasión, mientras que en Tranquilidad comparten ese primer puesto junto con *Decathlon*.
- Tener una personalidad de marca perfectamente definida facilita la elección del consumidor, ayudando a la toma de decisiones en un entorno de sobreabundancia de información.
- El incremento de la práctica deportiva en España en personas maduras y de la tercera edad es una oportunidad para las marcas deportivas. La buena puntuación de *Decathlon* en la dimensión Tranquilidad apunta a un aspecto que suele resultar atractivo para esos grupos de edad.
- Los federados valoran menos la Emoción y Sofisticación de *Decathlon*. La compañía francesa tiene por delante la posibilidad de mejorar la apreciación de aquellos grupos, como los federados, que demandan productos más técnicos y desarrollados.
- Los hombres valoran significativamente más la Sinceridad de *Adidas*, así como la Pasión de *Adidas* y de *Nike*, mientras que las mujeres valoran significativamente más la Emoción y Sofisticación de *Decathlon*.

## Apéndice

### A.1. Tabla de Dimensiones Básicas de Personalidad de Marca para España en el estudio original en inglés

Tabla 5. Spanish Brand Personality Dimensions (J. L. Aaker et al., 2001).

Dimensions (5)	Group of facets (11)	Facets (33)
1. Excitement	Happiness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Happy</li> <li>• Outgoing</li> <li>• Fun</li> </ul>
	Youth	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daring</li> <li>• Young</li> <li>• Spirited</li> </ul>
	Independence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única</li> <li>• Creativa</li> <li>• Independiente</li> </ul>
2. Sincerity	Thoughtfulness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerate</li> <li>• Thoughtful</li> <li>• Well-mannered</li> </ul>
	Realness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Real</li> <li>• Sincere</li> <li>• Down-to-earth</li> </ul>
3. Sophistication	Style	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good looking</li> <li>• Glamorous</li> <li>• Stylish</li> </ul>
	Confidence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confident</li> <li>• Persistent</li> <li>• Leader</li> </ul>
4. Peacefulness	Affection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affectionate</li> <li>• Sweet</li> <li>• Gentle</li> </ul>
	Naivety	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naive</li> <li>• Mild mannered</li> <li>• Peaceful</li> </ul>
5. Passion	Intensity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fervent</li> <li>• Passionate</li> <li>• Intense</li> </ul>
	Spirituality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spiritual</li> <li>• Mystical</li> <li>• Bohemian</li> </ul>

## Referencias

1. Aaker, D. A. (2011). *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
2. Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. NJ: Wiley.
3. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
4. Aaker, J. L. (1999). The Maleable Self: the Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 45-58.
5. Aaker, J. L., Benet-Martínez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492-508.
6. Aaker, J. L., & Fournier, S. (1995). A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of Brand Personality. *Advances in Consumer Research* 22, 391-395.
7. Aaker, J. L., Garbinsky, E. N., & Vohs, K. D. (2012). Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the "golden quadrant". *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 191-194.
8. Aaker, J. L., Rudd, M., & Mogilner, C. (2010). If money does not make you happy, consider time. *Journal of Consumer Psychology*, 21, 126-130.

9. Aaker, J. L., & Sengupta, J. (2000). Additivity Versus Attenuation. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 67-82.
10. Adidas Group. (2014). <https://www.adidas-archive.org/#/home> Retrieved May 2
11. Ambroise, L. (2006). La personnalité des marques : une contribution réelle à leur gestion ? *Revue Française du Marketing* 207, 25-59.
12. Bae, S., & Miller, J. (2009). Consumer Decision-Making Styles for Sport Apparel: Gender Comparisons between College Consumers. *Journal of Research*, 4, 40-45.
13. Baquero, C. S. (2012, 1 de julio). ¿Hay negocio más allá de la multimarca?, Artículo de opinión, *El país*.
14. Bassat, L. (2006). *El libro rojo de las marcas* (2009 3ª ed.). Barcelona: Random House Mondadori.
15. Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo*. Barcelona: Paidós.
16. Becklund, L., & Strasser, J. B. (1993). *Swoosh: The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There*. NY: HarperBusiness.
17. Bouchet, P., & Hillairet, D. (2009). *Marques de sport* (1ère ed.). Bruxelles: de boeck.
18. Braunstein, J. R., & Ross, S. D. (2010). Brand Personality in Sport: Dimension Analysis and General Scale Development. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1), 8-16.
19. Cobham, A., & Sumner, A. (2013). Putting the Gini Back in the Bottle? "The Palma" as a Policy-Relevant Measure of Inequality. *Mimeograph. King's College London*. Retrieved from <http://www.kcl.ac.uk/sspp/sga/idi/people/Sumner/Cobham-Sumner-15March2013.pdf>
20. Costa, P. T., & McRae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
21. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
22. D'Humières, M. (2012). Decathlon. La empresa Retrieved 30 de mayo, 2012, from <http://www.decathlon.es/empresa.html>
23. Decathlon. (2012). Decathlon. Un poco de historia Retrieved 1 de junio, 2012, from <http://www.decathlon.es/historia.html>
24. Decathlon Corporate. (2016). Brand Passion Retrieved 8 de marzo, 2016, from <http://corporate.decathlon.com/es/news/>
25. Del Río, A. B., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2001). The effects of brand associations on consumer response. *Journal of Consumer Marketing*, 18(5), 410-425.
26. Del Río, A. B., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1(2), 87-102.
27. Esteban, Á. A., Delgado Ballester, M. E., & Pelaez Muñoz, J. (2014). ¿Quién ama a las marcas? Determinantes personales y de consumo. *Revista española de Investigación de Marketing Esic*, 18(1), 2-16.
28. Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010). How important are brands? A cross-category, cross-country study. *Journal of Marketing Research*, 47(October), 823-839.
29. Fredberg, T., & Piller, F. T. (2011). The paradox of tie strength in customer relationships for innovation: a longitudinal case study in the sports industry. *R & D Management*, 41(5), 470-484. doi: DOI: 10.1111/j.1467-9310.2011.00659.x
30. García Ferrando, M., & Llopis Goig, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: Consejo Superior de Deportes (CSD) y Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
31. Gladden, J. M., & Milne, G. R. (2003). Examining the importance of brand equity in professional sport. In S. Rosner & K. L. Shropshire (Eds.), *The Business of Sports* (pp. 188-193). MA: Jones & Bartlett Publishers.
32. Goldman, R., & Papson, S. (1999). *Nike Culture: The Sign of the Swoosh*. London: Sage.
33. Gómez Aguilar, A. (2010). *Análisis de la Estructura de la personalidad de Marca y sus efectos sobre la imagen y la lealtad: Una aplicación al mercado turístico español*. Autónoma de Madrid, Madrid. Retrieved from <http://www.tesisenred.net/handle/10803/50475>
34. Hillairet, D., Richard, G., & Bouchet, P. (2009). The dual management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market. *Journal of Innovation Economics*, 1(3), 189-210.
35. Interbrand. (2015). Best global brands Retrieved 8 de marzo, 2016, from <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>
36. Jiménez, S. M., Guillén, M. J. Y., & García, C. (2015). El marketing sensorial: una aproximación al mundo del retail español. *Distribución y consumo*, 25(138), 39.
37. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). the Big Five trait taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality*. New York: The Guildford Press.
38. Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic review*, 93(5), 1449-1475.
39. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.
40. Katz, D. R. (1994). *Just do it: The Nike spirit in the corporate world*. Mass.: Holbrook.
41. Kim, S., & McGill, A. L. (2011). Gaming with Mr. Slot or gaming the slot machine? Power, anthropomorphism, and risk perception. *Journal of Consumer Research*, 38(1), 94-107.
42. Lipovetsky, G. (2006). *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*. Paris: Gallimard.
43. Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2008). *La Culture-monde*. Paris: Odile Jacob.
44. Lorente Aliaga, L. (2010). Caso Práctico de Marketing Estratégico y Operativo de la Empresa Decathlon. Zaragoza: Centro Politécnico Superior - Universidad de Zaragoza.
45. MECED. (2014). *Anuario de Estadísticas Deportivas* Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Retrieved from [http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario\\_de\\_Estadisticas\\_Deportivas\\_2014.pdf](http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2014.pdf)
46. Moati, P. (2011). *La nouvelle révolution commerciale*. Paris: Odile Jacob.
47. Mouri, N., Bindroo, V., & Ganesh, J. (2015). Do retail alliances enhance customer experience? Examining the relationship between alliance value and customer satisfaction with the alliance. *Journal of Marketing Management*, 31(11-12), 1231-1254.
48. Ogilvy, D. (1955). *The image of the brand – a new approach to creative operations*. [http://www.mc-brandnews.de/fileadmin/Content/Downloads/PDF/brandnews/November\\_2010\\_de/Ogilvy\\_The\\_Image\\_Of\\_The\\_Brand.pdf](http://www.mc-brandnews.de/fileadmin/Content/Downloads/PDF/brandnews/November_2010_de/Ogilvy_The_Image_Of_The_Brand.pdf)
49. Ohl, F., & Tribou, G. (2004). *Les marchés du sport. Consommateurs et distributeurs*. Paris: Armand Colin.
50. Otnes, C. C., & Tuncay Zayer, L. (Eds.). (2012). *Gender, Culture, and Consumer Behavior* NY: Routledge.
51. Payne, M. (2007). *Oro olímpico*. Madrid: LID.
52. Peters, R.-H. (2010). *La revolución Puma*. Madrid: LID.
53. Pirela Saavedra, J. L., Villavicencio San Martín, H. A., & Saavedra Torres, J. L. (2004). Dimensiones de Personalidad de Marca. Estudio exploratorio en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(3), 430-440.
54. Rodríguez, P. (2012). La economía del deporte. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 387-418.
55. Samaranch, J. A. (2002). *Memorias Olímpicas*. Barcelona: Planeta.
56. Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., Katherine White, K., & Lehman, D. L. (2002). Maximizing Versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1178-1197.
57. Watzel, É. (1998). *Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business*. Paris: Assouline.
58. Yakhlef, A. (2015). Customer experience within retail environments. An embodied, spatial approach. *Marketing Theory*, 15(4), 545-564. doi: 10.1177/1470593115569016