



Trabajo Fin de Grado

Internacionalización de Adidas y estudio de su
implantación en el mercado español.

Autor

Victoria Sanz Bravo

Director

Ignacio Bretos

Facultad de Economía y Empresa 2021

Grado Administración y Dirección de Empresas

Autora del trabajo: Victoria Sanz Bravo

Director del trabajo: Ignacio Bretos

Título del trabajo: Internacionalización de Adidas y estudio de su implantación en el mercado español.

Titulación vinculada: Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN

El trabajo se centra en el análisis de la estrategia de internacionalización de la empresa Adidas, una empresa líder en el sector deportivo a nivel mundial. En primer lugar, se explica detalladamente la historia de la empresa, así como su misión, visión, valores y otros aspectos relevantes de la misma. El objetivo principal del trabajo es comprender la estrategia que siguió Adidas para aumentar su presencia a prácticamente todos los países del mundo en los que hoy en día la podemos encontrar, explicar los factores que han permitido que su posición de mercado se mantenga a lo largo del tiempo así como determinar los distintos factores de nuestro país que hacen que sea un lugar atractivo para instalarse. Para conseguirlo, se estudiará el grado de globalización del sector en que opera, mediante un análisis de fuerzas y frenos. A continuación, se analiza la estrategia de internacionalización que sigue el grupo y después se verán las principales ventajas competitivas que han permitido que el grupo se internacionalice y mantenga su extraordinaria posición competitiva. Por último, se realiza un estudio mediante la aplicación del Diamante de Porter de los distintos factores de nuestro país que han hecho que Adidas decidiera establecerse en España. El trabajo cierra con una serie de conclusiones.

ABSTRACT:

This essay focuses on the internationalization strategy analysis of Adidas, one of the leader companies in the global sports sector. First of all, everything related to the company is explained insightfully, such as its mission, vision, values, and other relevant aspects. The main objective of this project is to understand the strategy followed by Adidas to enhance its presence on practically all the countries of the world where nowadays the firm can be found, also to explain the factors that have allowed its extraordinary position on the market to maintain through the time, as well as determining the different factors of our country that are appealing for companies of its sector to establish. To achieve this, research of the level of the sector's globalisation has been carried out, through an analysis of strengths and brakes. Next, the internationalization strategy of the group is analysed and the competitive advantages which enable it to keep its position. Lastly, a study is conducted through the application of Porter Diamond to expose all the different factors of Spain that has made Adidas to decide to establish in our country. The paper closes with a series of conclusions.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. HISTORIA DE ADIDAS.....	7
3. GLOBALIZACIÓN DEL SECTOR.....	10
3.1. Introducción.....	10
3.2. Sector de Adidas.....	10
2.2.1. FRENOS.....	13
2.1.1. FUERZAS.....	16
4. INTERNACIONALIZACIÓN.....	19
4.1. Introducción.....	19
a. Tipos de estrategias de internacionalización.....	20
5. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	24
5.1. Introducción.....	24
5.2. APLICACIÓN A ADIDAS.....	24
5.2.1. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.....	24
5.2.2. ECONOMÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	25
5.2.3. ECONOMÍAS DE ESCALA.....	25
5.2.4. DISTRIBUCIÓN.....	26
6. DIAMANTE DE PORTER. PAIS.....	28
6.1. Condiciones de los factores.....	28
6.2. Condiciones de la demanda.....	33
6.3. Competencia.....	35
6.4. Sectores afines y de apoyo.....	36
6.5. Variables fortuitas.....	39
6.6. Influencia del gobierno.....	40
7. CONCLUSIONES.....	42
8. BIBLIOGRAFÍA.....	44

1. INTRODUCCIÓN

Propósito y contextualización

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objeto el estudio del proceso de internacionalización que llevan a cabo las empresas, debido al creciente aumento de la importancia de este fenómeno a causa de la globalización mundial, el desarrollo de las nuevas tecnologías y la necesidad de las empresas de expandirse alrededor del mundo para aumentar tanto su mercado, como sus beneficios. Para ello, se va a estudiar más en profundidad el caso de una de las mayores empresas deportivas a nivel mundial, como es Adidas y las razones que le llevaron a instaurarse y consagrarse dentro del mercado español.

Debido a las nuevas necesidades que han ido emergiendo a lo largo de estos últimos años, muchas empresas se han visto obligadas a reinventarse y adaptarse a esta nueva situación teniendo que salir a nuevos mercados, abriendo las fronteras del mercado nacional. A pesar de la dificultad que la decisión de internacionalizarse implica, debido al riesgo que entraña, cada vez más empresas dan el paso a estrenarse en nuevos mercados internacionales. (Economista, 2018)

La elección del mercado sobre el que se va a actuar, así como la estrategia que se va a seguir es de vital importancia debido a que condiciona el futuro de la empresa, por lo que es fundamental un exhaustivo análisis previo. En este caso vamos a utilizar la herramienta del Diamante de Porter, que nos va a ayudar a relacionar y comprender los diferentes indicadores que influyen decisivamente para que un país sea competitivo para un sector concreto.

Objetivos

El objetivo de este trabajo, como ya se ha mencionado anteriormente, es el análisis de las distintas estrategias de internacionalización que puede llevar a cabo una empresa, enfocándonos en la decisión de internacionalización de Adidas, una de las empresas de ropa deportiva líder en el mercado mundial, indagando en las decisiones que tomó para

instaurarse en el mercado español. También se analizarán las ventajas competitivas que han permitido que la empresa se consagre en una extraordinaria posición de mercado.

Este trabajo persigue como fin principal, lograr comprender de forma global la importancia que tiene la internacionalización para las empresas, la cual es una decisión crucial para la supervivencia de la empresa, acrecentándose en mayor medida en los tiempos actuales. Entender el camino que han ido tomando las empresas de talla mundial como Adidas, actualmente con gran prestigio y reconocimiento a escala mundial, es esencial para que las pymes actuales y futuras tengan una hoja de ruta en la que se puedan basar, adaptándola a sus necesidades y posibilidades de mercado, teniendo en cuenta que salir a nuevos mercados ya casi es una necesidad en vez de una opción.

El trabajo da comienzo con la introducción y presentación de la marca y la historia de Adidas desde sus inicios. Posteriormente se analizará el grado de globalización del sector mediante un análisis de frenos y fuerzas. A continuación, se realizará un nuevo análisis de la estrategia de internacionalización que sigue Adidas, detallándose las razones. Después se expondrán las ventajas competitivas del grupo, que facilitan que pueda mantener su posición competitiva líder a nivel mundial. Finalmente, se realizará un análisis exhaustivo mediante la herramienta del Diamante de Porter, acerca de los distintos factores de España que las empresas que operan en el mismo sector que Adidas han de tener en cuenta para instaurarse en el país. Para concluir este trabajo, se van a plantear una serie de conclusiones que abarcan todo lo trabajado en el documento y que buscan clarificar la comprensión global del camino que ha seguido Adidas hasta alcanzar su gran presencia internacional, así como su posición competitiva actual.

2. HISTORIA DE ADIDAS

Adi Dassler fundó Adidas un 18 de agosto de 1949 en Herzogenaurach, Alemania, con el objetivo aportar mejoras al rendimiento de los deportistas. Tras la aparición oficial de las tres bandas en 1949, los años 50 supusieron un boom en cuanto a tecnología e innovación para deportistas de talla mundial. La primera década de Adidas vio nacer la Samba, una zapatilla que todavía hoy es una favorita en fútbol por sus características y un icono de la moda urbana. Los cincuenta también vieron el desarrollo de una zapatilla de velocidad que batió récords y el nacimiento de la primera bota de fútbol diseñada con una plantilla de nailon, lo que supuso un cambio radical e inmediato en la sensación. Aquellos años del comienzo ya fueron revolucionarios, al cambiar el panorama de los calzados de atletas y deportistas para rendir al máximo, aunque para Adidas sólo era el principio.

En la década de los sesenta Adidas desarrolló la primera zapatilla específica de running y la zapatilla de atletismo Azteca Gold con clavos para los Juegos Olímpicos de México que aportaba a los atletas ventajas competitivas. También en estos años nacieron modelos que se convertirían en clásicos de la moda urbana.

En los años setenta, Adidas vivió momentos deportivos históricos, desde Telstar, el primer balón oficial de la Copa del Mundo, hasta la primera edición de los legendarios adidas Superstar, Adidas contribuyó con este periodo de mucha influencia para la cultura contemporánea. Esta década sentó las bases para la creación de prendas de moda urbana muy queridas y desde ese entonces, la sostenibilidad e innovación ya formaban parte de la mentalidad de la marca, destacando el diseño de las zapatillas Nite Jogger, con materiales reflectantes para correr en la oscuridad.

Los ochenta fueron una década de innovación e imagen de marca. Adidas dio grandes pasos aportando nuevas tecnologías al calzado deportivo de todo tipo, incluyendo el registro de la actividad física en el running con una pantalla en la lengüeta que medía la distancia recorrida, la velocidad promedio y el consumo de calorías. En 1983, hicieron aparición los adidas Copa Mundial, convirtiéndose en los guayos mejor vendidos y en íconos de la cancha, todavía usados por muchos futbolistas hoy en día. La leyenda del maratón de Nueva York, Grete Waitz, registró marcas grandiosas con los tenis Atlanta.

La moda de los noventa influyó en la creación de prendas y tecnología que se acercan a las de la actualidad. Esta era supuso una nueva era para Adidas, ya que nació el logo de

las 3 franjas que posteriormente evolucionó para convertirse en el reconocible logo Badge of Sport actual. Adidas siguió haciendo grandes mejoras en sus deportivas aportando exclusivos diseños, mayores estabilidades y mejor control.

Los años 2000 continuaron con el desarrollo y evolución de los modelos y tecnologías existentes y tuvieron lugar grandes colaboraciones con estrellas de fútbol como David Beckham o Haile Gebrselassie, quien estableció un récord mundial en maratón con los Adizero Adios Neftenga de Adidas. Además del desarrollo de una línea de ropa deportiva de alta costura con Stella McCartney que continúa hasta hoy.

Durante la década de 2010, la sostenibilidad se convirtió en una prioridad. Adidas y Parley, una asociación comprometida con la conservación de los océanos, se unieron para crear ropa y calzado confeccionados con plástico reciclado. En este periodo también se consolidaron colaboraciones emblemáticas como el lanzamiento de YEEZY y Kanye West. En 2015, Adidas lanzó los Superstar Pride Pack, los primeros tenis en apoyar los derechos LGTB+ durante el mes del orgullo. (Adidas.com, s.f.)

Actualmente, la sede principal de Adidas está establecida en Herzogenaurach, ciudad de origen de la firma, y a su cargo 59.533 empleados distribuidos por todo el mundo. Es una de las empresas que compone el índice “DAX” que contiene las 30 empresas alemanas más grandes, según la Bolsa de Valores de Frankfurt. (Disfold, 2020)

Ha ganado terreno en sectores como el textil, ha firmado patrocinios sociales deportivos de alto nivel y ha realizado grandes campañas publicitarias y que le han permitido mantener esa buena imagen y diferenciarse de sus principales competidores.

Hoy en día, el grupo Adidas está formado por Adidas y Reebok, presentes en todo el mundo.

En 2018, Adidas decide localizar parte de su área tecnológica a nivel global en Zaragoza como parte de su estrategia de apostar por las tecnologías de la información (TI), con la meta de establecer una base para el desarrollo de nuevas iniciativas y aspectos estratégicos de las tecnologías de la información e internalizar competencias claves, y también proporcionar a los consumidores y empleados un 'ecosistema digital' que permita un crecimiento sostenible de la compañía germana.

El CIO de Adidas Group, Jan Brecht, destacó la importancia del mercado español. *"Estamos convencidos de que la expansión de nuestra organización nos ayudará a continuar operando de una manera rápida, innovadora y competitiva en el futuro. Con nuestra presencia en Herzogenaurach y en Zaragoza, podemos alcanzar una cantera más amplia de talentos, ya que el mercado español ofrece expertos en IT altamente cualificados"*. (Expansión.com, 2014)

Esta unidad de negocio, que abarca desde el desarrollo de aplicaciones hasta la seguridad, obligó a incrementar la plantilla de Adidas en Zaragoza en unas 200 personas, todas vinculadas al sector tecnológico. El nuevo equipo se ubicó en tres plantas del World Trade Center (WTC), que se sumaron a las 11 que ya tiene la multinacional en este edificio de negocios. Adidas es hoy el inquilino más importante del WTC -sede central de Adidas en España-, por delante de las consultoras Deloitte y Accenture.

El sector tecnológico es un potencial nicho de empleo y de desarrollo de Aragón. Fuentes del sector apuntan que Adidas se ha convertido ya en la «punta de lanza», ya que, aunque existen otras firmas muy destacadas en tecnología en la comunidad, Adidas es una de las que marca el rumbo en esta materia. (El periódico de Aragón, 2018)

3. GLOBALIZACIÓN DEL SECTOR

3.1. Introducción.

La globalización es un fenómeno económico y social que implica un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países. Esto provoca la desaparición de fronteras produciéndose una integración internacional de bienes, tecnologías, trabajo y capital.

La globalización requiere nuevas formas de organización en las empresas supeditadas al contexto global y la empresa traslada al exterior no sólo sus ventas, si no sus demás áreas de gestión. Su área de operación es el mundo y aprovecha las ventajas de cada zona para desarrollar su actividad con eficiencia.

3.2. Sector de Adidas

El grupo Adidas se centra en fabricar y comercializar ropa deportiva de alta calidad a nivel mundial y pertenece al sector 4642 del CNAE, que hace referencia al “Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado”.

El mayorista ha sido tradicionalmente la figura principal en la intermediación comercial, como eslabón necesario entre el fabricante y el detallista, tanto en este como en la mayor parte de los sectores económicos de actividad, con distribución física de productos.

Su importancia y su peso relativo, sin embargo, están cayendo de manera importante durante las últimas décadas. Factores como la globalización, la concentración empresarial y la consecuente reducción de minoristas independientes y, también, de muchos almacenistas, la verticalización de actividades, junto con otros factores están influyendo en ese sentido.

Lo cierto es que en el sector textil, el mayorista es la figura más diversificada del sector, en muchos casos compagina su labor de intermediario con la de distribuidor final, disponiendo de una pequeña red de tiendas propias. En menor medida también actúa como importador.

Desde entonces, han sido muchos los mayoristas que han tenido que buscar fuentes de aprovisionamiento directamente fuera de España, especialmente en los países asiáticos; de hecho, cuando se abastecen de fabricantes nacionales, es muy posible que el

producto venga también en realidad de dichos países. Por ello, actualmente, la figura mayorista cumple muchas veces funciones similares a las de un importador. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio)

Según la clasificación del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), las empresas comerciales mayoristas de artículos textiles se encuentran contempladas en los siguientes epígrafes de la misma.

Tabla 1. Actividades mayoristas según IAE.

6131	“Comercio al por mayor de productos textiles, confección y calzado”
6132	“Comercio al por mayor de tejidos por metros, alfombras”
6133	“Comercio al por mayor de prendas exteriores de vestir”
6134	“Comercio al por mayor de calzado, peletería, marroquinería”
6135	“Comercio al por mayor de camisería, lencería, mercería”
6139	“Comercio al por mayor de accesorios del vestido y otros productos textiles”.

Fuente: IAE y elaboración propia.

El Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación es la fuente que almacena y explota la información estadística referida a dicho Impuesto, a través de la empresa Camerdata.

Según esta fuente, en España actualmente hay 7613 empresas que desarrollan actividades de comercio al por mayor de productos textiles. Por Comunidad Autónoma, la Comunidad Valenciana es la que cuenta con un mayor número de empresas mayoristas de artículos textiles: 1642, que representan un 21,57% del total nacional. Otras zonas con importante presencia de estas actividades son: Cataluña (con 1597, el 20,98%), Madrid (con 1560 empresas, el 20,49%) y Andalucía (con 818, el 10,74%). (Camerdata, s.f.)

Tabla 2. Empresas mayoristas del sector textil por comunidad autónoma.

	Epígrafes IAE (Actividades principales)												Total	
	6131		6132		6133		6134		6135		6139			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Andalucía	364	12,73	6	14,29	203	11,33	133	7,84	53	9,28	59	9,06	818	10,74
Aragón	33	1,15	0	0,00	45	2,51	29	1,71	13	2,28	11	1,69	131	1,72
Asturias	29	1,01	1	2,38	26	1,45	46	2,71	9	1,58	6	0,92	117	1,54
Baleares	69	2,41	1	2,38		0,00	35	2,06	11	1,93	20	3,07	136	1,79
Canarias	127	4,44	1	2,38	70	3,91	40	2,36	27	4,73	19	2,92	284	3,73
Cantabria	15	0,52	2	4,76	12	0,67	7	0,41	5	0,88	5	0,77	46	0,60
Castilla y León	49	1,71	1	2,38	60	3,35	23	1,36	23	4,03	18	2,76	174	2,29
Castilla-La Mancha	56	1,96	1	2,38	28	1,56	42	2,47	7	1,23	15	2,30	149	1,96
Comunidad Valenciana	506	17,69	5	11,90	220	12,28	757	44,61	58	10,16	96	14,75	1642	21,57
Cataluña	682	23,85	12	28,57	408	22,77	176	10,37	155	27,15	164	25,19	1597	20,98
Extremadura	24	0,84	0	0,00	14	0,78	13	0,77	12	2,10	0	0,00	63	0,83
Galicia	154	5,38	0	0,00	106	5,92	46	2,71	40	7,01	27	4,15	373	4,90
Madrid	545	19,06	5	11,90	476	26,56	252	14,85	117	20,49	165	25,35	1560	20,49
Murcia	42	1,47	3	7,14	27	1,51	23	1,36	6	1,05	8	1,23	109	1,43
Navarra	4	0,14	1	2,38	7	0,39	2	0,12	4	0,70	9	1,38	27	0,35
País Vasco	71	2,48	2	4,76	78	4,35	32	1,89	27	4,73	23	3,53	233	3,06
La Rioja	14	0,49	0	0,00	7	0,39	33	1,94	2	0,35	3	0,46	59	0,77
Ceuta	37	1,29	0	0,00	2	0,11	3	0,18	1	0,18	1	0,15	44	0,58
Melilla	39	1,36	1	2,38	3	0,17	5	0,29	1	0,18	2	0,31	51	0,67
Total	2860	100,00	42	100,00	1792	100,00	1697	100,00	571	100,00	651	100,00	7613	100,00

Fuente: CAMERDATA 2021 y elaboración propia.

6131- Comercio al por mayor de productos textiles, confección y calzado

6132- Comercio al por mayor de tejidos por metros, alfombras

6133- Comercio al por mayor de prendas exteriores de vestir

6134- Comercio al por mayor de calzado, peletería, marroquinería

6135- Comercio al por mayor de camisería, lencería, mercería

6139- Comercio al por mayor de accesorios del vestido y otros productos textiles

El tejido empresarial mayorista del textil en España está compuesto principalmente por sociedades (70,10%).

Tabla 3. Empresas mayoristas del sector textil por condición jurídica.

	Epígrafes IAE (Actividades principales)												Total	
	6131		6132		6133		6134		6135		6139			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sociedades	1882	65,80	33,00	80,49	1283,00	70,11	1333,00	80,06	390,00	68,30	419,00	64,36	5340,00	70,10
Autónomos	978	34,20	8,00	19,51	547,00	29,89	332,00	19,94	181,00	31,70	232,00	35,64	2278,00	29,90
Total	2860	100,00	41,00	100,00	1830,00	100,00	1665,00	100,00	571,00	100,00	651,00	100,00	7618,00	100,00

Fuente: CAMERDATA y elaboración propia. Existe un descuadre de 5 empresas con respecto al total de empresas filtradas por comunidad autónoma de la tabla anterior, esto se debe al propio margen de error de la base de datos. Este desajuste no es significativo para la interpretación de los datos.

Procedemos a analizar y clasificar el grado de globalización del sector mediante un estudio de las fuerzas que frenan y promueven la globalización de éste.

2.2.1. FRENOS

1. Gobierno

El sistema proteccionista instaurado en muchos países dificulta o encarece la entrada de las empresas a algunas zonas internacionales como pueden ser *Estados Unidos*, país que presenta un perfil arancelario con aranceles consolidados modestos en general donde existen sin embargo algunos productos concretos sujetos a tipos arancelarios elevados, entre los que se encuentra la industria textil y productos de calzado. *Japón* también aplica desde 1986 un sistema de contingentes arancelarios para proteger a la industria local del cuero y calzado y lo mismo ocurre en *Malasia*, donde ciertos productos de textil y calzado soportan gravámenes de hasta el 30%.

Cabe añadir la gran cantidad de requisitos y certificaciones técnicas existentes en países como *Turquía*, donde se exige al exportador de la UE la obligación de presentar una declaración que acompaña al certificado ATR y que supone retrasos en aduanas, viola el Acuerdo de UA TR-UE y constituye un nuevo obstáculo que condiciona la libre circulación de mercancías despachadas dentro del territorio aduanero conformado por la Unión Aduanera Turquía-UE. También existe este tipo de circunstancia en *Argentina*, donde los importadores de productos textiles o de calzados están obligados a presentar ante la Secretaría de Comercio Interior, una Declaración Jurada de Composición de Productos (DJCP) sobre la constitución porcentual de las fibras, en el primer caso, o de los materiales constitutivos, en el segundo caso, con el objeto de respaldar la veracidad de la información declarada en el etiquetado o rotulado de tales productos, o la *Unión Aduanera de la Unión Económica Euroasiática*, formada por Rusia, Bielorrusia, Armenia, Kazajistán y Kirguistán, que aplica dos reglamentos técnicos que dan lugar a barreras comerciales en el sector de la confección textil, prendas de cuero y calzado, además de utilizar un sistema de evaluación de la conformidad excesivamente complejo. (Barreras comerciales, 2021)

2. Diferencias nacionales.

La moda llega a todas las partes del mundo, si bien es cierto que no todas las personas llevan lo mismo, teniendo en cuenta que factores como la cultura, el clima o la religión influyen en gran medida, entre otros.

Las principales Fashion Weeks del mundo se celebran en países europeos y Estados Unidos, pero también en la India, Australia, Japón o países latinoamericanos. Sin embargo, cada zona tiene sus propias tendencias que se reflejan en los desfiles, por ejemplo, en India destaca el colorido que se puede ver por encima de la pasarela, mientras que los diseños más innovadores y extravagantes los podemos encontrar en la semana de la moda celebrada en Tokyo. A continuación, vemos las características y diferencias más relevantes de algunas culturas, que reflejan la diversidad de la moda: (BUHO Magazine)

Cultura india.

La moda de la India se caracteriza por estar llena de color y complementos y su traje típico está relacionado con la vestimenta hindú. Los trajes típicos de las mujeres son el Nivi o Pallu, enseñando un hombro o el Gujarati el Pallav, en el que la tela cae hacia delante por el pecho. Para los hombres los trajes culturales típicos suelen ser el Jodhpuri, el Angrakha o el Sherwani. Todos son trajes largos, con pantalón y una chaqueta o camisa estilo kaftan. Se diferencian por el nivel de elegancia que queda reconocida por la calidad del tejido, bordados y los colores. (BUHO Magazine)

Cultura musulmana.

La cultura de la moda musulmana sigue un patrón en el que la vestimenta femenina debe cubrir la mayor parte del cuerpo y que en la práctica se manifiesta con distintos tipos de prendas, como pueden ser el velo islámico, conocido como hijab. También hay otras muchas maneras de vestir siendo musulmana, por ejemplo, llevando el Chador (túnica negra que cubre el cuerpo pero que descubre la cara), Niqab (solo se ven los ojos), Al Amira (en dos piezas, divididas en una especie de gorro y un fular, cubre la cabeza pero no la cara), Shayla (velo que cubre la cabeza y cuello), Türban (velo que tapa únicamente la cabeza) o Chilaba (traje que cubre desde el cuello hasta los tobillos y suele ser de colores con bordados). Por otro lado, los hombres pueden llevar el akfiyyeh (un pañuelo en la cabeza que muchas veces se sujeta con una pequeña corona), el thawb, thobe o suriyah (túnica larga que llega hasta los tobillos). (BUHO Magazine)

Cultura japonesa

La moda japonesa puede que sea una de las más llamativas del mundo. En Japón es muy común ver a chicas jóvenes vestir el estilo Lolita o colegiala, sin tener que asistir a clases. Es una moda sugerente que se compone de faldas cortas de tablas, medias altas y camisetas estilo baby doll, este look es común verlo cada vez más en Estados Unidos y Europa. También la moda Cosplay de Japón tiene un papel importante, normalmente llevan estos trajes a eventos de cine, cómics o videojuegos y consiste en disfrazarse de sus personajes favoritos y saliendo a la calle con ellos. El estilo Kawaii también es muy conocido, suelen llevar estampados de personajes de dibujos animados, animales, peluches o muñecas. (BUHO Magazine)

Cultura africana.

La moda africana, llena de colorido, lleva influyendo a los mayores diseñadores del mundo desde siempre. El estilo tribal o étnico procede de África y muchos de los looks que se llevan en occidente incluyen estas tendencias. Los estampados como los complementos africanos son usados en cada estación del año ya que su variedad es infinita y muy versátil. (BUHO Magazine)

Cultura europea.

Podemos afirmar que el continente europeo es el epicentro de la moda, teniendo en cuenta que París, Milán o Londres son algunas de las ciudades consideradas como los pilares de la industria.

En la moda europea, tanto femenina como masculina, no hay reglas ni patrones de vestimenta, si bien es verdad que está influenciada por las tendencias generales de las pasarelas europeas y americanas, cada persona adopta su propio estilo. También hay que tener en cuenta que dentro del continente siguen existiendo diferencias, por ejemplo, en función del clima.

Ilustración 1. Diferencias en la moda femenina según culturas.



Fuente: Google Imágenes y elaboración propia. De izquierda a derecha Nivi (cultura india); Chilaba (cultura musulmana); Kawaii (Tokyo); estilo étnico (cultura africana).

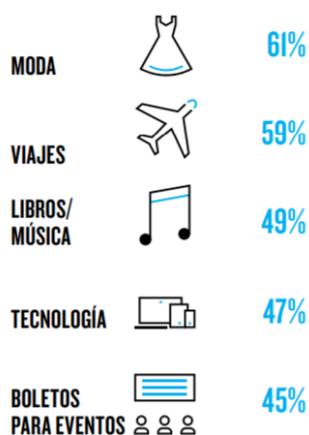
2.1.1. FUERZAS

1. Nuevas tecnologías.

Para el consumidor actual, Internet se está convirtiendo en uno de los canales más cómodos y rentables para realizar sus compras. La aparición de Internet ha cambiado completamente el comportamiento de compra de los consumidores, y les ha permitido poder elegir entre tienda física y tienda online.

En todos los mercados del mundo, la categoría de la moda destaca por alcanzar una mayor frecuencia de compra online y mayor penetración que muchas categorías de consumo masivo. (Comercio Conectado, 2018)

Ilustración 2. Porcentaje de Consumidores Globales que declaran haber comprado en línea en 2018.



Fuente: (Comercio Conectado, 2018)

Debido a la gran tendencia de compra de moda online por parte de los consumidores, cada vez más empresas de moda han experimentado un progresivo crecimiento de presencia en la web y gracias a ello, han podido notablemente reducir sus costes, además de ajustarse mucho más rápido a las condiciones del mercado.

Las empresas pueden aprovechar las ideas, las tendencias y los grupos de talentos a nivel mundial de forma más rápida y eficiente, desde ideas de innovación colectivas en línea hasta conexiones virtuales con talentos creativos o de otro tipo al otro lado del mundo. (modaes.es, 2018)

También gracias a la presencia en el mundo online, estas empresas pueden mantener y crear infinitas relaciones las 24 horas del día con personas que se encuentran a miles de kilómetros de distancia, incrementando así el número de clientes y proveedores potenciales y favoreciendo la fidelización de aquellos. Por otra parte, gracias al comercio electrónico, estas empresas han podido conseguir una mayor optimización de la logística, lo cual es esencial para las empresas del sector textil. (Arbide, 2015)

2. Canales de distribución.

Si atendemos a los países donde los niveles de consumo de ropa y calzado son más elevados y aquellos donde se concentra la fabricación de textiles, nos damos cuenta de que las listas no tienen nada que ver.

La producción mundial se mantiene concentrada en Asia y un conglomerado de países emergentes, tutelados por China han hecho del sector textil uno de sus mayores motores de progreso. Indonesia, Pakistán, Bangladesh, India, Filipinas y Vietnam trabajan esencialmente para Occidente, por esta razón la mayoría del aprovisionamiento de prendas de vestir proviene de estos países. Esta deslocalización de las empresas textiles les permite aprovechar la mejor fiscalidad de los países emergentes, el menor coste de la mano de obra y las menores presiones sindicales y/o legales.

Mientras que entre los países más compradores de prendas de vestir encontramos la Unión Europea, Estados Unidos o Japón. (modaes.es, 2019)

Ilustración 3. Mayores importadores de ropa.



Fuente: (OMC)

Esta situación genera una interdependencia entre los países y sostiene unos canales de distribución internacionales que impulsan a las empresas a mantener una conversación continua entre agentes en dos mercados distintos.

3. Convergencia de las necesidades.

Desde el siglo XIX, la vestimenta y el aspecto se han usado para expresar ideas políticas y sociales: la barba y pelo largo de los bohemios, la ropa colorida y holgada característica de los hippies que seguían un movimiento libertario y pacifista. Pero la moda también ha servido para avanzar en la emancipación de las mujeres. Este es, en particular, el significado que tuvo en la década de 1920 la revolución de Chanel, que buscaba la transformación de la silueta femenina mediante la creación de un nuevo look destinado a la mujer moderna y activa que hacía deporte, trabajaba y conducía.

Este proceso de politización de la moda se ha acelerado, incluso hoy en día, muchas marcas se comprometen con causas políticas y éticas, luchando por combatir el racismo, denunciando la falta de diversidad en la moda y la escasez de modelos de otras culturas o tallas. Algunas de las marcas más valiosas del mundo de la moda, como son Gucci y Prada, han lanzado recientemente algunos proyectos centrados en la diversidad y la inclusión. Otras firmas se dedican a liberar mujeres de los estereotipos de belleza que arruinan su confianza en sí mismas. Están surgiendo nuevas formas de comunicación con musas sin depilar, modelos de todas las edades, tipos, colores de piel y sin retoques. Cada vez más marcas ofrecen colecciones inclusivas que presentan ropa de talla grande y ropa sin género.

La moda inclusiva, que aspira a que se reconozcan todas las categorías de belleza, es en esencia democrática. Sigue el principio de ser uno mismo y de vivir según las aspiraciones personales y no según las normas impersonales impuestas desde afuera. El triunfo de la autenticidad personal es lo que ha provocado la descalificación de los

estereotipos y las leyes de la belleza (delgadez, color de la piel, etc.), así como el reconocimiento de la diversidad y la aceptación de otras tendencias y culturas en la moda. (Infobae.com)

Hoy en día, una prenda de vestir con etiqueta española puede haber seguido un proceso como el siguiente: el algodón de India, hilado en Turquía y tejido en Bangladesh. La tela se estampa en Italia con tintes de Polonia y China. El forro de la prenda es suizo y finalmente se empaqueta en nuestro país.

Por un lado, las propias características del sector y el aumento de la globalización a nivel mundial conducen a las compañías líderes a deslocalizar los procesos industriales y a diversificar las actividades de la cadena de valor en diferentes puntos geográficos, con el principal objetivo de reducir costes y aumentar los ingresos.

Por otro lado, si bien es cierto que existen diferencias culturales en la moda según la nacionalidad, también gracias al mundo cada vez más globalizado en el que vivimos, podemos estar al corriente de todas las tendencias que se siguen en cualquier rincón. Esto favorece la aceptación de lo diferente y promueve que las grandes empresas internacionales tengan presente otro tipo de prendas adaptadas a las distintas culturas y así conquistar otros mercados. Un ejemplo de esto sería la incorporación de los distintos tipos de hiyab deportivos de marcas presentes en todo el mundo como Adidas o Nike, diseñados para que las mujeres musulmanas puedan hacer deporte con la cabeza cubierta.

Por todo ello podemos concluir que el sector textil cada vez más examina las cuestiones locales, globales e interculturales y comprende y aprecia las distintas perspectivas de la moda de otras personas y culturas, siendo así un sector de competencia global.

4. INTERNACIONALIZACIÓN.

4.1. Introducción

Son muchos los autores que han definido el concepto de internacionalización. Johanson & Vahlne (Johanson & Vahlne, 1977, pág. 38) describen la internacionalización desde una perspectiva empresarial como:

Una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional y basado en un conocimiento aumentativo”.

Por otro lado, Pla Barber y León (Pla Barber & León, 2004, pág. 31) definieron la internacionalización empresarial como:

Aquella que hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales.

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción. (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2006).

Podríamos concluir por tanto que la internacionalización de la empresa es en general un proceso a largo plazo mediante el cual una compañía desarrolla una parte de sus actividades en otro país diferente al suyo empleando distintos modos de entrada.

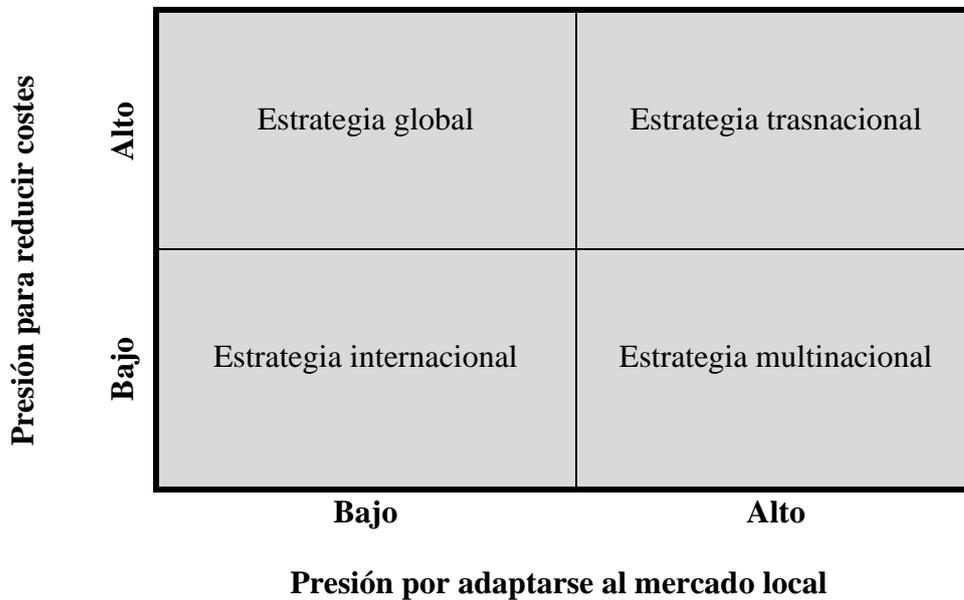
a. Tipos de estrategias de internacionalización.

La estrategia de internacionalización se utiliza cuando una empresa quiere producir o comercializar sus productos en otro u otros países del mundo.

Esta estrategia busca que la empresa alcance una ventaja competitiva, ampliando su presencia en el mercado internacional. Se usa para buscar nuevos mercados y para lograr aumentar el número de clientes y ventas. Sin embargo, existen distintos tipos de

estrategias y la elección de una u otra dependerá de la presión por adaptarse al mercado local. En base a estos criterios, encontramos cuatro estrategias distintas como podemos observar en la figura:

Figura 1. Tipos de estrategia de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Adidas, se lleva a cabo una estrategia de internacionalización global.

La sede central de Adidas se encuentra en Herzogenaurach (Alemania), pero es una empresa completamente global con sedes claves adicionales en diferentes países y continentes. Adidas centra sus actividades de venta y marketing en 6 centros metropolitanos: Nueva York, Los Ángeles, Londres, París, Shanghái y Tokio. En estas ciudades es donde se compran los mayores volúmenes de artículos deportivos y también desempeñan un papel muy influyente en las tendencias a nivel mundial.

Actualmente cuenta con 59.000 empleados en todo el mundo y tiene presencia en prácticamente todos los países ya sea física o digitalmente. (Huerco Aviña, 2020)

Esta presencia mundial le permite aprovechar todos los recursos para crear productos globales. El proceso de diseño u desarrollo de los productos de la marca se lleva a cabo en Alemania, pero el resto del proceso productivo se deslocaliza hacia otros países (más del 90% de productos de la empresa se fabrican en zonas situadas por todo el mundo). (Gonzalez, 2017).

Adidas cuenta con un número amplio de fábricas por todo el mundo y opta por fabricar en aquellas zonas donde resulte más rentable, siendo Asia el continente donde más fábricas podemos encontrar y en concreto, China y Vietnam son los países con mayor número de ellas, que producen los productos que luego se distribuyen a todo el mundo. Cada centro de producción está especializado en modelos concretos, logrando así economías de escala y calidad en sus productos.

Hay que añadir que Adidas no produce en todos los países donde comercializa, si no que produce en aquellos países donde la mano de obra es más barata, aprovechando los centros logísticos para llegar al consumidor final con rapidez.

Sigue una única estrategia para todos los mercados con una gran estandarización de sus productos en todos los mercados, ofreciendo así los mismos productos en todos los mercados donde comercializa, pero con pequeñas adaptaciones del producto, como son el precio a la moneda del país donde se vende o el tamaño del tallaje.

También con respecto a su página web, podemos observar en las siguientes imágenes que los accesos a la página varían en función de la web de cada país. Los productos que se pueden encontrar son los mismos por lo que efectivamente sigue una gran estandarización de productos, aunque cuenta con estas pequeñas adaptaciones locales.

Ilustración 4. Web de Adidas China.



Ilustración 5. Web de Adidas España.



Se fabrican los productos de manera eficiente ya que la producción es especializada. Adidas tiene una mentalidad global cuyas operaciones internacionales son tratadas como canales de distribución hacia un mercado global unificado. Lógicamente su organización está centralizada y sus sedes conforman una red de información constante que fluye de forma uniforme entre ellas, aprovechando sinergias y buscando un continuo desarrollo. La estandarización de los procesos y la aportación constante de las distintas sedes consiguen una retroalimentación que reduce costes y permite aprovechar

las aportaciones de las distintas sedes. Las decisiones estratégicas se toman en la matriz, y su cumplimiento implica a toda la red. (Dirección internacional de la empresa, 2020)

5. VENTAJAS COMPETITIVAS

5.1. Introducción.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible en el tiempo respecto a sus competidores que le permite tener una mejor posición competitiva y mejores resultados.

Para que una empresa realmente posea una ventaja competitiva sobre otras empresas ha de tener las siguientes características:

- Es necesario que le permita obtener mejores resultados respecto a ventas, clientes, etc. que sus competidores.
- Que sea sostenible en el tiempo.
- Que sea difícil de imitar.

A continuación, explicamos las ventajas competitivas del grupo que han permitido su internacionalización.

5.2. APLICACIÓN A ADIDAS

5.2.1. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Adidas siempre ha buscado diferenciarse de sus competidores a través del desarrollo e innovación constante en todos los productos relacionados a todas las disciplinas deportivas, además de la constante asociación con los grandes eventos deportivos a nivel mundial, las selecciones y clubes de fútbol más importantes y los deportistas más destacados del planeta, lo que le permite reforzar positivamente su imagen de marca y diseño.

La marca es percibida en el mercado como una compañía con mucha experiencia en la ciencia del deporte y que cuenta con líneas de producto con un elevado precio asociado a unos niveles altos de calidad que van de la mano de grandes inversiones en tecnología e innovación. Adidas logra mantener su posición competitiva diferenciada gracias a sus grandes inversiones constantes en i+D e innovadoras campañas, como la que explicamos a continuación:

“Customization experience”

En febrero de 2001 y fruto de la gran inversión que la marca hace en innovación, Adidas se convierte en la primera empresa que lanza este innovador proyecto donde brinda a los clientes la oportunidad de crear sus propios zapatos únicos que se adaptan a las características individuales y personalizadas del cliente en términos de funcionalidad, ajuste y experiencias. Esta estrategia les aportaba un gran valor añadido a los clientes, ya que ahora podían disfrutar del mismo servicio que las estrellas del fútbol David Beckham y Zinedine Zidane.

Adidas entró a un nuevo modelo de negocio gracias a introducirse en esta “experiencia de la personalización” y elevó la relación entre el cliente y la marca a un nuevo nivel, aún más intensivo.

5.2.2. ECONOMÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

La diversidad en el emplazamiento de las plantas de producción le supone a ADIDAS una ventaja competitiva a la hora de relocalizar la producción en caso de hacer frente a alguna situación desfavorable en alguno de los países, es decir, si por ejemplo las plantas de producción presentes en China sufren un gran imprevisto como pueden ser fenómenos naturales (terremotos, tsunamis, etc.) y no estuviesen disponibles para su normal funcionamiento, la empresa podría redistribuir los recursos a otras plantas presentes en otros países para continuar con la producción, sin esta verse afectada de una forma mayor. Esta ventaja se refiere a la relocalización de inversiones propias de las economías de internacionalización.

5.2.3. ECONOMÍAS DE ESCALA.

También gracias al gran tamaño de la empresa y su presencia mundial, ésta se puede beneficiar de economías de escala a la hora de invertir grandes cantidades de su presupuesto en publicidad y promoción de sus productos y de la marca en general, desembolsando cada año unos 3.000 millones de euros en marketing. (Palco23, 2020) A continuación, se explica más detenidamente la estrategia de promoción y publicidad del grupo, además de la estrategia de distribución, para entender cómo se acerca al consumidor internacional y potencia sus ventas mundiales.

Promoción y publicidad

Para que la marca consiga ser percibida como la mejor marca deportiva a nivel mundial, sus consumidores han de asociarla con valores como el éxito, la constancia, el sacrificio o la superación, valores que encuentran en deportistas profesionales. Sin embargo, sabemos que hay un riesgo de que ocurran escándalos públicos de dichos deportistas de élite, que podrían manchar la imagen tan prestigiosa que Adidas se esfuerza por mantener, por lo que la empresa selecciona cuidadosamente quién va a ser la imagen pública que les representará.

Actualmente Adidas patrocina a equipos de fútbol tan famosos como Real Madrid, Bayern de Munich o Juventus, además de miles de atletas de gran relevancia, entre los que se encuentra al deportista más valorado mundialmente: Lionel Messi.

También, en 2006 Adidas y el cantante de rap Kanye West llevaron a cabo una colaboración que incluía zapatos, ropas y accesorios deportivos tanto de hombres como de mujeres, colaboración que se mantiene actualmente y que sigue teniendo resultados muy exitosos. En 2017 destaca una de las mejores alianzas de la marca, junto con el rapero Pharrell Williams, juntos crearon una revolución y Pharrell presentó una nueva forma de hacer tenis, creando una de las siluetas más populares y usadas alrededor del mundo.

Adidas ha llevado a cabo sponsors oficiales de eventos deportivos de importante calibre, destacando el patrocinio de la selección española de fútbol, aunque en 2019 rompieron el contrato, ha sido la imagen representativa del evento durante más de 30 años.

También la liga completa de NBA, desde 2006 hasta la temporada 2016/2017. Aunque quien se encarga ahora de su patrocinio es su gran competidora Nike, haber patrocinado a la mejor liga de baloncesto del mundo fue verdaderamente un gran impulso de crecimiento para la marca durante esa década, además de dotarle de gran prestigio.

5.2.4. DISTRIBUCIÓN.

Una correcta distribución es fundamental que los productos sean accesibles. Adidas lleva a cabo la distribución por medio de cuatro canales: los clientes de distribución tradicional (Corte Inglés, Intersport, etc.), espacios propios en tiendas; con tiendas propias y franquicias y canal directo: online (aragonempresa.com, 2006). Este último tiene la ventaja de que Adidas puede intentar fidelizar al comprador, ya que éste se identifica.

Adidas busca la diferenciación a la par que la ubicación de cada producto en el lugar adecuado. Los puntos de venta son esenciales ya que es allí donde los clientes toman el 50% de las decisiones de compra. Un buen punto de venta con personal formado es una de las claves del éxito. Por ello, tiene acuerdos con sus clientes distribuidores para formar a los empleados y proveer de materiales a las tiendas. (aragonempresa.com, 2006)

Adidas es una empresa multinacional de éxito, que ofrece un amplio abanico de productos de gran calidad y ha conseguido que el consumidor la perciba como una marca de prestigio, éxito y de buenos valores.

El proceso de crecimiento continuo en el que Adidas se ve involucrada constantemente para mantenerse en el pódium del mercado mundial, es excelente. No dejar de proponer, mejorar y crecer dan como resultado esta marca.

Actualmente, Adidas continúa con vistas a mejorar su negocio exterior. Para ello, desde su consejo de Administración buscan situarse en su dimensión óptima, estudiando todos los factores sociales, económicos, tecnológicos, culturales, políticos y legales afectos a la decisión.

6. DIAMANTE DE PORTER. PAIS.

Adidas España Sau tuvo en 2019 unas ventas de 474.624.220 €, por lo cual obtuvo la posición 398 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, mejorando en 7 posiciones respecto al año 2018. También obtuvo en el mismo año la posición 7 en el Ranking de Empresas del Sector Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado según ventas, manteniéndose en la misma posición respecto al año 2018. (Economía digital, s.f.).

Cabe mencionar que los datos de 2020 no reflejan una imagen real de la posición de Adidas en nuestro país, debido al impacto negativo de la crisis COVID-19 que supuso un descenso en el consumo a nivel mundial.

En este apartado vamos a realizar un análisis exhaustivo mediante la aplicación del Diamante de Porter que nos permitirá determinar los factores que han hecho que nuestro país sea competitivo a nivel mundial en el sector textil en concreto y por qué Adidas decidió entrar al mercado español, alcanzando un éxito empresarial notable, como hemos podido ver.

6.1. Condiciones de los factores.

4.1.1. Recursos humanos.

Los trabajadores del país gozan de un buen nivel de vida y de una buena salud, respaldada por la Seguridad Social, de forma que las empresas cada vez más se preocupan por ese bienestar del trabajador y como respuesta, los trabajadores se vuelven más productivos y eficientes. Cabe añadir que el índice de desarrollo humano del país comprende el puesto 25 del ranking mundial sobre 189 países del ICEX. Esto supone que las personas del país gozan de una esperanza de vida larga y saludable, un nivel de conocimientos altos, medidos por una tasa de alfabetización de adultos que alcanza el 98,44% según la UNESCO y además un nivel de vida decoroso medido por el PIB corriente que en 2019 alcanzó la cifra de 1.244.772 millones de euros. Relacionado con lo anterior y según el Índice de Competitividad Global de 2019, la salud de España recibe una puntuación de 100 sobre 100, lo que sería la posición óptima y se sitúa así en el primer puesto de la lista de todos los países.

En cuanto a las habilidades de los trabajadores, los principales conocimientos que el sector del comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado necesita son profesionales con conocimientos en áreas tales como contabilidad y finanzas,

administración, auditoría, atención al cliente, diseño y publicidad, e-commerce, recursos humanos, marketing y publicidad y logística. Considerando esto, España cuenta con un gran número de profesionales cualificados y especializados en dichos conocimientos, teniendo en cuenta que carreras como ADE o Marketing encabezan la lista de estudios con más demanda en España (Novaciencia, 2021). Sin embargo, por otro lado, el nivel de inglés en España no mejora y se estanca. Según el informe EF EPI 2020, España ocupa la 34ª posición dentro del ranking mundial, con una puntuación total de 537 puntos. A pesar de que cada vez se habla mejor el inglés en la Unión Europea, España junto a otros países sigue estando en las últimas posiciones. Esta brecha en el nivel de inglés es preocupante debido a que España cuenta con un alto índice de desempleo, especialmente entre los jóvenes, que cuentan con un índice de desempleo del 36,9% (Expansión, 2021), por lo que el país podría beneficiarse de las nuevas oportunidades económicas que les aportaría una comunicación más fácil con el resto de Europa (RRHH Digital, 2021), y en general con el mundo, teniendo en cuenta la gran importancia del manejo de este idioma que es necesario para la comunicación en este mundo y sector tan globalizado, especialmente para relacionarse con otros clientes de otros países, con los trabajadores de sus fábricas en países asiáticos o proveedores internacionales.

En cuanto a las habilidades que poseen los trabajadores actuales del país, así como la futura fuerza de trabajo, según el Índice de Competitividad Global (The Global Competitiveness Report, 2019), estas se han valorado con una puntuación de 71.6 sobre 100 y se sitúan en el puesto 37.

4.1.2. Recursos de capital.

Dentro de este apartado analizamos las fuentes de financiamiento y la cantidad de capital con la que cuenta la industria.

En España existen múltiples formas de obtener financiación para una empresa. En cuanto a las fuentes de financiación públicas, promovidas por entes públicos creados por el Gobierno como pueden ser el ICO (Instituto de Crédito Oficial) que concede créditos a pymes a través de las entidades de crédito establecidas en España, el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial) o ENISA (Empresa Nacional de Innovación) que hacen lo mismo que el ICO pero conceden dichos créditos a empresas

y proyectos relacionados con las nuevas tecnologías. Para la concesión de estos créditos es necesario cumplir una serie de requisitos y la ayuda financiera de estas entidades puede ser de hasta 10 millones de euros, que puede ser con devolución parcial o total a bajo interés. Por otro lado, respecto a las fuentes de financiación privadas del país podemos contar con préstamos, sociedades de garantía recíproca, sociedades de capital riesgo, líneas de créditos con entidades financieras, factoring o emisiones en Bolsa y en otros Mercados Organizados, entre otros. (Crowdlending.es, s.f.)

Según el Índice de Competitividad Global del año 2019, el crédito interno al sector privado en España tiene una puntuación óptima del 100 sobre 100 y se sitúa en el puesto 22, lo que se refiere a los recursos financieros suministrados a las empresas por las instituciones financieras en forma de préstamos, valores no participativos, créditos comerciales y otras cuentas por cobrar. Cabe añadir también la importancia que tiene el entorno financiero en que se desarrolla la empresa ya que esta marca muchísimos condicionantes, teniendo en cuenta que dos grandes funciones de la empresa desde el punto de vista financiero están afectadas por dicho entorno: la inversión y financiación. Teniendo esto en cuenta, destacamos positivamente que el sistema financiero del país se posiciona en el puesto 26 con una puntuación de 77.5. (The Global Competitiveness Report, 2019)

4.1.3. Recursos físicos.

Los recursos físicos hacen referencia a la existencia y calidad de los recursos necesarios. En la industria textil son muchos los tipos de tejido y materiales que se usan para obtener los productos finales, siendo uno de los sectores más intensivos en el consumo de agua y energía, en todos sus procesos productivos, desde la plantación del algodón, pasando por el tisaje, confección, distribución, el uso y el fin de vida de las prendas. Es por la gran cantidad de consumos utilizados por lo que destacamos que las tecnologías renovables (eólica, solar e hidráulica) produjeron en 2020 el 43,6% de toda la electricidad en España, según los datos de la Red Eléctrica de España (REE). El máximo de la cuota de producción de energía verde y limpia de este 2020 se debe, principalmente, a las condiciones climáticas favorables a un mayor empleo de viento y sol como combustibles naturales y al incremento de la potencia renovable instalada en el parque de generación español (La Vanguardia, 2020).

Cabe añadir además de que también el país se posiciona en el puesto 28 y 38 en cuanto a la regulación de la eficiencia energética y la regulación de la energía renovable, respectivamente. Por otro lado, es destacable el sistema de gobernanza del agua de España como ejemplo de éxito, un ejemplo de la capacidad de adaptación al medio a partir de un sistema de gobierno basado en la planificación, participación pública y en el desarrollo tecnológico y la innovación. Además, la mejora continua de estos aspectos y teniendo en cuenta el marco de adaptación al cambio climático y la transición ecológica, se persigue hacer frente a los retos presentes y futuros a los que se enfrenta la gestión del agua, que tiene un gran peso en nuestro sector. (Gobierno de España, s.f.)

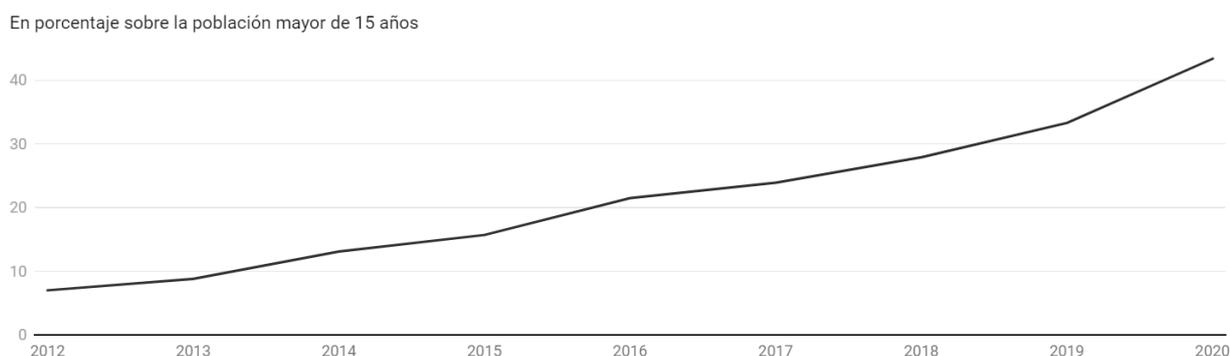
4.1.4. Conocimientos técnicos, científicos y de mercado.

Desde que España se incorporó a la Comunidad Económica Europea en 1986, la industria textil ha atravesado un difícil proceso de ajuste, que ha provocado un desplazamiento de la producción hacia segmentos de mercado de alto valor añadido para competir en un mercado cada vez más globalizado. Invertir en tecnología y mejorar el equipo de producción es esencial para aumentar la productividad y la competitividad de la industria textil (afectada por la competencia global). Por tanto, la tecnología es un factor crucial en todas las empresas de la actualidad, ya que con su innovación podemos conseguir importantes mejoras en la gestión empresarial y los procesos productivos. La tecnología en la gestión empresarial se refiere al uso de programas informáticos que permiten a las empresas gestionarlos de forma más eficiente y realizar tareas de una manera más rápida y organizada, además de reducir la posibilidad de errores de gestión. Destacamos que España se sitúa en el puesto 19 del Índice de Competitividad Global (The Global Competitiveness Report, 2019, pág. 539) respecto a la adopción de las TIC y que el porcentaje de usuarios de Internet ha aumentado en los últimos años.

Hoy en día, España cuenta con una tecnología avanzada y se sitúa en el sexto lugar en la lista de los diez primeros países europeos en materia de desarrollo y negocio tecnológico con una posición destacable. Además, España hace hincapié en la inversión en Deep Tech, lo que demuestra cómo España se ha convertido en un nodo importante en la combinación de innovación tecnológica e investigación académica, que ha creado una gran sinergia entre científicos y nuevos emprendedores impulsando así la creación de nuevos productos que combinan una mezcla muy potente de innovación tecnológica con avances científicos, que ayudan a que la sociedad avance. (La Vanguardia , 2020).

Destacamos que en la situación actual de pandemia sanitaria por COVID 19, los comportamientos de compra del consumidor han cambiado debido a medidas habituales como el distanciamiento social, el confinamiento y las restricciones de aforo. Según datos extraídos del Informe de la moda online en España 2021, en 2020, casi catorce millones de personas compraron moda online en España y cada una gastó, de media, 173,87 euros, un 18,4% más que el año anterior. El estudio muestra también un incremento de la cuota de mercado del e-commerce sobre la facturación total del sector del 9,3% al 19,4% en el año de la pandemia. (Modaes.es, 2021). Es por ello por lo que, en la actualidad, en el sector textil es esencial contar con un servicio de venta online excelente que se adapte a estos nuevos hábitos de compra del cliente y que le permita buscar y comprar aquello que necesita con facilidad.

Gráfico 1. Evolución de la penetración de la moda online.



Fuente: Modaes.es

4.1.5. Infraestructuras.

La posición estratégica de España entre el Mediterráneo y el Atlántico, como nexo entre Europa, África y América, convierte al país en una encrucijada donde las personas, las mercancías y las ideas fluyen libremente, otorgando a España un carácter abierto, diverso e integrador característico. En los 40 años de democracia, no solo se ha consolidado su rol como nodo de comunicación, sino que también ha estado a la vanguardia en infraestructura y tecnología.

Si hay un sector que España lleva años liderando es el de la alta velocidad ferroviaria. Desde la primera línea de AVE en 1992 hasta la actualidad, España se ha convertido en el primer país europeo en cuanto a expansión de la red de alta velocidad (más de 3.240 kilómetros), y es el segundo del mundo después de China.

Además, no solo destaca en términos de expansión: según un estudio de 2016 del Instituto de Economía (IEE), según datos del Foro Económico Mundial, España tiene la cuarta mejor red ferroviaria del mundo en términos de calidad.

Además de las altas velocidades, la infraestructura de España también destaca a nivel internacional por su actual red de aeropuertos, una de las más modernas del mundo y con mayor conectividad aérea. En cuanto al número de conexiones, ocupa el quinto lugar en el mundo, con 325 vuelos nacionales y 1.300 vuelos extranjeros.

En términos de red de carreteras, España es el primer país de Europa en kilómetros de autopistas y autovías, según el Ministerio de Fomento. Tiene 17.163 kilómetros de carreteras de peaje, autopistas gratuitas, carreteras de dos carriles y de varios carriles.

En cuanto a la infraestructura portuaria, tres de los diez puertos europeos con mayor tráfico de contenedores en 2018 fueron españoles: Valencia, Algeciras y Barcelona.

En general y teniendo en cuenta todo lo anterior, España se sitúa en el puesto 9 en cuanto a las infraestructuras del transporte, lo que engloba unos muy buenos niveles de conectividad y calidad de los diferentes servicios e infraestructuras. (This Is The Real Spain, 2019).

Teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas del sector concentran sus plantas textiles en zonas asiáticas y que posteriormente éstas han de llegar al país directamente para su venta, es esencial contar con una amplia red de infraestructuras (aérea y portuaria, especialmente) que permitan que ese flujo de mercancía sea constante y rápido entre los países fabricantes y España.

También por otro lado, es importante una buena conectividad dentro del propio país que permita distribuir la mercancía recién llegada a las tiendas y almacenes de todo el territorio en un período de tiempo adecuado. Asimismo, en el caso de la compra online, una buena red de infraestructuras de calidad facilita que estas compras lleguen rápidamente a cualquier rincón del país dónde se encuentre el cliente.

6.2. Condiciones de la demanda.

A pesar de que España se consolida como el tercer mayor exportador de moda europea, el efecto de la crisis actual debida al Covid-19 en el sector ha sido inmediato, tras el cierre de más de sesenta mil establecimientos comerciales y la paralización de veinte

mil empresas industriales en 2020, los ingresos se han visto muy reducidos durante los primeros meses de confinamiento. Por otro lado, en España, los habitantes de las cinco ciudades más grandes, Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao, son los que más consumen el sector, siendo Madrid la ciudad líder en consumo textil. Cabe añadir que cada vez más, los consumidores optan por la compra de productos “made in Spain”, asociada a valores más éticos con el medio ambiente y la fuerza de trabajo empleado. Por otro lado, la moda midi-market (de gama media), donde entran marcas españolas como Inditex o Mango es la favorita de los consumidores españoles (42% del consumo total de ropa), seguida por marcas con precio más elevados, como podría ser Adidas. Por tanto, los españoles consideran que la ropa y el calzado son importantes y gastan aproximadamente un tercio de su presupuesto anual en productos del sector textil-confección. (Análisis de la situación actual de la demanda en el sector textil-confección español, 2014)

La situación de crisis sanitaria por COVID-19 ha supuesto importantes cambios en los hábitos de compra de los consumidores en el sector de la moda y textil. Mientras el consumo global de moda se contrajo el año pasado, ratios como la penetración de la moda online, el gasto medio en productos de moda a través de Internet o el número medio de artículos adquiridos en las tiendas fueron al alza.

Cabe mencionar que el consumo del sector de la moda ha iniciado el primer trimestre de 2021 con una “lenta recuperación” y el gasto por cliente se ha empezado a recuperar situándose en 144,60 euros durante el primer trimestre de 2021, aunque todavía está un 20% por debajo del consumo por cliente con respecto a 2019 y también por debajo de los 155,64 euros de consumo medio registrado el primer trimestre de 2020. Como hemos comentado previamente, mientras el gasto medio de los consumidores en textil y calzado se hundió un 23,8% en 2020, el gasto online en estos mismos productos se disparó, de media, un 18,4%, hasta 173,87 euros por cliente. Menos moda, pero más moda online. La frecuencia media pasó de 3,8 a 4,6 adquisiciones, y el número de productos adquiridos pasó de 6,9 unidades en 2019 a 9,2 en 2020. (Modaes.es, 2021)

También el primer trimestre del año el consumo de ropa online modera su crecimiento, aunque se mantiene en niveles muy elevados en comparación con el mismo trimestre del año anterior. (europapress, 2021).

6.3. Competencia.

En lo que respecta a la competencia internacional, el sector textil es uno de los grandes motores económicos del país. Las empresas del sector son un dinamizador económico fundamental, generando el 2,8% del PIB nacional y contribuyendo en un 4,1% al mercado laboral. Toda la cadena de valor contribuye a generar este nivel de actividad: desde la producción textil y confección hasta la comercialización de las prendas, pasando por otros agentes vinculados como logísticos o intermediarios, que dependen en gran medida de la actividad generada por el sector de la moda. Además, su relevancia traspasa nuestras fronteras: suponen el 9% de las exportaciones y atraen el 13% del turismo mundial de compras.

La industria textil es muy competitiva, principalmente por la gran cantidad de competidores existentes. Si bien es verdad que existen muchas marcas que cuentan con una importante diferenciación en sus productos, con un valor añadido aprobado con el cliente, que ha conllevado a ganarse la confianza y fidelidad de sus consumidores habituales. De este modo, la amenaza de nuevas entradas es menor, pues deben realizar grandes inversiones para superar la lealtad existente del cliente.

La rivalidad entre los competidores pertenecientes al mismo sector va a depender de varios aspectos: en el panorama nacional encontramos dos tipos de competidores en el sector textil, por un lado las pequeñas empresas, las cuales son abundantes y cuentan con una pequeña cuota de mercado cada una de ellas (fragmentación), y por otro lado encontramos las grandes empresas (concentración) que se presentan en forma de oligopolio, con un número no muy amplio de empresas y con una cuota amplia y similar entre ellas. De este modo, el grado de rivalidad entre competidores será mayor en las pequeñas empresas que en las grandes.

Tabla 2. Presencia de algunas de las principales cadenas de distribución de producción textil que operan en España.

ADOLFO DOMINGUEZ	ADOLFO DOMINGUEZ
	LÍNEA U
INDITEX	BERSHKA
	KIDDY'S CLASS
	MASSIMO DUTTI
	PULL & BEAR
	STRADIVARIUS
	ZARA
INDUYCO	EL CORTE INGLES
	SFERA
GRUPO ADIDAS	ADIDAS
	REEBOK
DECATLON	DECATLON
GRUPO CORTEFIEL	CORTEFIEL
	MILANO
	SPRINGFIELD

Fuente: Elaboración propia.

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo, dado el descenso de la demanda en el sector textil, así como la reducción de los márgenes de beneficio empresariales, derivados de la fuerte crisis causada por la pandemia COVID-19, han dado lugar a un menor atractivo y rentabilidad de este sector, disminuyendo por tanto la amenaza de nuevos ingresos en el mismo.

6.4. Sectores afines y de apoyo.

En la actualidad, el negocio de la moda, que engloba la industria textil confección y calzado sigue jugando un papel muy importante en la economía española. El sector aporta el 13,2% al PIB del comercio y el 5,1% al PIB de la industria en España y pese a su capacidad exportadora, el textil en España muestra un saldo comercial deficitario, siendo las prendas de vestir exteriores el principal producto de las importaciones textiles

en 2018 (CESCE, 2019). Si bien es verdad que cada vez más se promueve la producción local y ropa de kilómetro cero, tendencia que surge en España con el movimiento slow-fashion, reivindicando una nueva forma de entender la moda, cimentada en el ecologismo y desarrollo sostenible, entre otros.

El impacto ambiental de la industria textil es muy elevado, así lo muestran algunos de los datos proporcionados en el informe “Por una defensa de la moda circular” de la Federación Europea de Empresas Sostenibles:

- El 73% de los materiales utilizados para la ropa se envían a vertederos o se incineran. Actualmente, menos del 1 por ciento del material utilizado para producir ropa es reciclado.
- La producción de textiles genera emisiones de gases de efecto invernadero mayores que las del transporte internacional.
- Las sustancias peligrosas se escapan al medio ambiente y afectan la salud de quienes fabrican y usan las prendas,

Según previsiones, se calcula que las ventas totales de ropa pueden triplicarse de aquí al 2050, con el aumento correspondiente de contaminación. Es por ello, que cambiar el modelo de economía lineal a la economía circular es un difícil reto para el sector textil pero necesario y esencial para su sostenibilidad.

En España el sector todavía va haciendo pequeños avances hacia la circularidad, ya existen nuevos modelos de negocio textil, abarcando desde empresas que usan redes y plásticos recogidos en los océanos como materia prima para hacer su ropa, a empresas que reutilizan ropas hacen nuevos hilos de la que no pueden reparar, al renting de ropa. En España, la recogida de textiles usados la lideran gestores de residuos, siendo unas entidades sin ánimo de lucro, empresas del sector de la economía social y solidaria, la mayoría agrupadas en la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria (AERESE), por otro lado, empresas privadas agrupadas la mayoría de ellas en la Asociación Ibérica de Reciclaje y Textil (ASIRTEX) (Mas, 2019). Sin embargo, aún se necesita profundizar más en los procesos de reutilización y reciclaje y se requiere de mayor compromiso y concienciación, además de una mayor colaboración e innovación por parte de los actores implicados. En la cadena de valor ya se reciclan tejidos, regeneran fibras y maximizan recursos de producción, pero es necesaria una consolidación y mejora.

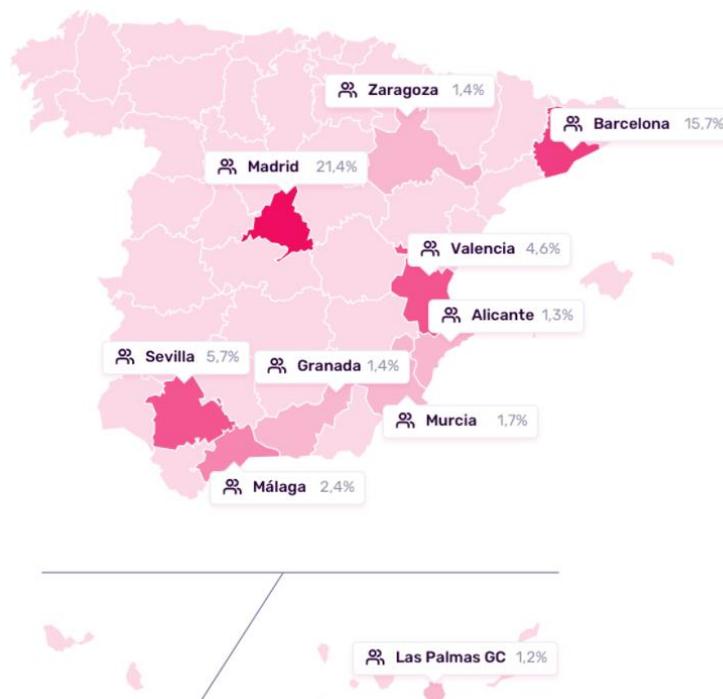
Respecto a sectores afines como puede ser la actividad de etiquetado, debemos tener en mente que a hora de comercializar productos del sector textil y de la confección hay que tener en cuenta varios aspectos relacionados con el etiquetado de éstos. Existen normativas europeas y nacionales en las que se definen y detallan la obligatoriedad y el tipo de etiquetado que deben incluir estos productos. A nivel europeo, EURATEX es el organismo que representa desde 1996 los intereses de la industria europea del textil y de la confección con las instituciones de la UE. Además de la normativa que se ha de cumplir a nivel europeo, en España tendremos que cumplir con lo expuesto en el Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles, que indica que los artículos textiles, antes de su puesta a la venta, deberán estar debidamente etiquetados. Como norma general, deben llevar una etiqueta que identifique claramente la composición del tejido en porcentajes, empleando texto claro y legible con caracteres tipográficos uniformes, separados claramente de cualquier otra información, como normas de lavado, pictogramas, información de empresa o códigos de barras. Las etiquetas de composición, también llamadas etiquetas de símbolos de lavado, o care labels, generalmente van cosidas en la ropa o calzado, y deben permanecer en su interior hasta el final de la vida útil de la prenda. (Etimak, s.f.)

Por otro lado, el sector textil español ha encontrado un fuerte punto de apoyo en la colaboración con *influencers*, *bloggers* y expertos en moda que permiten visibilizar marcas y transmitir confianza hacia las diferentes marcas. Los *influencers* tienen tal importancia hoy en día que las marcas apuestan por ellos para que comuniquen sus mensajes y propuesta de valor con su audiencia y humanicen los mensajes de la empresa, ya que estos comunicadores son admirados por cientos, miles e incluso millones de usuarios de Internet. Las marcas necesitan acercarse a su público de una forma sutil, evitando los invasivos y obsoletos mensajes publicitarios. Del mismo modo, necesitan humanizar su marca, presentarse como una ventaja y, sobre todo, conectar con los usuarios.

Los consumidores están cada vez más informados, lo cual les aporta libertad y la capacidad de ser críticos respecto a determinados argumentos. Es por eso, por lo que se muestran reticentes ante consignas repetitivas, propias de los mensajes publicitarios tradicionales. Lo que los usuarios buscan son prescripciones procedentes de personas de las que se fían, tales como amigos o familiares. Y a todo esto tenemos que sumar la

admiración que tienen por dicho interlocutor, esta combinación supone una efectiva campaña de publicidad: mediante los *influencers* (Influency, s.f.). Destacamos que el sector moda (ropa, calzado, lencería, complementos, etc.) es uno de los más destacados en el marketing de influencia, que cada vez se puede ver más en nuestro país. Algunos de los *influencers* de moda españoles con más seguidores son: Manu Ríos (5,5 millones de seguidores), Paula Echevarría (3,5 M), Dulceida (2,8 M) o Jon Kortajarena (2,8 M). (Marketing4ecommerce, 2021).

Ilustración 6. Porcentaje de "influencers" en las distintas ciudades españolas.



Fuente: Influency

6.5. Variables fortuitas.

La pandemia COVID-19 es la mayor amenaza sanitaria y social a la que España se ha enfrentado en las últimas décadas (EY.com, 2021). Todos los sectores se han visto duramente afectados por la llegada de la pandemia, pero uno de los que más ha sufrido ha sido el textil. La Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (Acotex) comunicó que las ventas de prendas de textil, hogar y complementos descendieron un 53,2 % en enero con respecto al mismo mes de 2020. A las restricciones directas que sufre la actividad por la pandemia, hay que sumar otros factores adicionales que han provocado esta caída como la reducción al mínimo los

eventos, las fiestas y las bodas, así como el temporal Filomena, que tuvo lugar a principios de 2021 en todo España y dejó sin efecto las rebajas, periodo donde el comercio hace caja.

Según datos de Dipcom Corporate, el sector podría finalizar 2021 con tan solo 100.000 puestos textiles, frente a los 200.000 existentes a comienzos de 2020. (Interempresas, 2021)

Hoy en día también debemos tener en cuenta riesgos relacionados con el cambio climático como pueden ser la mayor intensidad y ocurrencia más frecuente de eventos extremos (huracanes, inundaciones, sequías, etc) o crónicos, favorecidos por el cambio gradual a largo plazo de las condiciones climáticas (temperatura, precipitación, etc.). Estos eventos tienen la capacidad de afectar gravemente los establecimientos textiles y provocar alteraciones en su operación normal.

Por otro lado, los efectos del cambio climático como la menor disponibilidad de agua para riego, menor humedad en el suelo, mayor incidencia de plagas y enfermedades y mayor frecuencia de eventos extremos como inundaciones, pueden impactar negativamente la producción de algodón a nivel mundial. La producción de las demás fibras naturales podría verse afectada también por los efectos negativos del cambio climático, lo cual podría provocar disminuciones en su oferta y aumento de precios. El agua es un insumo fundamental en el sector textil, necesario para llevar a cabo muchas de las operaciones de preparación de fibras y acabado de tejidos. La escasez de este insumo puede provocar ceses temporales en la producción, afectando los ingresos de las industrias y su capacidad de pago. Así mismo, la reducción de la oferta puede implicar mayores tarifas de la tasa por uso del agua, representando costos adicionales para el sector

6.6. Influencia del gobierno.

El gobierno de España se ha visto obligado como consecuencia de la crisis del COVID-19 a llevar a cabo algunas medidas y ayudas económicas con el objetivo de paliar los efectos y hacer frente al impacto económico y laboral que ha provocado la pandemia del coronavirus en el país, entre estas medidas destacan la activación del permiso retribuido recuperable para trabajadores, la prohibición del corte de suministros de agua luz o gas

durante el estado de alarma, ayudas al alquiler, la suspensión de los desahucios o el aplazamiento del pago de las cuotas a la Seguridad Social por parte de los autónomos.

De forma paralela, las diferentes comunidades autónomas españolas han convocado ayudas económicas destinadas a la recuperación del sector del textil y calzado, que ha sido duramente golpeado por la pandemia. En concreto, el Departamento de Industria, Competitividad y Desarrollo Empresarial del Gobierno aragonés ha activado una nueva línea de ayudas de 420.000 euros, que está dirigida a incrementar la competitividad de las pymes que se dedican a la actividad industrial en los sectores textil-confección y calzado y se incluyen en el marco del Programa de Ayudas a la Industria y la Pyme en Aragón. (Gobierno de Aragón, 2021).

Por otro lado, la transición mundial hacia una economía circular y baja en carbono conlleva grandes cambios políticos, legales, tecnológicos y de mercado para disminuir las emisiones y adaptar las actividades humanas a los efectos del cambio climático. La transición hacia una economía baja en carbono supone desincentivar el uso de combustibles fósiles mediante la creación de impuestos cuyo valor se irá incrementando hasta lograr la meta establecida de reducción de emisiones. Esto representa mayores costos para las industrias textiles que utilizan combustibles fósiles para la generación del vapor necesario en sus procesos; así mismo, el aumento de precios de los combustibles fósiles puede incidir en el precio de materias primas de la industria textil, como las fibras sintéticas (derivadas del petróleo) y el algodón (cultivo intensivo en el uso de fertilizantes y plaguicidas). (Cardenas Bocanegra, 2019)

En España ya se están llevando a cabo iniciativas que persiguen dicho objetivo mediante distintas iniciativas, por ejemplo, el proyecto de ley de Crisis Climática, con el que se pretende alcanzar la neutralidad de emisiones en 2050 y energías renovables. Con la aprobación de este documento España inicia la senda para prescindir de los combustibles fósiles. También por otro lado, la Agencia Internacional de la Energía (AIE) considera que España tiene que aumentar los impuestos que gravan los combustibles fósiles de forma que el consumidor final pague el coste real de las emisiones contaminantes, como forma de conseguir que las renovables y la electrificación sean más competitivas. La agencia apuesta en su último informe sobre España, publicado en mayo de este año, por una revisión en profundidad de la fiscalidad para gravar directamente las emisiones de dióxido de carbono (CO₂). (El País, 2021)

7. CONCLUSIONES.

El principal objetivo de este Trabajo Fin de Grado era el estudio del proceso de internacionalización que Adidas ha llevado a cabo a lo largo de su historia y especialmente el estudio de su establecimiento en nuestro país.

También se ha llevado a cabo un análisis del grado de globalización del sector en el que opera, así como las ventajas competitivas que le han llevado a ser una empresa líder en dicho sector, que nos permite entender y contextualizar mejor el resto del trabajo.

En primer lugar, podemos afirmar que Adidas sigue una estrategia de internacionalización global, optando por producir en aquellas zonas del mundo donde le es más rentable (países menos desarrollados, donde los costes son menores) y vendiendo esas mercancías en aquellos países más ricos. Para Adidas el mundo es su mercado y podemos encontrar el mismo producto en cualquier país, si bien es cierto que hace pequeñas adaptaciones locales como puede ser el cambio de tallaje, de moneda o cambios en la portada de la página web.

El sector en el que se encuentra Adidas, “Comercio al por mayor de prendas de vestir”, por las propias características del sector lo clasificamos en competencia global:

- Existe una gran interdependencia entre países, debido a que mayoritariamente los países en los que se concentra la producción textil y en los que se concentran las ventas no tienen nada que ver, esto supone un alto nivel de deslocalización a nivel mundial.
- El auge del comercio electrónico permite que las empresas textiles estén constantemente conectadas a nivel mundial con otras empresas, proveedores, clientes, etc. Además del seguimiento de nuevas tendencias que estén saliendo en la otra punta del mundo, personas de influencia, etc.

Por otro lado, una de las principales ventajas competitivas de la marca es su fuerte diferenciación del producto, asociada a una gran imagen de marca reconocida a nivel mundial y a atractivos diseños. Todo esto logrado mediante grandes inversiones en i+D e innovadoras campañas, que logran que la empresa mantenga su posición líder en el sector deportivo.

También destaca el aprovechamiento de las economías de escala como ventaja competitiva. Debido al gran tamaño de la empresa y su presencia mundial, ésta se beneficia de economías de escala que le permiten invertir grandes cantidades de

presupuesto en la promoción y publicidad, lo que le permite acercarse al consumidor internacional y aumentar sus ventas en todo el mundo. Por otro lado, también se beneficia en lo referido a la distribución, especialmente mediante acuerdos con sus clientes distribuidores, que aseguran una correcta formación a los empleados y proveen de materiales a las tiendas.

Para finalizar, se ha analizado profundamente mediante la herramienta del Diamante de Porter los factores que han hecho que el grupo Adidas, perteneciente al sector textil, se ubique en nuestro país, alcanzando un gran éxito. Este análisis me ha permitido entender mejor los motivos por los que existe una gran presencia de empresas textiles en España, además de entender mejor el rumbo que a partir de ahora se van a ver obligadas a adaptar, debido a la situación excepcional de crisis sanitaria en la que nos encontramos, que supone un cambio radical en todos los comportamientos sociales y económicos.

Como opinión personal con respecto a este TFG, el tema me ha resultado muy interesante por tratarse de una empresa líder en el sector deportivo como es Adidas, con la que además me siento personalmente identificada, y perteneciente a un sector con tanto peso tanto en la economía mundial como en la de nuestro país. Este estudio me ha permitido comprender muchos aspectos que han permitido que la empresa esté presente en todos los rincones del mundo, así como las características concretas de nuestro país que han supuesto un éxito empresarial para el grupo.

8. BIBLIOGRAFÍA

- (2014). Obtenido de Expansión.com:
<https://www.expansion.com/2014/04/24/aragon/1398351309.html>
- (12 de Abril de 2018). *El periódico de Aragón*.
- (2021). *europapress*.
- Adidas.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.adidas.es/blog/392942-la-historia-de-adidas-de-1949-hasta-hoy>
- Análisis de la situación actual de la demanda en el sector textil-confección español. (2014).
aragonempresa.com. (2006). Obtenido de
<https://www.aragonempresa.com/paginas/congresos-foro-empresa-2006-adidas>
- Arbide, A. G. (2015). Análisis de la distribución comercial del sector textil.
- Barreras comerciales*. (2021). Obtenido de Gobierno de España:
<https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/buscador/Paginas/Buscador.aspx>
- BUHO Magazine*. (s.f.). Obtenido de <https://buhomag.elmundo.es/moda/la-moda-en-el-mundo-se-lleva-lo-mismo-en-todas-partes/>
- Camerdata*. (s.f.). Obtenido de <https://www.camerdata.es/formulario-empresas-espanolas>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración*. España: McGraw-Hill.
- Cardenas Bocanegra, H. A. (2019). *Riesgos ambientales y sociales en el sector textil*.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2006). *Teorías de internacionalización*.
- CESCE. (2019). *Informe sectorial de la economía española: textil*.
- (2018). *Comercio Conectado*. Nielsen.
- Crowdlending.es*. (s.f.). Obtenido de <https://www.crowdlending.es/blog/fuentes-de-financiacion-de-la-empresa-en-espana>
- Dirección internacional de la empresa. (2020).
- Disfold*. (2020). Obtenido de <https://es.disfold.com/top-empresas-alemania-dax/>
- Economía digital*. (s.f.). Obtenido de <https://empresas.economiadigital.es/ADIDAS-ESPANA-SAU>
- Economista, E. (2018). *ElEconomista.es*. Obtenido de
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9475318/10/18/La-internacionalizacion-clave-para-superar-la-incertidumbre-economica-mundial.html>
- El País*. (2021). Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-05-26/la-agencia-internacional-de-la-energia-pide-a-espana-que-suba-impuestos-sobre-los-combustibles.html>
- Etimak*. (s.f.). Obtenido de <http://www.etimak.net/Etiquetas-textiles-personalizadas.html>

- Expansión*. (2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro>
- EY.com. (2021). *Informe sector moda en España*. Obtenido de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-informe-sector-moda-en-espana-covid-19.pdf
- Gálvez, M. E. (2015-2016). *Estrategias de crecimiento del grupo Adidas*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gobierno de Aragón*. (2021). Obtenido de <https://www.aragon.es/coronavirus/ayudas>
- Gobierno de España*. (s.f.). Obtenido de <https://www.miteco.gob.es/es/agua/temas/sistema-espaniol-gestion-agua/>
- Gonzalez, P. C. (2017). *TFG: La deslocalización de las empresas*.
- Huergo Aviña, F. (2020). *TFG: Análisis de las estrategias de marketing internacional en el sector de la ropa y calzado deportivo*.
- ICEX. (2019). *Ficha país: Bangladesh*.
- Influencity*. (s.f.). Obtenido de <https://influencity.com/blog/es/>
- Infobae.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2019/07/23/de-louis-vuitton-a-prada-cuales-son-las-marcas-de-lujo-mas-valiosas-del-mundo/>
- Interempresas*. (2021). Obtenido de <https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/326857-El-sector-textil-espanol-tocado-y-hundido.html>
- Interior, D. G. (1992). *Comercialización de productos textiles*. Madrid.
- Jarrillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Johanson, E., & Vahlne, J.-E. (1977). *El proceso de internacionalización de la empresa*.
- La Vanguardia*. (2020). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200302/473909853803/tecnologia-espanola-top-10-europeo-compite-alemana-brl.html>
- La Vanguardia*. (2020). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/natural/energia/20201231/6159671/mejor-ano-energias-renovables-nuevo-record-eolica.html#:~:text=Los%20datos%20provisionales%20de%20REE,7%25%20de%20la%20electricidad%20total.>
- Marketing4ecommerce*. (2021). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/instagramers-de-moda-espanolas-a-las-que-deberias-seguir/>
- Mas, A. F. (2019). *Retema*. Obtenido de <https://www.retema.es/noticia/tendencias-en-el-textil-y-economia-circular-aQHff>
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (s.f.). *Comercio Textil en España*.
- modaes.es*. (2018). Obtenido de <https://www.modaes.es/blogs/coser-y-aprovisionar-todo-es-empezar/la-moda-sigue-globalizando.html>

- modaes.es.* (2019). Obtenido de <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-se-globaliza-los-diez-mayores-importadores-ya-copan-solo-el-70-de-las-compras.html>
- Modaes.es.* (2021). Obtenido de <https://www.modaes.es/entorno/mas-gasto-mas-clientes-y-mas-compras-como-el-covid-19-cambio-el-consumo-de-moda-online.html>
- Modaes.es.* (2021). Obtenido de <https://www.modaes.es/entorno/mas-gasto-mas-clientes-y-mas-compras-como-el-covid-19-cambio-el-consumo-de-moda-online.html>
- Novaciencia.* (2021). Obtenido de [https://novaciencia.es/grados-mas-demandados-de-espana/#:~:text=Administraci%C3%B3n%20y%20Direcci%C3%B3n%20de%20Empresas%20\(ADE\)%20se%20mantiene%20l%C3%ADder%20en,que%20se%20requieren%20estudios%20universitarios.](https://novaciencia.es/grados-mas-demandados-de-espana/#:~:text=Administraci%C3%B3n%20y%20Direcci%C3%B3n%20de%20Empresas%20(ADE)%20se%20mantiene%20l%C3%ADder%20en,que%20se%20requieren%20estudios%20universitarios.)
- (s.f.). *OMC.*
- Palco23.* (2020). Obtenido de <https://www.palco23.com/media/los-titanes-del-deporte-sacan-la-tijera-9000-millones-en-marketing-en-juego.html>
- Pla Barber, J., & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales.*
- RRHH Digital.* (2021). Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/144397/El-nivel-de-ingles-de-Espana-no-mejora-y-se-estanca-en-el-ranking-mundial?target=_self
- (2019). *The Global Competitiveness Report.*
- This Is The Real Spain.* (2019). Obtenido de <https://www.thisistherealspain.com/es/modernidad/nuestras-infraestructuras-una-de-las-mejores-cartas-de-presentacion-ante-el-mundo>
- Thompson/Strickland. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos.* México: Mc Graw Hill.