

Trabajo Fin de Grado

Comercio y grandes cadenas de valor: Adidas

Trade and large value chains: Adidas

Autor/es

Daniel Fandos Catalinas

Director/es

Sofía Jiménez Calvo

Facultad de Economía y Empresa

2022

RESUMEN

En este trabajo vamos a analizar en profundidad una de las más exitosas empresas deportivas de todos los tiempos, Adidas. A lo largo del trabajo, vamos a ver la historia de Adidas desde sus comienzos y como ha conseguido ser una empresa referencia en su sector y tener una gran cuota de mercado, también analizaremos diversas ratios financieras para ver la salud financiera que posee la empresa actualmente, estudiaremos sus estrategias de internalización para comprender cuanto abarca la empresa y estudiaremos su principal estrategia de Marketing Digital iniciada en el 2015 “Creando lo nuevo”. Por último, veremos el futuro más inmediato de la empresa.

ABSTRACT

In this work we are going to analyze in depth one of the most successful sports companies of all time, Adidas. We will see the history of Adidas since its inception and how it has managed to be a reference company in their sector and have a large market share, we will also analyze various financial ratios to see the financial health that the company currently has, we will study its internalization strategies to understand how much the company encompasses and we will study its main Digital Marketing strategy started in 2015 "Creating the new". Finally, we will see the most immediate future of the company.

ÍNDICE

1. Introducción del sector deportivo.....	5
2. Historia de Adidas hasta el SXXI	7
3. Misión, Visión y Valores	10
Misión.....	10
Visión	10
Valores.....	11
4. Ratios financieros Adidas España	12
5. Internacionalización de la empresa	14
Adidas y su descentralización de la producción	14
Evolución de los ingresos de Adidas (últimos 5 años).....	15
Ventas según regiones	16
Ventas por líneas de productos	17
Ventas por canal de distribución	18
6. Publicidad y Marketing Digital	20
Plan de Marketing Digital: “Creando lo nuevo”	21
7. Futuro de Adidas	27
8. Conclusiones	29
9. Bibliografía.....	31

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Elaboración propia a través de Bloomberg (2019).....	6
Ilustración 2. Elaboración propia de ingresos en los últimos 5 años (Balance oficial de Adidas, 2021).	15
Ilustración 3. Elaboración propia de ventas según regiones (Balance oficial de Adidas, 2021).....	16
Ilustración 4. Elaboración propia de ventas por líneas de productos (Balance oficial de Adidas, 2021).	17
Ilustración 5. Elaboración propia de ventas según canal de distribución (Balance oficial de Adidas, 2021).....	19
Ilustración 6. Aplicación Run Genie (Adidas)	23
Ilustración 7. Elaboración propia de un MCO mediante Gretl.....	25
Ilustración 8. Contraste de normalidad de los residuos.	26

1. Introducción del sector deportivo

Desde hace un tiempo hasta como conocemos el mundo actualmente, el sector deportivo tiene una relevancia muy importante, tanto en el ámbito económico como en el social, ya que genera un gran número de relaciones sociales entre la gente que práctica deporte, tiene una gran cobertura en los medios de comunicación, generan un bienestar positivo en la sociedad por los beneficios que aportan a las personas, ya que practicándolo, compiten o se divierten a través del deporte dentro de un clima de respeto y hermandad y por último, ha ido adquiriendo un creciente protagonismo en el desarrollo de las economías de mercado en las sociedades modernas, consecuencia de todos los accesorios que puede ofrecer, toda la inversión que destinan a publicidad y marketing deportivo que genera sentimientos positivos hacia los individuos, todas los deportistas icónicos que nos muestran y que nos vemos reflejados en ellos, etc.

Existen una serie de causas que han fomentado este crecimiento del sector deportivo en todo el mundo:

- Globalización: gracias a esta, podemos observar todo lo que ocurre en otros países o sociedades y empaparnos de nuevos estímulos deportivos con los que nos podemos ver reflejados.
- Aceptación social: en nuestras nuevas sociedades desarrolladas, el deporte se asocia a la importancia que tiene sobre la salud, tanto en el gimnasio como en practicar cualquier deporte. Se fomentan de igual forma las relaciones humanas a todas las edades de forma satisfactoria.
- El auge del mercado femenino: la popularidad y el impacto global del deporte femenino está creciendo de forma exponencial y esto genera un nuevo mercado con un gran número de productos y servicios.
- Desarrollo tecnológico: innovaciones tecnológicas que nos ayudan a desarrollar una mejor actividad física, como apps para el gimnasio y dietas, productos Smart (smartwatch, smartphones...) que nos ayudan a controlar nuestra salud física.

A continuación, y según un estudio realizado por Bloomberg en el año 2019 tenemos una representación gráfica de cómo se encuentra actualmente el mercado del sector deportivo con las principales empresas que dominan el mercado actual en función del número de ingresos que genera cada una de ellas (en millones de dólares).



Ilustración 1. Elaboración propia a través de Bloomberg (2019).

Como podemos observar en el gráfico 1, el líder del mercado es Nike ya que es la empresa que más ingresos ha generado (38.095 millones de \$) a lo largo de todo el 2019 y supera con creces a todos sus seguidores. Adidas se encuentra en segunda posición de este ranking con unos ingresos anuales aproximados de 25.000 millones de dólares. Ambas empresas superan con creces a sus competidores que se encuentran con unos ingresos anuales de menos de 10.000 millones de dólares.

El objetivo del trabajo es estudiar los datos y estrategias referentes a Adidas para entender como ha sido su evolución a lo largo del Siglo 21. Todo ello, en referencia a sus ratios financieros, sus estrategias de internacionalización, a sus ingresos (líneas de productos, zonas geográficas y canal de distribución) y a su principal estrategia de marketing digital iniciada en 2015 “Creando lo nuevo”.

2. Historia de Adidas hasta el SXXI

En este apartado vamos a tratar los sucesos más relevantes de Adidas a lo largo de las décadas desde que se fundó la marca en el año 1949 por Adi Dassler. La principal misión por la que se embarcó Adi en este negocio era la de aportar mejoras al rendimiento a todos los deportistas.

1950

Esta década destacó por el lanzamiento de la zapatilla Samba, que a día de hoy es una de las favoritas para practicar fútbol sala debido a su agilidad y velocidad, también es icónica en la moda urbana ya que la gente la utiliza en su día a día. La década de los cincuenta también presencié el nacimiento de la primera bota de fútbol diseñada con una plantilla de nailon, lo que supuso un cambio radical e inmediato en el ajuste y la sensación.

1960

La década de los 60 fue la de romper barreras: los deportistas querían alcanzar los límites que podían alcanzar en sus deportes con la ayuda de productos increíbles de calidad para aquel tiempo. Adidas desarrolló la primera zapatilla destinada al running y la zapatilla de atletismo Azteca Gold para los juegos olímpicos de México, que aportaba una ventaja competitiva a los atletas que la usaban. También en los 60 aparecieron los primeros modelos de chándal que se convertirían en un clásico de la moda urbana y que todavía los seguimos viendo por las calles.

1970

Esta década sentó las bases para la creación de prendas de moda urbana muy relevantes hasta el día de hoy como la Adilette, el modelo de chancla más famosa del mundo, y la emblemática zapatilla de tenis blanca reconocida y usada por un gran número de personas, las Stan Smith. Además, se creó el Telstar, el primer balón de fútbol oficial de la copa del Mundo y salió al mercado la primera edición de las míticas Adidas Superstar uno de los productos más vendidos a lo largo de la historia de la empresa.

1980

Los 80 fueron una década destinada a la innovación. En este momento el deporte tenía una gran influencia sobre la cultura y la tecnología había progresado mucho, Adidas dio

pasos de gigante en este sentido y desarrolló Micropacer que introdujo un registro digital del rendimiento con una pantalla en la lengüeta que podía medir la distancia recorrida, el consumo de calorías y la velocidad media alcanzada. Se lanzó al mercado las Adidas Copa Mundial, que se convirtió en la bota de fútbol de tacos más vendida y un icono en el terreno de juego. Por último, la Torsión ZX8000 desarrolló una tecnología de torsión flexible para correr, lo que la convirtió en la primera zapatilla que podía adaptarse al movimiento natural del tobillo evitando lesiones producidas a causa de un mal gesto producido con el tobillo.

1990

Los años 90 destacaron por la inconfundible moda de la marca. Para la maratón que se realizaba en Boston, se lanzó la emblemática chaqueta EQT Volunteer en blanco y turquesa, lo que marcó un antes y un después para Adidas ya que presentaba el nuevo logo de las tres bandas que se convirtió en la actual insignia de Adidas. En 1994 se presentó una nueva arma de fútbol de tacos, la Predator Cup, la cual fue una revolución en el calzado de fútbol ya que presentaba unas elevaciones en forma de cresta en el antepié que aumentaba la fricción con el balón.

2000

Esta década supuso innovar sobre lo que ya estaba establecido. La Supernova Cushion M se convirtió en la zapatilla de running excelencia de los años 2000, Adidas irrumpió por primera vez en el mercado de la ropa de natación de alto rendimiento con una nueva tecnología creada para que los deportistas redujeran su resistencia en el agua. Esta década destacó por un gran número de colaboraciones y patrocinios, zapatillas personalizadas para la estrella de fútbol David Beckham, la Adizero Adios Neftenga con la que Halie estableció un récord mundial de maratón, etc.

2010

La década del 2010 tiene al frente nuevos retos como la sostenibilidad y la responsabilidad social para los nuevos lanzamientos. Adidas se une a Parley, una organización para la conservación de océanos con el objetivo de desarrollar ropa y calzado con los residuos rescatados de los mares. Esta última década ha traído el desarrollo de Boost, una media suela que devuelve energía y que es una de las favoritas por los corredores, y de la Futurecraft 4D, caracterizada por tener una media suela desarrollada desde el estado líquido con la estimulación de la luz y el oxígeno. Esta

década también trajo colaboraciones emblemáticas con la diseñadora Stella McCartney, con el artista Kanye West y el lanzamiento de las YEEZY. Por último, destacar que, en el 2015, Adidas lanzó la Superstar Pride Pack, que se convirtió en la primera zapatilla LGTB+ para el mes del orgullo.

3. Misión, Visión y Valores

Misión

La misión es el fin genérico por el que se ha creado la empresa, su razón de ser. Como podemos encontrar en su página web oficial la misión de Adidas es: “Esforzarse por ser el líder en el segmento de artículos deportivos a nivel mundial. Se comprometen a que todos sus productos mejoren de manera continua en el tiempo para que pueda seguir siendo una empresa competitiva.” En esta declaración de la misión también incluyen 3 aspectos a considerar:

- Mejorar el deporte: buscando siempre que los clientes consigan los mejores productos disponibles y así, convertir a la marca en referente dentro de la cultura del deporte y, además, mejorar el rendimiento de cada deportista.
- Exceder las expectativas: Adidas tiene una reputación excepcional gracias a que está comprometida con la calidad de sus productos, no tiene que dirigir tantos recursos al propio marketing ya que la mejor publicidad de la empresa es la propia satisfacción de sus clientes.
- Innovar: en el centro de las operaciones siempre está presente la búsqueda de la innovación en sus productos, es uno de los motivos por el que se fundó la empresa. Todo el trabajo que se realiza en sus líneas de productos es de una gran precisión y adaptabilidad a los tiempos, lo cual es una garantía de que se van a cumplir las expectativas de los deportistas.

Visión

La visión es el estado futuro deseado para la organización. Según su web oficial, la visión de Adidas es: “Ser la marca líder en diseño, enfocándose en brindar de productos a los atletas para que puedan alcanzar sus metas e incluso superarlas.” Cada producto está pensado para que el deportista pueda rendir de la mejor manera posible. Podemos encontrar diferentes componentes en esta declaración de Adidas:

- Liderazgo en diseño: Adidas no debe ser una empresa que sigue al resto, sino una punta de lanza en cuanto a tecnología, desarrollo y diseño. El deseo de romper

barreras y generar nuevos inventos son el impulso que les permite mejorar constantemente y lanzar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

- Apoyar constantemente a atletas de alto rendimiento: Adidas apoya a muchas estrellas en diferentes disciplinas y diseña productos en base a esas necesidades, esto permite a la empresa avanzar en el mercado y diferenciarse de su competencia más directa.

Valores

Los valores de una organización son los principios que rigen a la empresa y sirven de eje para su crecimiento. Los valores centrales de Adidas comprenden el desempeño, la pasión, la integridad y la diversidad. Son principios que han mantenido a la marca a la cabeza de su mercado durante décadas. Adidas es categórico sobre la influencia de la cultura de que hacer las cosas bien tiende a tener un buen crecimiento en la empresa, esto es lo que realmente mantiene al cliente leal y entusiasta sobre todo lo que se relaciona con la compañía, tanto productos como servicios. No solo con todos los productos que genera Adidas le permiten tener este tipo de cultura sino también todos los antecedentes a los que se asocia (Copas del mundo, reutilización de los plásticos para producir nuevas prendas deportivas, responsabilidad social, integración, etc.) generan una gran familia que le permite tener una perspectiva global en todos los ámbitos económicos y sociales.

4. Ratios financieros Adidas España

En este apartado, se va a proceder a analizar las distintas ratios financieras de Adidas España con toda la información que podemos obtener en el buscador de Sabi, los datos de la empresa corresponden con el año 2020 ya que los del 2021 todavía no están disponibles. El año 2020 es un año relevante por ser el primer año de pandemia y tal vez el más crítico para la mayoría de empresas. Al ser el año del Covid hay que tener en cuenta que algunas ratios pueden ser más bajas de lo que normalmente serían para una empresa como Adidas.

Las ratios financieras son una de las herramientas más útiles que podemos encontrar para valorar el estado de salud de una empresa, en este caso de Adidas España. Son medidas estandarizadas de control financiero que nos ofrecen una fotografía sobre determinados aspectos clave de la empresa. Al ser una medida numérica nos ofrece una información objetiva y veraz, lo que hace que estas ratios sean herramientas muy útiles a la hora de tomar decisiones en una empresa.

Ratio de solvencia: Activo / Pasivo = 0.92

Mide la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago (deudas), determina si se tienen los activos suficientes para pagar todas sus deudas en un momento determinado. En este caso, el valor es de 0.92, está por debajo del 1.5 (valor ideal), se podría decir que Adidas España no tiene la solvencia necesaria para hacer frente a sus deudas, pero en este caso hablamos de una empresa como Adidas, capaz de reponerse fácilmente de estas situaciones a través de las distintas estrategias de negocio. Es importante comprender el contexto de pandemia en el que nos encontrábamos durante el año 2020.

Ratio de liquidez: Activo Corriente / Pasivo Corriente = 0,80

Es similar al anterior, pero en este caso se mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones únicamente en el corto plazo. El valor es de 0.80, un poco por debajo del valor ideal que sería 1, en este caso Adidas podría encontrar alguna dificultad para pagar alguna obligación en el corto plazo (menos de un año), aun así, podría adelantar algún cobro de cliente y dispondría de la suficiente liquidez.

Autonomía financiera: Fondos Propios / Capitales Permanentes = 0.49

Esta ratio es sencilla, mide la dependencia que tiene una empresa respecto a la financiación externa, en este caso encontramos un valor de 0.49 muy por encima del valor ideal (0.3) por lo que el estado de autonomía/dependencia de Adidas España es bastante notorio y no depende tanto de posible financiación externa.

Apalancamiento: Deuda / Total de los activos invertidos = 2.04%

Es una herramienta financiera que permite aumentar nuestro capital de inversión a través de figuras de endeudamiento (préstamos de dinero). Permite aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa (ROE). En este caso el valor es superior a 1 (2.04%) por lo que la empresa puede permitirse apalancarse a través del endeudamiento. Esto es coherente ya que, Adidas España es una gran empresa que puede sacar mucha rentabilidad gracias a préstamos de dinero u otras figuras de endeudamiento.

Rentabilidad financiera (ROE): Resultado del Ejercicio / Fondos Propios = 24%

“Return of Equity”, mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de la empresa, es decir, el beneficio que obtiene la empresa por cada euro invertido. El caso ideal es que sea positivo ya que significará que la empresa está ganando por cada euro invertido y que por lo tanto está sacando partido de sus inversiones. En este caso el valor es de 24%, se podría decir que a cada euro que invierte Adidas España se le saca una rentabilidad del 24%. Cada euro invertido se le saca una rentabilidad de 1,24 euros.

Retorno de la inversión (ROI): Resultado del Ejercicio / Activo = 5%

Mide la eficiencia de la empresa cuando realiza inversiones y ayuda a conocer sus resultados. Es parecido al caso anterior, el valor ideal es que sea positivo ya que así nos indicará que la inversión ha salido rentable. En este caso el valor es del 5% por lo que las inversiones generaron un impacto muy positivo en la cuenta de resultados de la empresa.

Estos han sido las principales ratios que hemos encontrado en Sabi. Por hacer un resumen, la mayoría de las ratios son positivas. Los que presentan un valor más anormal (ratio solvencia y liquidez) se pueden deber únicamente a la crisis sanitaria producida por la pandemia del Covid.

5. Internacionalización de la empresa

En este apartado vamos a centrarnos un poco más en cómo funciona la empresa de Adidas a nivel global, midiendo los ingresos que tiene en cada una de sus líneas de productos para ver cuáles son más relevantes, las zonas geográficas (por continentes) donde realizan más ventas, dónde tiene su mano de obra para abaratar costes y tener más margen de beneficio, etc.

Antes de entrar más en detalle, decir que Adidas, como es de sobra conocido, tiene presencia en todos los continentes del mundo y dentro de estos, en los países más importantes por lo que su cuota global de mercado es gigantesca. Tanto Adidas como Nike son las dos empresas más influyentes a nivel global dentro del mercado deportivo.

Adidas y su descentralización de la producción

Actualmente Adidas está integrada por aproximadamente 61.400 empleados en todo el mundo, ha supuesto un decrecimiento de plantilla de más de 800 personas respecto al número de trabajadores del año anterior.

La empresa alemana cuenta con 780 centros de producción en todo el mundo, muchos de ellos ubicado en Bangladesh y en el sudeste asiático, es aquí donde aparece el concepto de **descentralización de la producción** que permite a Adidas reducir sus costes de producción y así aumentar el margen sobre el beneficio. Es algo que desde un punto de vista social no está muy bien visto pero no es la única ya que la mayoría de grandes empresas (Nike, Zara, H&M...) realizan este tipo de producción. Adidas externaliza la mayoría de su producción a este tipo de países donde los derechos de los trabajadores son casi inexistentes y el salario mínimo es mucho menor al de los países occidentales. En la mayoría de estas fábricas textiles trabajan mujeres realizando jornadas laborales de 12 horas diarias por salarios que no llegan casi a los 3 dólares por turno, los empleados no pueden cogerse bajas si están enfermos ya que se arriesgan a que los puedan despedir y tampoco hay existencia de algún tipo de sindicatos que defienda sus derechos.

Esta situación ha aumentado por 3 motivos clave:

- La globalización, esta creciente comunicación e interdependencia entre todos los países del mundo ha permitido identificar a las empresas mejores países donde llevar toda su producción para abaratar costes.

- La crisis sanitaria, se ha visto la necesidad de recortar costes para poder seguir teniendo los beneficios esperados, seguir manteniendo las cuotas de mercados, ingresos, márgenes de beneficio...
- Incremento de la competencia, genera guerras de precios entre las principales compañías de los sectores, es por eso que se intenta reducir costes para luego poder reducir los precios.

Evolución de los ingresos de Adidas (últimos 5 años)

A continuación, observamos una gráfica que representa los ingresos procedentes de las ventas de Adidas a nivel mundial respecto a los últimos 5 años, en millones de euros.

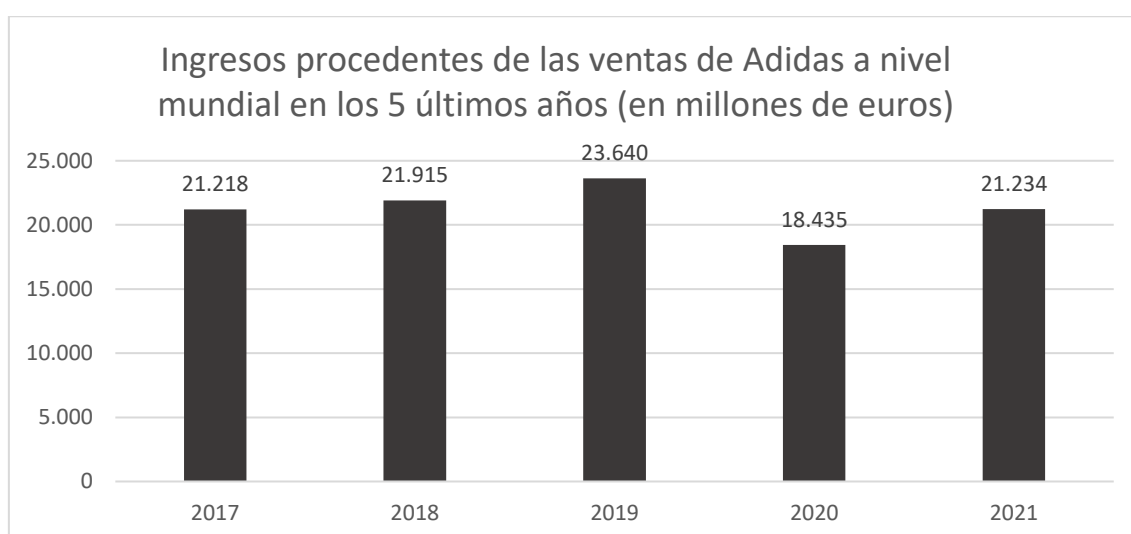


Ilustración 2. Elaboración propia de ingresos en los últimos 5 años (Balance oficial de Adidas, 2021).

Estos datos, pertenecientes a un documento oficial presentado por Adidas a principios de este año, ofrecen una perspectiva general de cómo han sido los ingresos de la empresa en los últimos 5 años. Podemos observar que seguía una escala creciente en cuanto ingresos por ventas desde el año 2017, esto se reduce notoriamente en el año 2020 cuando la pandemia del Covid-19 entra de lleno en un escenario a nivel mundial y con todo el tema del confinamiento general, las restricciones y la pérdida de poder adquisitivo se generó un decrecimiento de las ventas, ya que la población tenía mucho menos dinero para gastar en ocio deportivo. Por lo que podemos observar en el gráfico, parece que en el año 2021 se regresó un poco a la “normalidad” de ingresos por ventas” porque las cifras se asemejan más a los datos prepandemia que encontramos, aun así, existe la duda de que ingresos se hubieran generado si no se hubiera producido esta crisis sanitaria ya que podrían haber seguido incrementando como venían siendo en los años anteriores.

Este primer trimestre del año 2022 tampoco ha empezado mucho mejor ya que la evolución del mercado asiático está siendo mucho peor de lo que se esperaba, principalmente se debe atribuir a todos los rebrotes que está habiendo en el país asiáticos que han llevado a cerrar grandes metrópolis como Shangái y Changchun, también ha disminuido la compra online del país y hay un problema de desequilibrio entre el *sell in* y el *sell out* que ha provocado un exceso de inventario que no se vende y perjudica a la empresa.

Ventas según regiones

Se va a proceder a presentar y analizar los ingresos correspondientes a Adidas en función de distintas regiones, los ingresos corresponden al año 2021. En la siguiente gráfica observamos la distribución porcentual de las ventas, según región, de Adidas en 2021.

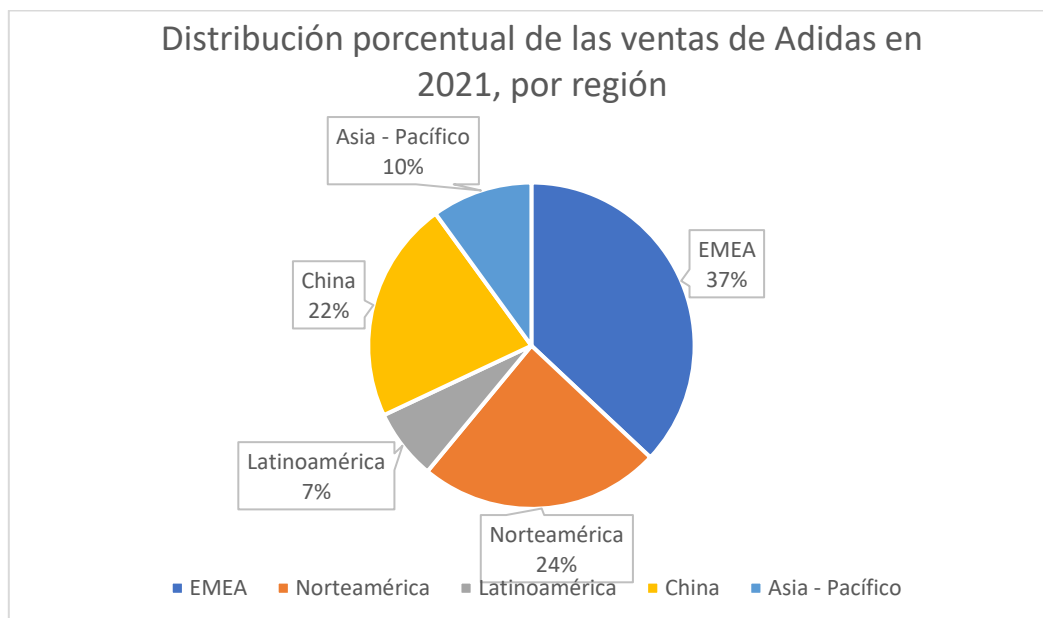


Ilustración 3. Elaboración propia de ventas según regiones (Blance oficial de Adidas, 2021).

Las ventas de Adidas están lideradas principalmente por las regiones que componen EMEA (Europa, Oriente Medio y África) y representan un 37% de las ventas totales generadas por la empresa. De estas 3 subregiones la que más ventas genera es la europea, principalmente porque Adidas tiene la mayor parte de su infraestructura dentro de nuestro continente. Además de esto, Europa tiene una cultura deportiva y un nivel de ingresos mayor a la de estas otras dos regiones por lo que es lógico pensar que se consume mucho más material deportivo en Europa respecto a Oriente Medio o África.

La segunda región que lidera las ventas es Norteamérica (24%), otra cultura que está muy ligada al deporte y que para ellos representa una gran parte de su vida, lo podemos ver todos los años en los eventos deportivos que se realizan, como la SuperBowl, las finales de la NFL, los playoffs de la NBA...

La tercera región en cuestión es China (22%). Está muy cerca de sobrepasar a Norteamérica, pero se prevé una reducción considerable de las ventas en este año 2022 debido a todos los confinamientos que se están realizando en las diferentes regiones que componen China. Ésta, aumentó mucho sus ventas debido a todas las compras online que realizaban en años anteriores, de ahí su elevado porcentaje.

En las últimas posiciones encontramos a Latinoamérica y Asia – Pacífico (7% y 10% respectivamente). Son las regiones en las que Adidas tiene una menor infraestructura de mercado porque son países con menos renta per cápita por familia, con problemas sociales y económicos y son regiones a las que menos acciones de comunicación y marketing se destinan.

Ventas por líneas de productos

A continuación, observamos la distribución porcentual de las ventas, según línea de productos, de Adidas en 2021.

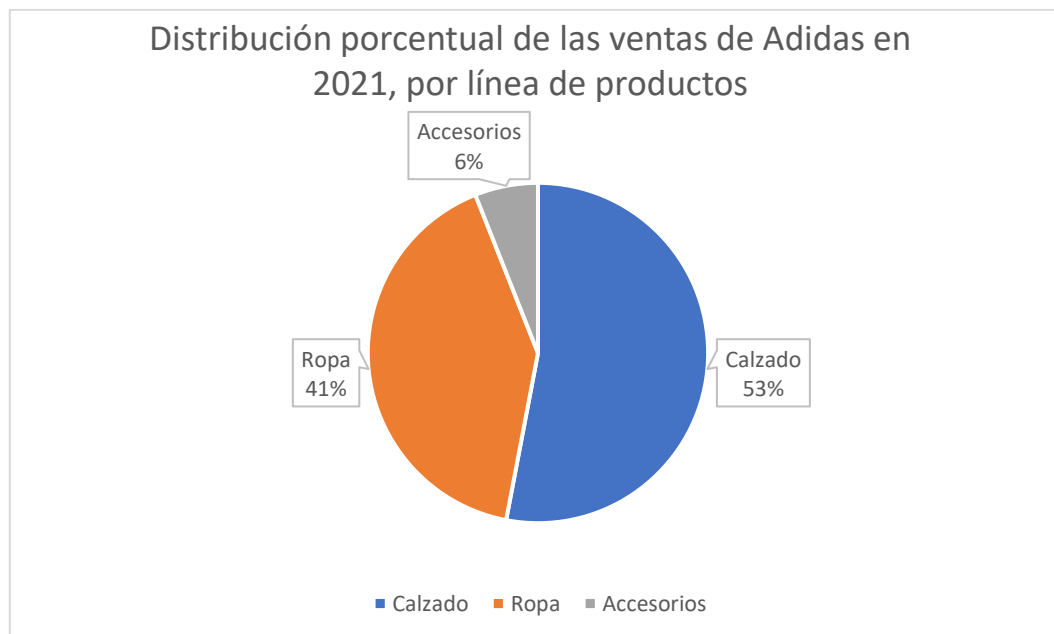


Ilustración 4. Elaboración propia de ventas por líneas de productos (Balance oficial de Adidas, 2021).

La principal línea de productos que caracterizan a la empresa por sus ventas es el calzado, dentro de este grupo tenemos en cuenta tanto el calzado más orientado a los deportistas

(botas de fútbol, atletismo, tenis, baloncesto...) como también el de uso más casual (las zapatillas que usamos para ir por la calle). Dentro de este grupo encontramos sagas icónicas de calzados que la marca ha mantenido desde su lanzamiento y en la que se han ido sacando nuevos formatos de zapatillas. Muchas de ellas conocidas a nivel mundial como las Adidas Superstars o Adidas Gazelle (muy reconocidas a la hora de usar en la calle por cualquier tipo de persona), las Stan Smith (todo un clásico del tenis, diseñadas por el tenista Stan Smith y que en la actualidad a parte de usarla para practicar tenis también gustan a la gente para llevarlas más casual), Copa Mundial y Adidas Predator (dos símbolos de la marca en cuanto a fútbol se refiere) y muchísimos más lanzamiento icónicos que siguen sorprendiendo a todos los clientes.

Después de esta, vendría la línea de productos destinada más a la ropa que ofrece Adidas a sus clientes. Hasta el año 1970, Adidas tampoco invirtió demasiado en ropa porque la moda fitness/deportiva estaba dominada por los atletas profesionales (mayoritariamente hombres) los cuales vestían ropa que era bastante sencilla y tampoco escatimaba en demasiados lujos. A partir de 1970 el mundo fitness tomo una mayor relevancia en toda la sociedad y la gente se empezó a interesar por esta cultura de practicar deporte para mantener sano su cuerpo. En la actualidad es importantísimo tener una indumentaria adecuada para practicar cualquier deporte o simplemente por las modas y tendencias que cambian cada vez más rápido. También la evolución rápida del mercado femenino ha obligado a Adidas a actualizarse y sacar prendas especializadas para todos los deportes que puedan ser practicados.

Por último, encontramos la última línea de productos y quizás la menos relevante ya que solamente representa un 6% de las ventas totales de la empresa, son todos los productos correspondientes a accesorios y equipamientos para practicar deportes (cintas de pelo, muñequeras, gorras, medias, espinilleras, un sinfín de productos). No hay mucho más que decir de este tipo de productos, simplemente son complementos que se pueden añadir al deporte que prácticas, en algunos casos te facilitarán a hacerlo y en otros simplemente por gusto puedes comprarlos o no.

Ventas por canal de distribución

En la siguiente gráfica observamos la distribución porcentual de las ventas, según el canal de distribución, de Adidas en 2021.

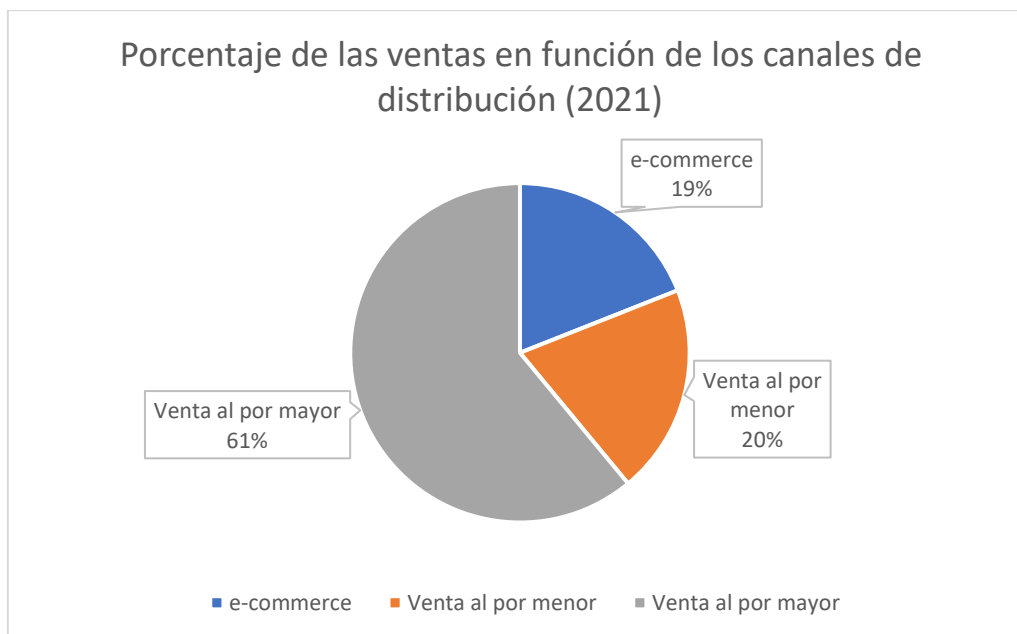


Ilustración 5. Elaboración propia de ventas según canal de distribución (Balance oficial de Adidas, 2021).

En referencia a los canales de distribución por los que realiza las ventas la empresa, mayoritariamente se realizan a través de una venta al por mayor, básicamente todos los productos que distribuye Adidas a los comercios y que son vendidos en estos pequeños/medianos comercios en los que Adidas únicamente aporta el producto. En segundo y tercer lugar encontramos la venta directa al consumidor que realiza a Adidas que representaría un 39% de las ventas totales. Lo desglosamos en todo el comercio electrónico que usan los consumidores para comprar a través de la plataforma digital de Adidas (19%) y las ventas directas que realizan en las tiendas oficiales de Adidas distribuidas por todas las partes del mundo y que vendrían a representar un 20%. En el informe de Adidas podemos encontrar que este comercio electrónico ha aumentado un 4% respecto al año anterior, esto se debe a todos los eventos deportivos que fueron cancelados por la pandemia del Covid (UEFA EURO 2020 y los Juegos Olímpicos de Tokio) que generaron un aumento de las ventas de todo tipo de material deportivo.

6. Publicidad y Marketing Digital

La empresa ha ido evolucionando en sus estrategias de marketing a la par que el desarrollo e innovación que hemos vivido como sociedad a lo largo de estos años, en función de los nuevos hábitos de los consumidores, sus preferencias, la evolución de las tecnologías, los cambios sociales y las nuevas industrias. Las estrategias de marketing de Adidas siempre han apuntado a conectar con los atletas o los consumidores que estén interesados en el deporte mediante los principales íconos deportivos de todo el planeta y través de campañas de comunicación que siempre causan sensación y son diferenciadoras respecto a otras marcas. Siempre que Adidas saca una nueva acción promocional sentimos nuevas percepciones hacia la marca y necesidades de adquirir algún tipo de producto, esto se debe al buen trabajo que realiza Adidas a la hora de realizarla: saber el tipo de público al que se quieren referir, escoger las principales figuras para representar la acción promocional, ejecutar con éxito dicha acción, y, por último, conocer los principales canales de comunicación para poder transmitir el mensaje de una forma eficaz.

Según el último informe del grupo Adidas presentado del año 2021, si nos fijamos en la cuenta de resultados, la empresa gastó alrededor de 2547 millones de euros en Marketing, 200 millones más que en el año 2020.

Teniendo en cuenta la visión de la empresa comentada anteriormente, la empresa desarrolla todas sus acciones, intentando contribuir en la vida deportiva de cualquier persona. Siempre ha buscado diferenciarse de su principal competidora través del desarrollo e innovación, principalmente con un plan dedicado al marketing digital de la empresa y que se comentará posteriormente. A parte también busca constantes asociaciones con eventos deportivos que estén presentes en todo el mundo (FIFA, Copa del Mundo, Eurocopa, World Padel Tour...), con equipos de fútbol y selecciones nacionales (Real Madrid, Argentina, Chelsea, Bayern de Múnich, Zaragoza, Alemania...) y por último, con los principales deportistas de todo el mundo y que son inspiradores para la gente (Lionel Messi, James Harden, Alexander Zverev...). La publicidad de la marca siempre ha tenido mucho impacto en el estilo de vida de sus consumidores, principalmente por el espíritu deportivo que representa Adidas y que contribuye a impulsar una vida más saludable en toda la población a través de su lema principal: “Nada es imposible”. Por último, destacar que ha sido muy relevante toda la honestidad y transparencia que ha transmitido la marca en todas sus acciones destinadas al público,

sirven de motivo de inspiración y motivación para todas las personas y ayudan a las personas a que puedan conseguir lo que se propongan.

Plan de Marketing Digital: “Creando lo nuevo”

Dentro de este apartado desarrollaremos más en profundidad el Plan de Marketing Digital, llamado “Creando lo nuevo”, que inició la empresa en 2015 para intentar derrocar a su principal competidor (Nike). Este plan es el poder detrás del éxito de Adidas en estos últimos años. Según el informe de Grupo Adidas comentado en algún punto anterior, el canal de e-commerce de la marca es el que está teniendo un mayor y más rápido crecimiento. En los últimos años, ha habido un importante cambio en el comportamiento del consumidor a la hora de comprar los productos, ya que cada vez aumenta en mayor medida el número de compras que se realizan por Internet, esto ha obligado a la empresa a digitalizarse para poder adaptarse a estas nuevas preferencias de consumidores. La tecnología ha ayudado a la empresa a construir relaciones más directas, sólidas y duraderas con sus clientes. Dentro de este plan de marketing digital destacamos 5 puntos clave.

La tecnología y los cambios digitales

Punto clave de este plan de marketing digital es la digitalización que ha realizado Adidas en estos últimos años, numerosas inversiones en el e-commerce para facilitar la venta a todos los consumidores, mayor rapidez a la hora de fabricar y enviar los productos y mejoras en la mercadotecnia de los productos. También destacar las inversiones realizadas en I+D para tener una ventaja competitiva frente al resto de competidores como puede ser “la Speedfactory”, creación de artículos a través de impresoras 3D y que se comentará más en detalle en el punto posterior.

Velocidad

Destacar el propósito que se ha marcado Adidas de la fabricación a alta velocidad. Es una parte esencial de su estrategia de marketing digital. La compañía ha conseguido digitalizar su proceso de producción a través de la tecnología 3D y robótica gracias a Speedfactory. Este sistema permite capturar el movimiento, que a través de un sistema de datos y la impresión 3D, logrará crear un calzado totalmente personalizado y adaptado a las características que tenga cualquier consumidor. En función de la longitud, anchura de pies, pisada, peso, altura... se ofrecerá al deportista el tipo de zapatilla que va a necesitar

en función del deporte. Este sistema utiliza la impresión 3D para producir las zapatillas deportivas necesarias y de máxima calidad.

El último modelo lanzado al mercado son las zapatillas Futurecraft 4D, aparte de tener un diseño avanzado y semejante al modelo de las zapatillas actuales, tienen un objetivo de reducir tu huella de carbono, es una zapatilla destinada al running y son ultraligeras, además el sistema Speedfactory les ha permitido crearla a partir de un 50% de material reciclado. El objetivo que tiene la marca es ofrecer las zapatillas más innovadoras y personalizadas posibles para cada atleta.

Relación con los consumidores

El consumidor actual es mucho más activo y exigente que el consumidor clásico, debido al aumento de competitividad que se ha generado en todos los sectores. Se ha vuelto más crítico y por lo tanto más difícil de satisfacer. Es por ello, que Adidas, intenta en todo momento interactuar con sus clientes y crearle nuevas experiencias, conectadas y personalizadas para crear entusiasmo por los deportes a nivel personal y que los propios consumidores se sientan únicos.

Interactúan con los consumidores a través de todos los puntos disponibles (dispositivos móviles, sociales o en las propias tiendas físicas) creando experiencias multicanales, unificadas en el tiempo y únicas.

Existen multitud de ejemplos que ha desarrollado Adidas a lo largo de su historia, en este caso destacamos un prototipo que desarrolló Adidas llamado Run Genie, un servicio ofrecido en las tiendas en la que Adidas eliminó la paradoja de la elección y brindó a todos los deportistas runners la información necesaria para tomar una decisión de compra informada. A través de la visualización de datos proporcionada en una aplicación para tablets, Run Genie brinda a los clientes de la información necesaria para ayudar a los clientes a encontrar y comprar el mejor calzado para su estilo de carrera y tipo de pie. Además, con un dispositivo conectado a sus pies, los clientes pueden probar las zapatillas para correr en una cinta y enviar datos a la aplicación para que posteriormente se muestre a los clientes su estilo para correr proporcionando una recomendación de calzado ajustado a sus necesidades específicas. A continuación, observamos una foto que representa la interfaz que encontraríamos en esta aplicación de Run Genie

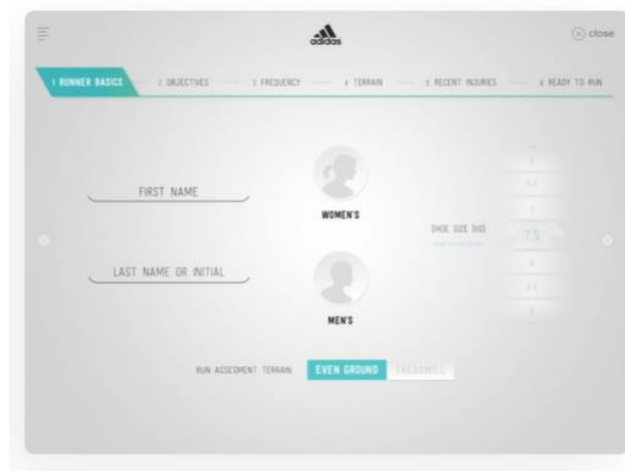


Ilustración 6. Aplicación Run Genie (Adidas)

Básicamente, tienes que ir introduciendo características físicas de tu persona, los objetivos para los que necesitas esas zapatillas (correr maratones, subir montañas, etc.), la frecuencia con lo que lo haces, el terreno sobre el que realizas la actividad y si tienes alguna lesión cercana o que aún mantienes. Con todos esos datos la aplicación te especificaba modelos de zapatillas que se asemejan a esas características que habías definido anteriormente.

Innovaciones de código abierto y colaboraciones

Adidas ofrece su mano a colaboradores de todo tipo, atletas, consumidores y socios con el objetivo de aprender, crear, compartir y dar forma a futuros deportes y cultura deportivas, así como la idea de traer productos originales al mercado. Un ejemplo sería la cooperación con Parley for the Ocean que se basó en la producción de tres nuevos modelos de zapatillas (UltraBoost) diseñadas con desechos plásticos del mar.

Principalmente, todos conocemos a Adidas por el marketing deportivo ya que mantiene la mayoría de sus colaboraciones con personajes ilustres del deporte. Pero también realiza otro tipo de colaboraciones como fue la última campaña llamada “Llamando a todos los creadores” junto con 72andSunny. Esta campaña contaba con 25 “creadores” que se reunían en torno a una mesa integrada por deportistas, diseñadores y cantantes y expresan todo lo que les une, su pasión por crear, desafiar convencionalismos y cambiar el mundo en el que viven.

También destacar que muy poco a poco Adidas se está empezado a mostrar su preferencia por el mundo de los e-sports (deportes electrónicos) como comentaremos más adelante.

Ciudades estratégicas

Adidas señala la ubicación y la importancia de su marketing en seis ciudades que se sitúan por todo el mundo: Londres, Los Ángeles, Nueva York, París, Shanghái y Tokio. Todas estas ciudades tienen un punto en común y que las diferencias del resto, son las ciudades que dan forma a la percepción y a las nuevas tendencias y decisiones de compra de los consumidores. La información que recaban en estas ciudades puede extrapolarse posteriormente al resto de ciudades del continente, ya que no en todos los continentes se tiene la misma percepción de la marca. En Europa, la tendencia esta principalmente relacionada a productos de fútbol, en cambio, América del Norte es clave para productos relacionados con el baloncesto o el beisbol, además es el mercado más grande en la industria de artículos deportivos.

Para ver cuál ha sido el impacto de este plan de marketing digital para la empresa vamos a realizar una estimación econométrica haciendo uso de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO). Nuestra hipótesis nula va a ser que el Plan de Marketing Digital condiciona los ingresos anuales obtenido por la empresa.

Nuestra variable dependiente va a ser los ingresos globales que ha obtenido la compañía cada año. Así vamos a poder comparar cuanto de relevante ha sido la fijación de este plan de marketing digital a partir del año 2015 y cómo ha influido en el resultado de los ingresos anuales de la compañía. Para ello creamos una variable ficticia que tomará valor de 1 a partir de 2015 que es cuando comienza este plan. Para que nuestros resultados no se vean afectados por problemas de autocorrelación o heterocedasticidad, incluimos estimadores robustos.

<u>Regresores</u>	<u>Coefficientes</u>
Constante	4355,81
	p-valor: (0,0416) **
Marketing Digital	7953,52
	p-valor: (1,81e-05) ***
<u>Resultados</u>	
Media de la vble. dependiente	15789
R-cuadrado	0,79

Ilustración 7. Elaboración propia de un MCO mediante Gretl.

Lo primero que observamos es que la media de los ingresos anuales desde el año 2006 hasta el 2021 se sitúa en 15.789 millones de dólares. El estimador del plan de marketing digital (“Marketing digital”) tiene un coeficiente de 7953.52 y su p-valor es menor que 0,01 por lo que podemos concluir que el plan de Marketing Digital es estadísticamente significativo al 1%.

El coeficiente de determinación (R²) sirve para realizar el ajuste del modelo a la variable que se pretende aplicar, en este caso, los ingresos anuales de Adidas. Como podemos observar en el modelo, vemos que el coeficiente de determinación aparece en la tabla de resultados como 0,79. Podemos decir que el ajuste es bueno, ya que la variabilidad muestral del Plan de Marketing Digital ha explicado el 79% de la variabilidad muestral de la subida de los ingresos anuales de la empresa.

Además, vemos que se obtiene signo positivo. Esto quiere decir que el Plan de Marketing Digital ha hecho incrementar los ingresos globales de Adidas desde el año 2015.

Tras realizar este primer análisis, vamos a pasar a examinar el respectivo contraste de normalidad de los residuos de nuestro modelo

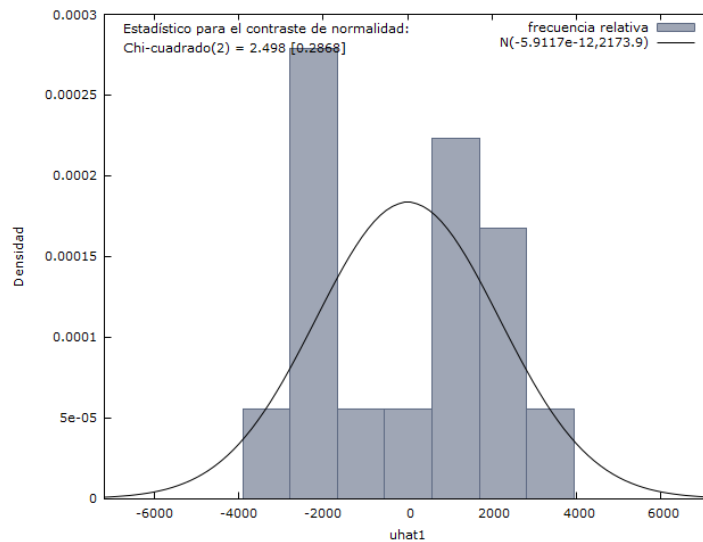


Ilustración 8. Contraste de normalidad de los residuos.

Como resultado obtenemos un histograma representado por los residuos del modelo superpuestos sobre una curva normal de media cero. Podemos apreciar que el p-valor es mayor que 0,05 por lo que podemos aceptar la normalidad del modelo y por tanto aceptar la hipótesis nula.

Por último, realizamos el contraste de Reset de Ramsey, un test en el que se prueban las combinaciones no lineales de los valores ajustados para ver si ayudan a explicar la variable dependiente (ingresos anuales). El p-valor (0,316) obtenido es mayor que 0,05 por lo que podemos confirmar que la especificación del modelo es adecuada.

Con toda esta información podemos concluir que el modelo es significativo y, por tanto, aceptar la hipótesis nula y confirmar que este Plan de Marketing Digital creado por la empresa sí que tiene influencia en los ingresos que genera anualmente Adidas.

7. Futuro de Adidas

En la actualidad, se hace frente a una gran incertidumbre respecto al futuro de cualquier empresa debido al desarrollo tecnológico, los cambios sociales y los cambios en las pautas del consumo del consumidor que se ha vuelto más inteligente y racional.

En este último apartado vamos a descubrir los nuevos mercados en los que se está adentrando la empresa de Adidas y que posiblemente van a ser muy determinantes en un futuro próximo. Vamos a comentar 2 nuevos modelos de mercado en los que está empezando a trabajar la empresa: NFTs y e-sports.

- NFTs (token no fungible): antes de entrar en detalle, un NFT es un activo digital que se emplea para representar la propiedad de artículos o accesos exclusivos, ya sean digitales o físicos. Cada vez más, son las empresas que se lanzan a este nuevo mercado del metaverso y los NFTs. En el caso de Adidas es bastante reciente ya que entro a este mercado el pasado mes de diciembre (2021) lanzando su primer NFT llamado “Bored Ape”, cuya propiedad te da la exclusividad de formar parte y tener acceso al club virtual “Yatch Club”, donde existen varios comics desarrollados por la compañía y también te permitirá hacer uso de él en una seria de experiencias virtuales vinculadas al Open Metaverse que llegará en el 2022. El precio de venta de estos NFTs en el día de su lanzamiento fue de 685,92 euros (0,2 Ethereum). Actualmente, Adidas está trabajando en crear su propio metaverso donde poder utilizar estos NFTs y ofreces a sus clientes unas experiencias virtuales increíbles, también seguirá lanzando nuevos y exclusivos NFTs al mercado para todo tipo de consumidores.
- E-sports: los e-sports son competiciones que se desarrollan en el mundo de los videojuegos electrónicos y que cada vez están ganando mucho más terreno en la industria del entretenimiento gracias a las plataformas de streaming como son Youtube y Twitch. En España, los e-sports ya son todo un fenómeno que reúne a muchas personas para ver las distintas competiciones electrónicas. Adidas fue una de las principales marcas que se volcó de lleno en este nuevo modelo de deporte que mucha gente aún no comprende y que ha venido para quedarse. Dicho esto, en el año 2021, Adidas consiguió cerrar un gran patrocinio con el equipo que más repercusión tiene en el mundo de los e-sports: G2 Esports. Aparte de este, tiene patrocinios con otros equipos relevantes en todos los continentes del mundo, con

streamers que tienen una gran relevancia en los tiempos actuales como Ninja, que ya tiene tanta relevancia como para sacar su propia línea de productos totalmente personalizada. Por último, en su página web oficial ya podemos encontrar una nueva categoría de productos llamada e-sports, donde podemos encontrar camisetas oficiales de todos estos clubes electrónicos como si fueran las de cualquier otro equipo del deporte convencional.

8. Conclusiones

El principal objetivo de realizar este Trabajo de Fin de Grado era el de estudiar los datos y estrategias referentes a Adidas para entender como ha sido su evolución a lo largo del Siglo 21, centrándonos en sus estrategias de marketing y políticas comerciales

Para lograr el objetivo fijado, hemos ido observando y analizando todos los datos de los que disponíamos gracias al balance oficial que publicó Adidas el año pasado en su Web Oficial. También se ha observado y analizado la principal estrategia de marketing digital por la que está apostando la empresa desde el año 2015: “Creando lo nuevo”. A través del análisis econométrico hemos podido confirmar que este Plan de Marketing Digital ha tenido gran influencia y que ha resultado ser muy positivo para incrementar los ingresos globales generados por la empresa a partir del año 2015, que es cuando se inició la estrategia digital.

Realizando el trabajo se ha podido observar que el sector en el que trabaja Adidas, tiene una competencia brutal y al final, lo que diferencia a cada uno, se puede ver afectado por cualquier mínimo detalle o por los diseños o imagen de marca que presenta la empresa.

Un factor esencial que puede suponer una ventaja competitiva respecto a la competencia y en este caso a Adidas, es la tecnología, fundamental a la hora de desarrollar nuevos sistemas y configuraciones que faciliten las compras a los consumidores, como “Run Genie”, la app comentada anteriormente basada en la recomendación para un calzado de un cliente en función de sus características y para lo que lo vaya a utilizar.

Respecto a la internacionalización, hemos visto como Adidas descentraliza toda su producción para así, conseguir abaratar los costes de fabricación del producto. Podemos sacar la conclusión de que depende de que todos estos proveedores, que principalmente se encuentran en la India, les suministren todos los productos en un tiempo óptimo para luego poder comercializarlos, podría ser un problema, si por ejemplo, hubiera retrasos en las entregas de los productos, ya que Adidas no tendría una segunda alternativa para poder vender los productos.

Por últimos hemos observado los nuevos modelos de negocio en los que se está moviendo Adidas, el mercado de los NFTs y los E-sports. Ambos son mercados que han venido para quedarse, y en un futuro no muy lejano supondrán unas oportunidades únicas de negocio para la empresa, ya sea en forma de ingresos, en establecer buenas relaciones con los

consumidores, captar nuevos grupos de clientes, mejorar la imagen de marca, ventajas competitivas respecto a los competidores, etc.

9. Bibliografía

PÁGINAS WEB:

- Adidas. (Agosto de 2019). *La historia de Adidas*. Obtenido de <https://www.adidas.es/blog/392942-la-historia-de-adidas-de-1949-hasta-hoy>
- Adidas. (2020). *Misión, visión y cultura*. Obtenido de <https://mission-statement.com/adidas-es/>
- Adidas Group. (2021). *Balance anual*. Obtenido de https://www.adidas-group.com/media/filer_public/ad/a3/ada3f4a0-4751-484d-b053-f2b2b78b2e30/ar21_en.pdf
- Deportes Caneda. (2021). *Evolución de la ropa deportiva*. Obtenido de <https://www.deportescaneda.com/blog/17-evolucion-de-la-ropa-deportiva-desde-comienzos-del-siglo-xx-infografia>
- Digital Agency Network. (11 de Enero de 2020). *Marketing digital Adidas*. Obtenido de <https://digitalagencynetwork.com/digital-marketing-strategy-of-adidas/>
- Gestal, I. P. (19 de Mayo de 2020). *Inversión en marketing*. Obtenido de <https://www.palco23.com/media/los-titanes-del-deporte-sacan-la-tijera-9000-millones-en-marketing-en-juego>
- Jaime, M. (17 de Diciembre de 2021). *Adidas y los NFT*. Obtenido de <https://fashionunited.es/noticias/moda/adidas-salta-al-metaverso-construyendo-comunidad-con-un-primer-nft-de-corte-phygital/2021121737397>
- Méndez, R. (22 de Enero de 2021). *Adidas E-sports*. Obtenido de <https://www.menzig.tech/a/esports-guerra-de-marcas-adidas-nike/>
- Palco 23. (6 de Mayo de 2022). *Caída de las ventas en China*. Obtenido de <https://www.palco23.com/equipamiento/confinamientos-menos-online-y-sobrestock-por-que-adidas-se-ha-desplomado-un-35-en-china>
- Peroza, K. (24 de Marzo de 2021). *Zapatillas más vendidas*. Obtenido de <https://www.fayerwayer.com/2021/03/adidas-las-zapatillas-mas-vendidas/>
- Riera, S. (23 de Abril de 2018). *Descentralización de la producción Adidas*. Obtenido de <https://www.modaes.es/back-stage/de-las-310-fabricas-de-hm-a-las-seis-de-adidas-quien-fabrica-en->

bangladesh.html#:~:text=En%20valores%20absolutos%2C%20el%20grupo,611
%20proveedores%20y%201.250%20f%C3%A1bricas

Sarasa Fernández, C. (2020). *Econometría*. Obtenido de
<https://moodle.unizar.es/add/course/view.php?id=39979>

Sergio. (10 de Abril de 2019). *Tesis de inversión Nike*. Obtenido de
<https://www.rankia.cl/blog/dollar-wave/4224700-tesis-inversion-nike>

Statista. (2021). *Número de trabajadores*. Obtenido de
<https://es.statista.com/estadisticas/540970/numero-de-empleados-del-grupo-adidas-en-todo-el-mundo/>