



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Estudio de las estrategias de crecimiento de
Nike y su comparación con Adidas.

Autor

Natalia Murillo Aguado

Director

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

2019

AUTORA DEL TRABAJO: Natalia Murillo Aguado

DIRECTORA DEL TRABAJO: Marisa Ramírez Alesón

TÍTULO DEL TRABAJO: Estudio de las estrategias de crecimiento de Nike y su comparación con Adidas.

(Study of Nike's growth strategies their comparison with Adidas)

TITULACIÓN A LA QUE SE ENCUENTRA VINCULADA: Grado de Administración y dirección de empresas

RESUMEN

En este trabajo se va a realizar el estudio de las diferentes estrategias de crecimiento que las empresas del sector deportivo realizan a lo largo de su historia. En este caso, se va a estudiar las estrategias de crecimiento que ha realizado Nike, así podremos saber cómo ha llegado a ser líder en su sector y tener una de las mayores cuotas del mercado. Para posteriormente, hacer una comparación con una de sus principales competidoras, que en este caso es Adidas. Y comparar que estrategias han realizado de igual manera y en que estrategias se diferencian.

ABSTRACT

In this paper we will study the different growth strategies that companies in the sports sector make throughout their history. In this case, we will study the growth strategies that Nike has made, so we can know how it has become a leader in its sector and have one of the largest market shares. For later, make a comparison with one of its main competitors, which in this case is Adidas. And compare what strategies they have done in the same way and in what strategies they differ.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	SECTOR DEPORTIVO	5
3.	CASO NIKE.....	6
3.1.	HISTORIA DE NIKE.....	6
3.2	EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE NIKE	8
3.3	MISIÓN	11
3.4.	PRINCIPIOS	11
3.5.	CÓMO SE FORJÓ EL ÉXITO DE NIKE.....	12
3.6.	PATROCINIO	13
4.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	14
	PENETRACIÓN EN EL MERCADO:	15
	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS:.....	16
	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	17
	DIVERSIFICACIÓN:	18
4.1	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE NIKE.....	21
4.1.2.	RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE NIKE.....	24
4.1.3.	INTERNACIONALIZACIÓN	25
4.1.4	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	29
4.2.	ADIDAS	30
5.	COMPARACIÓN ENTRE NIKE Y ADIDAS	32
6.	CONCLUSIONES.....	37
7.	BIBLIOGRAFÍA	40
8.	ANEXOS	44

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como finalidad estudiar cuales son las diferentes estrategias de crecimiento que la empresa Nike ha utilizado a lo largo de su historia, para entender como ha llegado a la posición líder del sector deportivo. Por lo tanto, el motivo por el cual he elegido este tema es poder ver como al usar este tipo de estrategias la empresa Nike ha alcanzado la posición que tiene actualmente en su sector.

Uno de los objetivos que se quiere conseguir por medio de este Trabajo de Fin de Grado es en primer lugar, ver cómo está el sector deportivo actualmente y cuales ha sido su crecimiento en los últimos años y en segundo lugar ver cuáles son las empresas más destacadas dentro de este sector.

Otro de los objetivos de este Trabajo Fin de Grado es poder comprender el proceso que ha seguido Nike para llegar hasta su posición. Por eso se va a realizar un estudio de sus estrategias de crecimiento, además, se sabe que dentro del sector deportivo una de las mayores competidoras de la empresa Nike es Adidas. Por lo que en este Trabajo Fin de Grado se comentará brevemente como Adidas ha llevado a cabo sus estrategias de crecimiento; y a partir de ahí, poder llevar a cabo una comparación con Nike para poder llegar a las conclusiones de si Nike y Adidas son realmente parecidas o han llevado a cabo diferentes acciones dentro de las estrategias de crecimiento.

Por eso, a lo largo de este Trabajo Fin de Grado se va a poder ver qué tipo de acciones han llevado las dos empresas para poder hacer una comparación más completa de todas las acciones que han realizado.

El Trabajo Fin de Grado consta de varios apartados: en el primero se va a comentar como está actualmente el sector deportivo y cuáles son las empresas que están más arriba del ranking. Luego se va a comentar la misión y principios de Nike, así como, cuales han sido las claves del éxito y sus ventajas competitivas. Luego se estudiarán los gráficos de las principales fuentes de ingresos de la empresa. Por último, se hará un estudio de las diferentes estrategias de crecimiento de Nike y Adidas y se realizará una comparación de estas y las debidas conclusiones extraídas del trabajo realizado.

2. SECTOR DEPORTIVO

Para poder entender el mercado de moda deportiva como dice (de Bustos, El Saleh, Pazos Fernández; 2017) el mercado es muy fragmentado, ya que hay un número elevado de empresas que compiten entre ellas. Por lo tanto, para mantener su cuota de mercado tienen que hacer un trabajo muy duro ya que los consumidores cada día exigen más y por lo tanto estas marcas se tienen que renovar, tanto en producto como en creación de nuevos estilos.

Durante los últimos años, los consumidores de los países desarrollados se han dado cuenta de lo importante que es la salud, tanto el ir al gimnasio o practicar deporte. Por lo que las empresas al ver que los consumidores aumentan su actividad física renuevan sus productos en función de las necesidades de los consumidores.

Las principales causas de este crecimiento por ejemplo en la ropa deportiva en Europa se ha debido a que los consumidores se han concienciado con “realizar deporte” y han practicado deportes como yoga, ciclismo, natación, running, etc.

También ha favorecido el crecimiento del mercado de la ropa deportiva las siguientes tendencias:

- El exterior: el aumento de la popularidad en hacer ejercicio y fitness al aire libre.
- El creciente aumento en realizar Running, gracias a la estrecha relación en la que los consumidores asocian salud con correr.
- El ciclismo, un deporte exitoso al aire libre que tiene gran demanda.
- El auge del mercado femenino, el hecho de que este sector años atrás tenía escasos productos para poder realizar deporte.
- Deportes en equipo.

En mi opinión, en el caso español, se podría tener en cuenta el aumento de la sociedad por practicar deportes en equipo, por ejemplo, en deportes como: fútbol sala, fútbol 7, fútbol femenino, baloncesto, voleibol, etc.

Para poder observar el ranking de estas empresas las cuales ofrecen todo tipo de productos deportivos: desde ropa de running, ropa para deportes como el fútbol, baloncesto, natación, golf, etc.

Para dar a entender también toda esta gran evolución de la moda deportiva hay que hablar de las múltiples empresas que se han instalado en España para ofrecernos todo tipo de productos de ropa y calzado deportivo. A continuación, como dice (S. García, junio 2013) se les muestra cual es el ranking de grupos de moda deportiva:



Ilustración 1 ranking de grupos de moda deportiva (S. García, junio 2013)

3. CASO NIKE

3.1. HISTORIA DE NIKE

ACONTECIMIENTOS MÁS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DE NIKE

A continuación, se hará un resumen de todos los acontecimientos (octubre, 2018) importantes que han sucedido desde que Nike fue fundada:

<ul style="list-style-type: none"> • 1962: Philip H. Knight funda Blue Ribbon Sports (BRS) en EE. UU. y empieza a importar productos de la marca Tiger (zapatillas japonesas). 	<ul style="list-style-type: none"> • 1963: BRS recibe sus primeros 200 pares de zapatos de la marca Tiger • 1966: Abren su primer local comercial.
<ul style="list-style-type: none"> • 1967: BRS expandió sus operaciones a la costa este. • 1968: La compañía se construyó como BRS Inc. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1971: BRS comienza a fabricar su propia línea de productos en el extranjero a través de contratistas independientes. Se presentaron como marca registrada Swoosh y Nike.
<ul style="list-style-type: none"> • 1972: en los Juegos Olímpicos de EE. UU., la marca Nike hizo su primera campaña de marketing. Y también se expandió a Canadá. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1978: Se cambia el nombre de Clue Ribbon Sports a Nike Inc.
<ul style="list-style-type: none"> • 1979: Se empezó a fabricar y comercializar una línea de ropa deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1980: Nike salió a bolsa.
<ul style="list-style-type: none"> • 1981: Inauguró Nike internacional de cara a los mercados extranjeros. En sitios como Europa, Japón, América latina y África. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1985: Contrató al jugador de baloncesto Michael Jordan y presentaron las nuevas zapatillas “Air Jordan”.
<ul style="list-style-type: none"> • 1988: Se adquiere Colee Hann, fabricante zapatos casuales y se lanzó la campaña de “Just Do It” 	<ul style="list-style-type: none"> • 1990: Se abrió NikeTown, una tienda que vende la gama de productos Nike.
<ul style="list-style-type: none"> • 1994: Se adquiere Canstar Sports Inc., fabricante líder de patines y equipos de hockey. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1995: La compañía llega a un acuerdo con Tiger Woods.
<ul style="list-style-type: none"> • 1999: Nike empezó a vender sus productos a través de su página web 	<ul style="list-style-type: none"> • 2003: Nike compra Converse Inc. por \$ 305 millones.

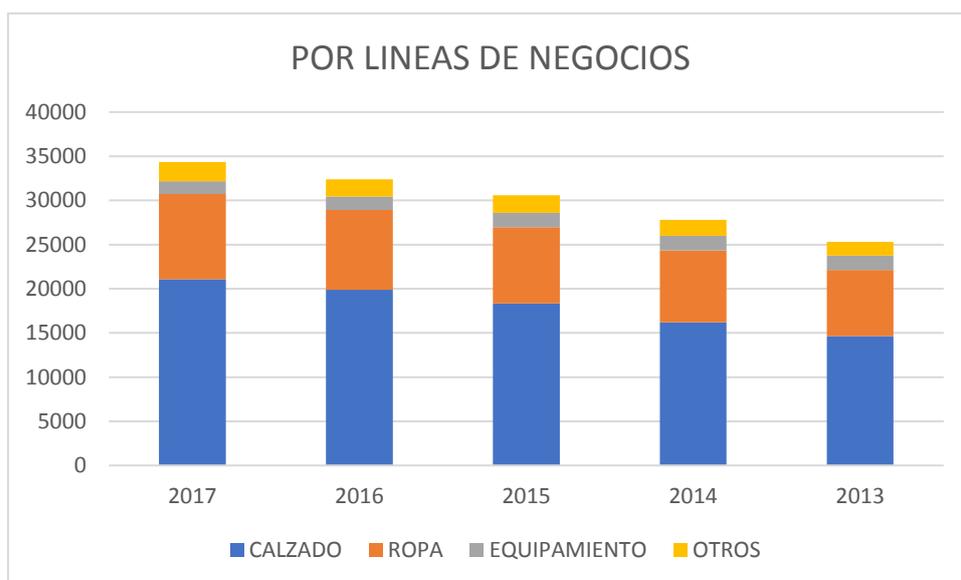
Tabla 1 Elaboración propia a partir de (octubre, 2018)

3.2 EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE NIKE

A través de (Nike,2017) hemos podido ver los ingresos (ver tablas de Anexo I) que Nike ha obtenido en los últimos años.

En este subapartado se va a mostrar las diferentes líneas de negocio que tiene Nike. Haciendo una comparación en la cual se podrá comparar cual es el volumen de negocio de Nike que más ha aumentado en los últimos años, con qué negocio genera más dinero. Cuál de las áreas geográficas en las que opera Nike le aporta más valor y poder llegar a una conclusión de porque la empresa es una de las empresas más importantes actualmente a nivel mundial.

A través de los siguientes gráficos se va a poder comprender cuál es la evolución de los últimos años de Nike.



*GRAFICO 1*Elaboración propia a partir de (Nike,2017)

En este gráfico se puede observar cuáles han sido los diferentes ingresos que la empresa ha obtenido por sus diferentes líneas de negocios. Al observar el gráfico se ve que la línea de negocio más importante es el calzado, la cual le aporta mayor ingreso que el resto de las líneas de negocios, por lo tanto, se podría decir que el calzado es el negocio más importante de Nike en la actualidad.

Se puede observar que el crecimiento de todas las líneas de negocio ha sido positiva excepto en equipamiento que ha experimentado una evolución negativa; pero los negocios que han experimentado un mayor aumento desde el año 2013 han sido la línea de calzado y la línea de ropa.

En cuanto al equipamiento ya hemos dicho anteriormente que ha tenido una evolución negativa ya que en 2013 obtuvo unos ingresos de 1.640 millones y en 2017 obtuvo 1.425 por lo que ha habido un descenso de las ventas de un 14% en los últimos 5 años.

A continuación, para poder entender desde otro punto de vista cuáles son los ingresos de Nike, se puede hacer un gráfico respecto los diferentes mercados en los que opera Nike, ya que es una empresa internacional y opera en diferentes continentes del mundo:

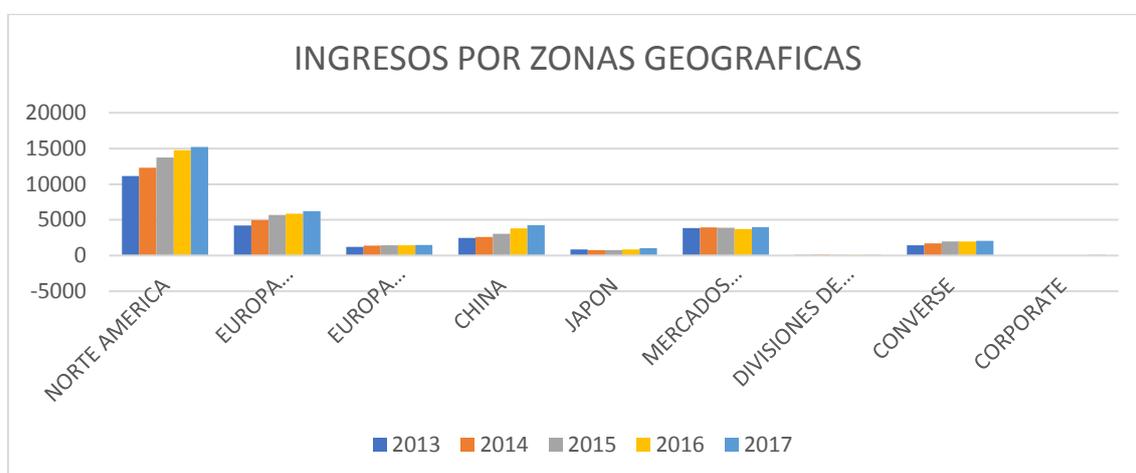


GRAFICO 2 Elaboración propia a partir de (Nike, 2017)

Aquí podemos ver la evolución de los ingresos de Nike por zonas geográficas en el mundo, se puede ver que el mayor potencial geográfico lo tiene en norte América la cual se puede observar que es la zona que más ingresos genera Nike en el mundo, y que cada año poco a poco va aumentando. En el año 2013 en norte América se obtuvo 11.158 millones de dólares y en el año 2017 se obtuvo 11.526 millones de dólares por lo cual podemos observar un incremento del 36% en el año 2017 respecto al año 2013. Con eso podríamos decir que Nike es una de las empresas más importantes del sector en Norte América.

El siguiente gráfico, que se divide en tipos de productos que la compañía ofrece, nos puede ayudar a comprender de donde se obtiene más dinero y por lo tanto cual es el tipo de producto que vende la compañía.

En este grafico podemos observar como nike clasifica sus productos en diferentes secciones:

- Hace una clasificación en diferentes sectores dentro del sector deportivo: para el running, para el baloncesto, para mujeres como para hombres, para el golf, deportes de acción, futbol, otros, etc.

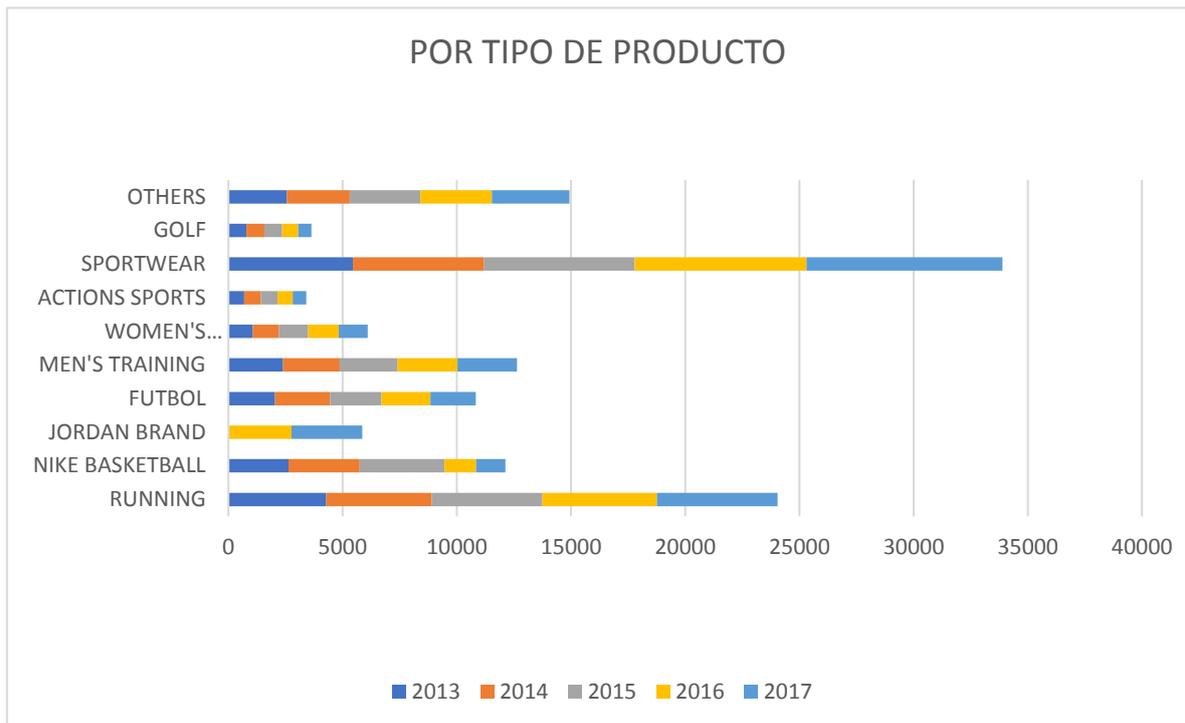


GRAFICO 3 Elaboración propia a partir de (Nike, 2017)

En este grafico se puede observar que el tipo de producto que más vende nike; en el de “ropa deportiva”. Se puede ver que ha habido una evolución muy positiva sobre todo desde los años 2015 al 2017.

También se puede observar que Nike lanzó en 2015 lo que sería sus nuevas zapatillas Jordán Brand (poner foto), ya que el running se ha vuelto algo esencial para la sociedad, lo cual Nike es una de las empresas del sector que ofrece productos de todo tipo para practicar este deporte.

A modo de resumen con todos estos gráficos se ha podido observar que Nike en la zona geográfica que más presencia tiene es en Norte América, que la línea de negocio que más ingresos le genera es el Calzado y que por tipo de producto el más importante es la ropa deportiva.

3.3 MISIÓN

Según (Navas y Guerra, 2007a) la misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? En este sentido, su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia. Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad, por lo que es importante que sea conocida por todos los miembros de la organización.

El lema de (Nike,2018) es la de poder “brindar la inspiración e innovación a todos los atletas de este planeta. Ellos dicen que, si tienes un cuerpo, eres un atleta.”. Su misión es la que les impulsa a hacer todo lo posible para expandir el potencial humano. Lo hacen creando innovaciones deportivas innovadoras, haciendo productos de manera más sostenible, construyendo un equipo global creativo y diverso y haciendo un impacto positivo en las comunidades donde viven y trabajan.

3.4. PRINCIPIOS

Según (diciembre,2018) Se puede observar que Nike tiene 3 principios:

1° PRIMER PRINCIPIO:

Nike refleja su posicionamiento de la marca. Sienten pasión por el deporte y creen firmemente en su poder para cambiar la vida de las personas. Esto hace que se ponga de manifiesto en los valores de Nike y en la manera de llevar el negocio. Cuando Nike comenzó su carrera estaba estructurada en torno al trabajo del entrenador de la Universidad de Oregón con un equipo de atletas de nivel medio; trabajo que consistía en desarrollar el talento a través de la motivación, el desafío y la enseñanza.

Por todo esto Nike se concentró en la innovación, la creatividad y la energía que han pasado a ser parte de su marca y de su organización. Los atletas como los que han trabajado son deportistas que van en contra de lo establecido, ese espíritu que Nike comparte en gran medida.

2° SEGUNDO PRINCIPIO:

Como dijo Don W. Blair; vicepresidente y director financiero de Nike “el edificio es lo más impresionante, hay canchas de atletismo, y existe un ambiente de trabajar duro. Nos

esforzamos en fortalecer esta idea a través de cada elemento de nuestro negocio”. Por eso Nike patrocina 2 veces en el año eventos para que nazca el talento creativo del equipo de diseño.

También Nike con su imagen ha podido crear la demanda del producto haciendo promoción del deporte y que este sea un movimiento social. A lo que se puede añadir que también le valió patrocinar a Lance Armstrong, famoso ciclista. Nike y Armstrong crearon una pulsera, la cual llevaba el slogan de “Livestrong Campiagn” (campana de vida con salud).

3º TERCER PRINCIPIO: “Marca y disciplina”

Aquí se intenta mezclar la marca con lo excelente y la disciplina operativa. Como dijo el vicepresidente y director financiero de Nike, Don W. Blair “Este es uno de nuestros desafíos del futuro.”

Objetivos

Según (Navas y Guerra, 2007 b) Los objetivos han de ser medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas, desafiantes y fijados en el tiempo.

Uno de los objetivos (enero 2018) de Nike en este caso según Don. W. Blair “Convertir Nike en una corporación de 20.000 millones de dólares, y esto requería que seamos incluso más disciplinados en nuestro trabajo”.

3.5. CÓMO SE FORJÓ EL ÉXITO DE NIKE

Para explicar el éxito de Nike (noviembre, 2018) se pueden observar las siguientes variables; Nike es una empresa muy conocida entre los deportistas los cuales son su público objetivo y habla con estos para saber cuáles son sus necesidades y poder llegar a satisfacerlas.

El éxito se forjó porque Nike ofrecía a estos deportistas lo que necesitaban en ese momento. Para ello Nike contrató a Steve Prefontaine, una leyenda norteamericana.

Otra de las claves del éxito de Nike es que actualmente es patrocinador de muchos eventos deportivos, la cual es una buena forma de darse a conocer en el mundo.

Una de las claves importantes de Nike es la forma de reunir deportistas para que trabajen en su empresa, inversión en mercadotecnia, la externalización de las fábricas, etc.

También para poder hablar del éxito de Nike se puede hablar de las ventajas competitivas que tiene la empresa. Esto ha podido ocurrir a través de diferentes estrategias (Roberto, Renato Miranda; 2018);

Como han podido ser la terciarización, ya que Nike destina su fabricación a países con una mano de obra a bajo coste en comparación con países como EE. UU. Dando lugar a un producto de bajo coste para poder ser competitivos en el mercado y tener mayor ganancias.

Otras de las estrategias que han utilizado es el posicionamiento que tiene de su marca, ya que Nike cuenta con un equipo de publicistas, donde innovan la forma de anunciar sus productos, como por ejemplo contratar a una super estrella para que utilicen su calzado y con esto hacen que se disparen las ventas.

Y otra estrategia sería el diseño; ya que disponen de implementos deportivos muy actualizados, innovadores y es una de las marcas pioneras en hacer que el consumidor pueda personalizar sus implementos en el calzado. Puede ser un coste adicional, pero se genera un gran valor agregado al producto.

3.6. PATROCINIO

También para entender mejor cuales son las claves del éxito de Nike, podemos hablar de los diferentes patrocinios (noviembre,2018) que tiene la marca con el mundo del deporte.; como, por ejemplo, el acuerdo que consiguió Nike con Michael Jordan, el mítico jugador de baloncesto.

Aparte de acuerdos que Nike tiene con jugadores de baloncesto, Nike tiene acuerdos con otros deportistas de diferentes deportes. Tiene acuerdos con deportistas de élite del tenis como pueden ser Rafa Nadal, Roger Federer; el golfista Rory McIlroy o en baloncesto con jugadores como Lebrón James.

Pero unos de los patrocinios de Nike es el fútbol; que lo utiliza como una vía para publicitarse (Lucía Junco, 2018). Esto se podría entender porque el deporte del fútbol mueve mucha masa social y de ahí poder generar merchandising.

Dentro del mundo del futbol Nike intenta diferenciarse patrocinando a los grandes equipos de fútbol europeos, por ejemplo: F.C. Barcelona, Chelsea, etc. En esta tabla se puede observar a las grandes marcas patrocinando a diferentes clubs europeos.

Entre estos equipos de fútbol europeo se pueden encontrar equipos alemanes, ingleses, españoles, franceses, etc.

Patrocinio de equipos	Alemania	Francia	España	Inglaterra
Nike	Patrocina 6 equipos	Paris Sant Germen Mónaco Metz	F.C. Barcelona Atlético de Madrid Málaga	Chelsea Brighton Tottenham
Patrocinio De equipos	Alemania	Francia	España	Inglaterra
Adidas	patrocina 3 equipos	Olimpique de Marsella Olimpique de Lyon	Real Madrid, Valencia, Betis, Celta, Osasuna, Real Zaragoza, Cádiz, etc.	Manchester United (son 3)
Puma	-----	-----	Éibar	Arsenal

Tabla 2 Elaboración propia a partir de Expansión (Lucía Junco,2018)

Aquí podemos ver las 2 marcas más importantes en el mundo del futbol en cuanto a patrocinio se refiere dentro de los países europeos de mayor elite futbolística. También hay otras marcas que patrocinan a equipos españoles como Kelme (Alavés, Huesca), Acerbis (Las Palmas), New Balance (Sevilla, Athletic de Bilbao), Umbro (Girona), Joma (Villareal, Español, Leganés, Getafe).

4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia de expansión (Navas y Guerra, 2007c) es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o la explotación del negocio o los negocios actuales de la empresa, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual. Por ello, en la estrategia de expansión habitualmente se pueden utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos actual.

La estrategia de expansión representa diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados que se quieren desarrollar con los actualmente existentes.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla las diferentes estrategias de expansión:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Tabla 3 Matriz de Ansoff (1956) a partir de Google Imágenes

PENETRACIÓN EN EL MERCADO:

En la penetración el mercado, la empresa trata de incrementar el volumen de ventas dirigiéndose a clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para su actuales productos. La penetración en el mercado no supone modificación del campo de actividad, ya que la empresa se mantiene en sus negocios actuales.

La penetración en el mercado puede conseguirse, a través de:

- campañas publicitarias
- promociones
- reducciones de precios, etc.

Estas acciones comerciales pueden ir dirigidas a los actuales clientes de la empresa tratando de conseguir el incremento en la frecuencia del uso del producto o servicio (cuando se incentiva a usar el producto un mayor número de veces o a reponerlo con mayor rapidez)

o el incremento de la cantidad de uso (cuando en un mismo acto se incrementa la cantidad consumida).

Pero las acciones comerciales también pueden ir dirigidas a captar nuevos clientes de otras empresas o nuevos clientes potenciales que actualmente no consumen el producto o servicio.

Además, como consecuencia de la estrategia de penetración en el mercado la empresa puede reforzar su ventaja competitiva. En el caso de liderazgo en costes, al aumentar las ventas se pueden generar importantes economías de escala, efecto de experiencia y desarrollo de rutinas organizativas por repetición de las mismas tareas propias del mismo negocio, lo que puede contribuir a mayores tasas de rentabilidad de la empresa. Por otra parte, la mayor presencia de la empresa en el mercado puede favorecer el conocimiento de la marca por parte de un mayor número de clientes, lo cual refuerza su valor, y, por tanto, la diferenciación del producto.

DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS:

Con la estrategia de desarrollo de mercados, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. De esta forma. La empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales. Los nuevos mercados a los que se dirige la empresa pueden entenderse en un triple sentido:

- Nuevos segmentos de la industria con parecidos factores críticos de éxito a los existentes en los segmentos en los que anteriormente se actuaba. Estos segmentos pueden derivar de distintos criterios como tipo de cliente, renta, canal de distribución, etcétera.
- Nuevas aplicaciones para los actuales productos, adaptándolos a nuevas funciones distintas de las que anteriormente satisfacía.
- Nuevas áreas geográficas, ya sean locales, regionales, nacionales, o internacionales, en las que la empresa puede vender sus productos tradicionales.

Algunos de los motivos por los que puede elegirse esta opción de crecimiento son:

- Aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no excesivamente elevados.

- La empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales pretendiendo introducirse en otros nuevos que no están saturados.
- La empresa dispone de recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo estas operaciones de expansión.

En la medida que el desarrollo de mercados lleve aparejado un desarrollo de productos, es decir, que la entrada de en nuevos mercados requiera de nuevos productos o variantes de los anteriores, nos acercamos a la estrategia de diversificación.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven. Estas modificaciones en los productos pueden ser accesorias- mejoran ligeramente los productos- o sustanciales -suponen la sustitución de los productos tradicionales al quedar obsoletos.

El desarrollo de productos puede conseguirse introduciendo innovaciones tecnológicas en los productos tradicionales, tanto de tipo incremental como radical, que mejoren sus prestaciones. Otro objetivo del desarrollo de productos puede ser atender mejor a las diversas necesidades de los clientes mediante, por ejemplo, la ampliación de la gama del producto tradicional.

La estrategia de desarrollo permite a la empresa, por un lado, ofrecer al mercado una imagen de innovación que refuerza su prestigio ante los clientes, y, por otro lado, generar sinergias al compartir distintos productos – o variantes de este- las mismas estructuras comerciales y de distribución, y al menos una parte de la producción.

La estrategia de desarrollo de productos es especialmente adecuada cuando:

- Los ciclos de vida de los productos son muy cortos, por lo que el desarrollo de productos se convierte en una cuestión esencial para la estrategia de la empresa.
- Las necesidades de los clientes son diversas o cambiantes, apareciendo nuevas necesidades.
- La empresa tiene una fuerte capacidad en investigación y desarrollo de nuevos productos.

DIVERSIFICACIÓN:

La diversificación (Navas y Guerra, 2007d) consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por lo tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.

De forma más específica a continuación se van a mostrar algunas de las razones por las cuales las empresas diversifican sus actividades:

- Reducción del riesgo global: mediante la realización de esta estrategia disminuye el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto.
- Saturación del mercado tradicional: las empresas también diversifican cuando no se puede alcanzar los objetivos de crecimiento del ámbito producto-mercado por la vía de expansión. Ello puede deberse a la saturación del mercado, el declive en general de la demanda, la obsolescencia de la línea de productos, un mercado generalmente reducido o la influencia de nuevas tecnologías. En todos los casos, la diversificación constituye la opción natural de crecimiento.
- Recursos y capacidades excedentes de las necesidades de las actividades tradicionales: como recursos físicos (instalaciones, infraestructuras); recursos financieros sobrantes respecto de los necesarios para la expansión y recursos intangibles y capacidades, como marca, tecnología, reputación, fidelidad de clientes, etc.
- Oportunidades de inversión en nuevas actividades que ofrezcan interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad.
- Generación de sinergias: permite la generación de sinergias por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades, de tal forma que el desempeño del conjunto de negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado.

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto aquéllos como éstos pueden estar o no relacionados de alguna forma con

los actuales. Por este motivo, se suelen identificar dos tipos de diversificación de RUMELT quien, en un trabajo ya clásico, distingue entre diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

La **diversificación se considera relacionada** cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, etc. o, cualquier otro elemento que permite complementar los negocios entre sí. Asu vez RUMELT identifica dos tipos de diversificación relacionada: la diversificación limitada en la cual la mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de un activo o competencia esencial situado en el negocio central y la diversificación vinculada o encadenada en la que cada activo o negocio está relacionada con al menos una de las otras actividades, aunque no con un activo o competencia esencial.

Las razones para este tipo de diversificación se utilizan para la creación de sinergias entre los distintos negocios. Se dice que aparecen sinergias cuando el desarrollo conjunto de dos negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado.

La **diversificación no relacionada** supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte. Representa una ruptura con la situación anterior, mediante la cual la empresa se aventura en industrias alejadas a su actividad tradicional.

Los objetivos básicos se suelen plantear alrededor de la consecución de mayores rentabilidades al acudir a industrias altamente atractivas y la reducción del riesgo global de la empresa por la actuación en actividades muy diversas.

La diversificación no relacionada suele llevarse a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas, más que mediante inversiones internas. Ya que a medida en que se adquiera una empresa ya existente, se evitan algunas de las dificultades de todo proceso de diversificación. Es decir, se aprovechan las habilidades y recursos de la empresa ya instalada, su conocimiento del mercado y la capacidad de sus directivos para dirigirla. Por otro lado, se reduce el riesgo de entrar en una actividad completamente nueva para la que probablemente no se tienen las competencias específicas requeridas.

La estrategia de integración vertical, que supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es hacia atrás. Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es hacia delante.

Con estas alternativas la empresa entra en nuevas actividades, distintas de las anteriores, situadas en distintas fases del ciclo completo del producto, por lo que es un caso particular de diversificación. Evidentemente, conviene señalar, que la integración vertical, puede representar importantes ventajas para la empresa, pero también puede suponer una fuente de riesgos considerables.

Los principales mecanismos por los que una empresa integrada verticalmente puede obtener mejoras en su rentabilidad, mediante la reducción de costes pueden ser:

- aparición de economías de alcance.
- permite reducir los niveles de existencias intermedios.
- puede eliminar los llamados costes de transacción.
- permite a la empresa asumir el margen que lleva asociado a la actividad de los proveedores o clientes.

Además de las anteriores ventajas en costes, la empresa puede obtener mejoras en su posición competitiva mediante la integración vertical. Las principales ventajas de este tipo – que podríamos denominar ventajas estratégicas – pueden derivarse de los siguientes factores:

- Puede ser adoptada por la empresa con el propósito de facilitar su acceso al suministro de factores o garantizar la salida de productos.
- Puede permitir a la empresa a reforzar una estrategia de diferenciación de producto basada, por ejemplo, en la calidad.
- Puede estar basada en la protección de una tecnología avanzada.
- En industrias con un alto nivel de concentración (oligopolios), puede suponer un incremento del poder la empresa en el mercado en la medida en que ello suponga un cierto poder de control sobre los mercados de factores o de productos finales.
- Permite la posibilidad de manipular los precios.

- Puede crear barreras de entrada a la industria difíciles de superar para las empresas no integradas.

4.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE NIKE

1º PENETRACIÓN DEL MERCADO

Como hemos dicho anteriormente, una de las cosas que se puede realizar esta estrategia es a través de campañas publicitarias dirigidas tanto para los actuales clientes como para captar nuevos clientes que son consumidores de otras empresas. A continuación, se muestran las diferentes campañas publicitarias que ha realizado Nike a lo largo de los años.

En 1972 Nike realizó su primera campaña de marketing para dar a conocer la marca Nike con la idea de atraer clientes. En el año 1982 Nike equipó al equipo europeo Aston Villa, que en ese momento era el ganador de la copa de Europa y de Inglaterra, así Nike se impulsó a promocionar el nuevo calzado de fútbol. En 1983 pudo hacer su primera campaña nacional en televisión como en revistas.

Otra campaña de publicidad fue aquella cuando Nike contrató a Michael Jordan, jugador de baloncesto y al actor Spike Lee; también a finales de los 80 sacó su campaña de Just Do it y anuncios televisivos. Varias campañas a lo largo de la vida de Nike: impulsadas para el segmento femenino, en 1990; para patrocinar eventos deportivos bajo el nombre de la propia empresa en 1993. También en 1995 cuando contrató a Tiger Woods superestrella del Golf. O cuando a finales de los 90 empezó a patrocinar equipos de fútbol femenino en EE. UU.

Y a comienzos del siglo XX cuando llegó a contratar a LeBron James. También fue una campaña de publicidad cuando Tiger Woods comenzó a usar bolas de golf de Nike.

También otra de las cosas importantes dentro de esta estrategia fue cuando adquirió la compañía Converse (Febrero, 2018), la operación se acordó por 305 millones de euros y la principal estrategia de Nike era crecer a través de marcas distintas a la suya para identificar marcas fuertes y con buenos equipos ejecutivos que puedan ayudar a Nike a crecer. Lo que hizo que Nike aumentara su cuota de mercado y ampliara su gama de productos.

2º DESARROLLO DE PRODUCTOS

Podemos decir que el mercado en el que empezó a operar Nike era el calzado deportivo en especialmente el calzado para correr.

Pero a lo largo de los años Nike aparte de zapatillas para correr ha fabricado multitud de productos de distintas características.

La primera innovación de un producto fue en las zapatillas para correr. En 1967 crearon el “Zapato Boston”, fue el primer zapato que incorporaba una entre suela acolchada en todo lo que era la longitud del propio zapato deportivo.

Más tarde en el año 1972 Nike fue diseñando modelos con mejoras de innovación para sus modelos de zapatillas de correr, lo cual los llevó a crear el modelo de “Zapatilla Moon”, era un zapato que llevaba una suela con la forma de un “gofre” que se había hecho al moldear caucho en una especie de plancha para “gofres”. La suela hacía que aumentase la tracción de la zapatilla sin añadir peso.

Nike en el año 1979 introdujo un nuevo dispositivo de amortiguación para sus zapatillas, el dispositivo Hoe Nike Air.

3º DESARROLLO DE MERCADOS

Nike decidió en 1978 ampliar su gama de productos con la aparición de una línea de calzado deportivo, pero en este caso para niños. Lo cual les permitió acceder a un mercado nuevo, ya que antes operaban en un mercado que era el calzado deportivo, pero para adultos. Pero en este caso era el mercado de zapato deportivo, pero con un nuevo producto, que serían las zapatillas, pero en este caso para niños.

En 1982 creó otro modelo de zapatillas, que se fue innovando con el paso del tiempo, fue el Air Forcé I. Era un zapato de baloncesto, un nuevo mercado en el que se introdujo en el mercado de calzado deportivo de baloncesto.

En 1989 la empresa seguía con su innovación en los zapatos e introdujo una zapatilla de baloncesto que llevaba un cuello inflable que está ubicada alrededor del tobillo, que se llamaba “Air Pressure”. También incluía los zapatos Visible Air.

4º DIVERSIFICACIÓN

Como hemos explicado anteriormente podemos ver 2 tipos de diversificación: relacionada y no relacionada.

Dentro de todos los nuevos negocios que la empresa pudo iniciar en el pasado podemos ver que Nike realizó una diversificación relacionada en los siguientes productos:

En el año 1986 Nike decidió incorporar una línea la cual era menos costosa de calcetines deportivos que se llamaban “Street Socks”.

Cuando la empresa Nike en 1987 compro Cole Haan, la cual era una empresa de zapatos casuales y ropa de vestir. En este caso el mercado de los zapatos casuales. En 1989 Nike anuncio varias líneas nuevas de calzado y también Nike llevo a cabo un gran impulso para dar a conocer sus Zapatillas de futbol.

. También Nike se introdujo en el mercado de los deportes de raqueta; sobre todo lo que era el calzado que complementaba los deportes de raqueta, el Air Ace, uno de los últimos modelos más innovadores.

En la cual podemos observar que todos los tipos de negocios que se acaban de mencionar tienen cierta relación entre los recursos que se pueden utilizar para fabricar todo es tipo de calzado.

A continuación, se va a mostrar todos aquellos nuevos negocios (diversificación no relacionada) que no tienen cierta similitud con el negocio de fabricación de calzado y que Nike también ha ido realizando a lo largo de su historia:

Otro caso es aquel en el que Nike quiso introducirse en un nuevo mercado que en este caso fue en 1979 cuando decidió ampliar su gama de productos introduciendo y comercializando una nueva línea que era de ropa deportiva.

En 1986 Nike anunció que se iba a expandir a nuevos mercados con nuevos productos. Entre estas nuevas líneas se incluían la ropa casual para el género femenino, artículos de tenis cuyo nombre para comercializarlos era “Wimbledon” y zapatos de golf.

A finales de los 90 y aprovechando el gran avance que habían tenido las tecnologías a lo largo del final del siglo XX, Nike creo la división Techlab para poder comercializar nuevos productos, en este caso se trataban de productos los cuales eran accesorios de tecnología deportiva, entre ellos estaban un reproductor de audio digital, una brújula que se ponía en la muñeca que tenía una gran altitud y un monitor de frecuencia cardiaca que se podía llevar a cualquier lado.

Por último, a principios del siglo XX utilizando que Tiger Woods empezó a utilizar pelotas golf Nike, nuevo productos.

También se puede incluir dentro de la diversificación la internacionalización.

INTEGRACIÓN VERTICAL

Aquí podemos observar que Nike ha realizado acciones para llegar a realizar esas estrategias de crecimiento que hemos visto en el punto anterior.

La desintegración vertical (enero, 2018) se trata del fenómeno contrario a la integración vertical, esto es, la externalización, por parte de una empresa, de una actividad o un grupo de actividades que forman parte del sistema de valor.

La decisión de desintegración vertical obedece al análisis comprar-fabricar, de manera que se llevará a cabo cuando comprar le resulte a la empresa más barato que fabricar.

La desintegración vertical puede afectar tanto a las actividades de los proveedores (desintegración vertical hacia atrás) como a las actividades de los clientes (desintegración vertical hacia delante).

Nike ha hecho una desintegración vertical hacía atrás (Lucas Ignacio Petronio, 2018) en la que actualmente solo realiza el diseño de las zapatillas y el marketing ya que los productos los compra en fase terminada.

4.1.2. RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE NIKE

A modo de resumen a continuación se va a mostrar en una tabla los diferentes ejemplos que hay en cada una de las estrategias que Nike ha ido realizando a lo largo de los años:

ESTRATEGIAS REALIZADAS POR NIKE	
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> ○ En 1972 Nike realizó su primera campaña de publicidad ○ En 1983 realizó su primera campaña publicitaria en televisión 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En 1967 crearon el Zapato Boston ○ Mejoras en las zapatillas de correr lo que los llevó a crear la “Zapatilla Moon”

<ul style="list-style-type: none"> ○ A finales de los 80 contrató para campañas publicidad a Michael Jordan y realizo su campaña Just Do it. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En 1979 introdujo un dispositivos de amortiguación para sus zapatillas
DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ○ Amplió sus gamas de productos introduciendo una línea de calzado deportivo para niños. ○ Creó un modelo nuevo de zapatillas de baloncesto, se llaman “Air Force I”. ○ Adquirió Cole Haan una empresa de zapatos casuales y de vestir para acceder a nuevos mercados. ○ Introdujo nueva zapatilla de baloncesto, “Air Pressure”. Y los zapatos “Visible Air”. ○ Introdujo el calzado “Air Ace” en los mercados de deportes de raqueta. 	<p>DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zapatos casuales y de vestir ○ Zapatos para deportes de raqueta <p>DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Línea de ropa deportiva ○ Línea de ropa causal y artículos de tenis ○ Creó la división Techab para comercializar productos como: accesorios de tecnología deportiva, reproductor de audio digital, brújulas, etc. ○ Pelotas de golf. ○ Creación de “Street Shocks”. <p>PATROCINIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A comienzos del siglo XX contrató para campaña publicitaria a Lebron James y Tiger Woods ○ En 1982 equipó al equipo inglés Aston Villa. <p>INTEGRACIÓN VERTICAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nike realiza una desintegración vertical, optando por ceder la fabricación de sus productos a proveedores.

4.1.3. INTERNACIONALIZACIÓN

Según (Navas y Guerra, 2007e) las razones para la internacionalización son:

INTERNAS	EXTERNAS
Reducción de costes	Ciclo de vida de la industria
Tamaño mínimo eficiente	Demanda externa
Búsqueda de recursos	Seguir al cliente

Disminución del riesgo global	Globalización de la industria
Explotación de recursos y capacidades	

Tabla 4 Razones para la internacionalización (navas y guerra, 2007)

Nike es una empresa que está presente en todos los continentes del mundo, en los cuales está en los países más influyentes de dichos continentes. Por eso sigue una estrategia internacional ((L. Fuentelsaz, E. Garrido, J. Gómez, C. González & J. Maícas,2017) la cual es el primer paso para la internacionalización, en la cual la empresa opta por vender los mismos productos o servicios tanto en el mercado doméstico como en el mercado exterior, permite que la empresa refuerce sus competencias nucleares en los mercados exteriores, la usan con éxito empresas con amplios mercados domésticos y buena reputación e imagen de marca y la principal estrategia competitiva tiende a ser la diferenciación.

Como dice (S. Riera, 2014) Nike cuenta con 744 fábricas repartidas por todo el mundo, la cual es llevada por terceros. Nike depende mucho de los proveedores y eso podría llegar a suponerle un problema en el futuro. Nike nunca tuvo una estructura productiva propia y desde el primer momento encargó la producción de sus colecciones a terceros.

El grueso de la producción de calzado se concentra en Vietnam, China e Indonesia las cuales en 2013 produjeron 42%, 30% y 26% respectivamente del total de las zapatillas de la compañía. La mayor fábrica de calzado que en la actualidad produce zapatillas de Nike genera el 6% del total.

Lo mismo pasa con la producción de las prendas de vestir que se concentra en 28 países. Del mismo modo que ocurre con el calzado, la principal planta productora de prendas de Nike fabrica el 6% del total de los pedidos del grupo.

La compañía también cuenta con proveedores en Europa incluido en España. Por todo esto se puede ver que Nike tiene poco margen para cambiar de proveedor y eso se ve como un riesgo para tener en cuenta ya que tiene una total dependencia de los proveedores externos.

Aquí podemos observar un mapa de donde se ubican en el mundo todas las fábricas que tienen actualmente Nike. Aquellas fábricas que producen sus productos y que están a cargo de proveedores externos a la empresa. A continuación, se muestra la foto:



Imagen 1 a través de Google Imágenes

Por lo cual Nike ha realizado una estrategia de terciarización (Juan José Descailleaux, 2011); la cual es aquella estrategia en la que una empresa hace el acto de tener que contratar a un proveedor experto en la materia para ejecutar la función de un proceso, de realizar una función o una actividad que sea específica la cual forma parte de los conjuntos de procesos de una empresa. El proveedor se encarga de la ejecución del proceso y también de proveer los recursos que requiere para la ejecución de la actividad: ya sea la infraestructura, tecnología, el personal, etc.

Nike destina su fabricación (14 enero, 2018) especialmente el calzado a países cuya mano de obra es a un coste más bajo que en países occidentales, puede ser en países como Japón, Tailandia, Taiwán, China, Vietnam e Indonesia. Para tener un producto a bajo coste para poder ser competitivo en el mercado y tener mayor margen de ganancias.

Podemos ver que en el sector de calzado (difusión sport, 2018) y moda deportiva está muy internacionalizado ya que las marcas más reconocidas venden sus productos a muchos países, aquí podemos ver una comparación de las cuotas de mercado en la que podemos observar que Nike sigue siendo la líder.

Entre el Ranking que podemos observar en la siguiente tabla Nike es líder tanto en Estados Unidos, como internacionalmente del calzado deportivo; tanto en el año 2017 con un 44% de cuota de mercado en EE. UU. y el 31,8% en el resto del mundo, como en el 2016 en la cual su cuota de mercado en EE. UU. es 46,9% y en el resto del mundo con una cuota de 33,1%. Se puede observar que las empresas que son seguidoras de la líder en este caso Adidas como la más destacada han hecho que a través de sus estrategias agresivas contra Nike han hecho que esta haya reducido su cuota de mercado de 2016 a 2017.

El ejemplo de Adidas: la cual es la más destacada entre todas las demás que le persigue en este caso a Nike que tiene una cuota de mercado de 14,4% en EE. UU. y de 26,6% en el resto del mundo de 2017.

Se podría decir que este mercado las empresas que más influencias tienen son Nike y Adidas tanto a nivel de estados unidos como a nivel internacional.

A continuación, se muestra una tabla que muestra cuales son las principales compañías dentro de este sector, incluyendo cuáles son sus ventas y sus cuotas de mercado tanto en EE. UU. como en el resto del mundo. Y las ordena por de mayor a menor cuota de mercado en el sector. Así podemos observar que las dos principales marcas que se reparten casi toda la cuota de mercado del sector son Nike y su mayor competidor que es Adidas.

Sporting Goods Intelligence International Branded Athletic Footwear Market
(Estimates in Millions of Dollars)

COMPANY	2017							2016						
	U.S.		International		TOTAL			U.S.		International		TOTAL		
	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share	Change	Sales	Share	Sales	Share	Sales	Share	Change
1 Nike Inc. (1)	\$10,335	44.4%	\$12,687	31.8%	\$23,022	36.4%	3.7%	\$10,490	46.9%	\$11,718	33.1%	\$22,208	38.4%	6.9%
Nike	\$9,451		\$11,855		\$21,306			\$9,508		\$10,942		\$20,450		
Converse	\$884		\$832		\$1,716			\$982		\$776		\$1,758		
2 Adidas Group	\$3,353	14.4%	\$10,621	26.6%	\$13,974	22.1%	24.6%	\$2,575	11.5%	\$8,637	24.4%	\$11,212	19.4%	21.3%
Adidas	\$2,909		\$9,585		\$12,494			\$2,080		\$7,674		\$9,754		
Reebok	\$304		\$896		\$1,200			\$340		\$795		\$1,135		
Other Bus.	\$140		\$140		\$280			\$155		\$168		\$323		
3 Skechers	\$2,055	8.6%	\$2,109	5.3%	\$4,164	6.6%	16.9%	\$1,920	8.6%	\$1,643	4.6%	\$3,563	6.2%	13.2%
4 VF Corp. (2)	\$1,852	8.0%	\$1,844	4.6%	\$3,696	5.8%	9.0%	\$1,781	8.0%	\$1,609	4.5%	\$3,390	5.9%	1.8%
5 New Balance	\$1,110	4.8%	\$2,146	5.4%	\$3,256	5.2%	3.8%	\$1,040	4.7%	\$2,098	5.9%	\$3,138	5.4%	-0.7%
6 ASICS	\$896	3.9%	\$2,075	5.2%	\$2,971	4.7%	-1.9%	\$983	4.4%	\$2,047	5.8%	\$3,030	5.2%	15.6%
7 Puma	\$660	2.8%	\$1,566	3.9%	\$2,226	3.5%	23.7%	\$551	2.5%	\$1,248	3.5%	\$1,799	3.1%	7.6%
8 Anta	\$18	0.1%	\$1,024	2.6%	\$1,042	1.6%	15.3%	\$16	0.1%	\$888	2.5%	\$904	1.6%	11.1%
9 Under Armour	\$794	3.4%	\$244	0.6%	\$1,038	1.6%	2.6%	\$863	3.8%	\$159	0.4%	\$1,012	1.8%	49.3%
10 Crocs	\$389	1.7%	\$635	1.6%	\$1,024	1.6%	-1.2%	\$384	1.7%	\$652	1.8%	\$1,036	1.8%	-5.0%
11 Fila	\$290	1.2%	\$684	1.7%	\$974	1.5%	9.4%	\$287	1.3%	\$603	1.7%	\$890	1.5%	-7.1%

Imagen 2 Cuotas de mercado a través de (Difussion sport,2018)

Por eso se podría decir que Nike es el líder del mercado mundial (febrero, 2018) en calzado y ropa deportiva y opera en más de 200 países. Europa, Asia, América del Norte y América Latina son los principales mercados en los que Nike vende sus productos, lo que la convierte en una organización verdaderamente global. Según Mintel, el 20% del mercado deportivo estadounidense está controlado por Nike. Los principales productos de Nike incluyen calzado, equipamiento deportivo, ropa y accesorios para hombres y mujeres. Nike se estableció en 1972 por la ex estrella de Oregon Phil Knight, que ahora es una de las personas más ricas de América. En lugar de fabricar, Nike diseña y comercializa sus productos, al tiempo que contrata su fabricación en 600 fábricas repartidas por todo el mundo, que emplean a unas 650.000 personas.

4.1.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una de las posibles alternativas para el crecimiento empresarial puede ser las alianzas estratégicas:

Según (L. Fuentelsaz, E. Garrido, J. Gómez, C. González & J. Maícas, 2017) Son aquellos acuerdos voluntarios entre empresas que permiten compartir conocimientos o recursos para llevar a cabo proyectos conjuntos. Pueden ser de largo plazo, intercambios accionariales o joint Ventures.

A lo largo de la historia de Nike ha habido muchos acontecimientos, pero también una parte importante de la empresa son las alianzas estratégicas que realiza, por ejemplo, en las nuevas formas de venta que tiene la empresa. Esto afirma sus alianzas con otro tipo de empresas diferentes a Nike. Es una nueva forma de vender al público sin que sea a través de su página web o tiendas físicas. Vender por estas vías significa que sus productos son también distribuidos a las zonas de las cuales vengan las compras.

Dentro de las alianzas estratégicas de Nike, podemos ver que Nike amplía sus mercados con nuevas alianzas:

Una de sus alianzas importantes es que ha llegado a un acuerdo con Amazon (diciembre, 2018) para poder vender directamente desde la Web de esta empresa sus productos de Nike. Así pueden combatir contra las falsificaciones a las que se ve sometida Nike con sus productos.

Esto va a comenzar en EE. UU. y Nike tendrá un control pleno para poder ver que en Amazon no se venden falsificaciones de sus productos.

Otras de las alianzas que se van a realizar este año son las que Nike planea con Apple e Instagram (Carol Álvarez, 2018). Como ha sido comentado antes en la internacionalización, Nike ha incluido en los Apple Watch, la aplicación Nike Training Club gracias a esta alianza.

En cuanto a la alianza con Instagram han llegado las 2 empresas a un acuerdo mutuo para que Nike pueda vender a través de sus Stories, para ello ha recurrido a estrellas conocidas en el mundo entero como Neymar.

Nike también ha llegado a un acuerdo (Marketing deportivo, 2017) con la FIBA (Federattion international of american Basquet).

A partir de esta alianza Nike se va a poder aprovechar del patrocinio de todo el deporte del baloncesto; tanto en el mundial de la FIBA, como las copas continentales.

A través de esto la FIBA quiere que el deporte del baloncesto crezca a nivel mundial, por eso Nike se va a beneficiar tanto de la promoción, comunicación y de los mejores deportistas del baloncesto.

4.2. ADIDAS

Como hemos dicho anteriormente una de las grandes competidoras de Nike en el sector tanto del calzado deportivo como de la moda deportiva es la empresa Adidas.

Para poder hacer la comparación el año pasado (Luis Simón Marín,2018) realizo un trabajo sobre Adidas, exactamente sobre las estrategias corporativas que ha realizado Adidas a lo largo de su historia.

Se van a ir comparando todas las estrategias que han ido realizando estas dos empresas a lo largo de sus historias, para poder sacar si hay diferencias entre ellas.

Primero habrá una pequeña introducción de la empresa Adidas, después las estrategias corporativas de la empresa y al final un pequeño análisis comparativo.

La empresa Adidas (Luis Simón Marín, 2018) es una empresa multinacional que fue fundada en 1949 por Adolf Dassler, pero hay que remontarse a los comienzos de 1920,

cuando junto con su hermano Rudolf fundó una empresa de zapatos con el objetivo de fabricar zapatillas para correr.

Luego estos hermanos en 1948 se separaron y Adi fundó Adidas y su hermano Rudolf creó la empresa Puma. En un principio Adidas era una empresa era una marca deportiva basada en el calzado de futbol. Pero en 1967 Adidas introdujo con éxito en el mercado de calzado deportivo y prendas de vestir para futbolistas.

A lo largo de los años Adidas fue introduciendo mejoras tecnológicas e innovadoras para ofrecer productos de mejor calidad.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Los cuatro tipos de estrategias corporativas que una empresa puede realizar son: Penetración en el mercado, Desarrollo de productos, Desarrollo en el mercado y Diversificación. A continuación, estas estrategias se muestran en una tabla:

RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS DE ADIDAS

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS REALIZADAS POR ADIDAS	
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de ventas a través de nuevos clientes o captando nuevos clientes ○ Adidas hizo un aumento en su publicidad lo que hizo que los precios de sus productos disminuyeran ○ Adquisición de Reebok lo que hizo que Adidas pudiera aumentar su cuota de mercado ○ Con la publicidad lo que Adidas hizo crear es imagen de marca 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modificaciones en las botas de futbol con las que Adidas tenía su principal negocio ○ Antes la botas de Adidas eran duraderas, que tenían de vida lo que duraba la temporada ○ Ahora hay una elevada rotación durante toda la temporada ○ Ahora Adidas lo que hace es fabricar botas diferentes en función del lugar donde se juegue: por eso se pueden encontrar botas para césped natural, césped artificial, moqueta, futbol sala, etc.

DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ○ Principal negocio fueron las botas de futbol concretamente las botas destinadas al campo de futbol. ○ Ahora Adidas ha querido llevar sus botas a la calle ○ Vincula sus botas de futbol al día día. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En cuanto a productos relacionados con su principal negocio están el tenis y el baloncesto. ○ En cuanto a productos no relacionados con su principal negocio es la moda deportiva. <p>INTEGRACIÓN VERTICAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adidas en los últimos años ha decidido hacer una integración vertical hacia atrás, puesto que en sus fábricas de Australia ha tenido muchos problemas.

También otro tipo de estrategias que ayudan al crecimiento de una empresa son las estrategias de internacionalización y de integración vertical. A continuación, de forma muy resumida se va a exponer el tipo de acciones que Adidas ha realizado en este tipo de estrategias.

En cuanto a la internacionalización, al igual que Nike Adidas tiene fábricas por todo el mundo (Anthony Grahame, 2017), en concreto tiene 24 fábricas en África, 337 en Asia, 3 en Australia y Nueva Zelanda, 23 en Europa y 215 en América.

Y en cuanto a la integración vertical, al igual que Nike son los proveedores los que fabrican los productos Adidas, pero en los últimos años y en concreto con sus fábricas de Asia (Tere Vega, 2016), ha tenido problemas al aumentar drásticamente los salarios de los trabajadores de la región. Por lo que Adidas ha decidido abrir su primera fábrica manejada por robots, la cual se llamara “Speed Factory”.

5. COMPARACIÓN ENTRE NIKE Y ADIDAS

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS:

Una vez definidas las estrategias corporativas y viendo las diferentes acciones que han realizado las dos empresas a continuación se va a mostrar una tabla resumen de todos los métodos realizados por las dos empresas para poder comparar las similitudes o diferencias de las dos empresas:

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	
ADIDAS	NIKE
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	PENETRACIÓN EN EL MERCADO
<p>Aumento de ventas a través de nuevos clientes o captando nuevos clientes</p> <p>Adidas hizo un aumento en su publicidad lo que hizo que los precios de sus productos disminuyeran</p> <p>Adquisición de Reebok lo que hizo que Adidas pudiera aumentar su cuota de mercado</p> <p>Con la publicidad lo que Adidas hizo crear es imagen de marca</p>	<p>En 1972 Nike realizó su primera campaña de publicidad</p> <p>En 1983 realizó su primera campaña publicitaria en televisión</p> <p>A finales de los 80 contrató para campañas publicidad a Michael Jordan y realizo su campaña Just Do it</p> <p>Adquisición de Converse y Cole Han.</p>
DESARROLLO DEL PRODUCTO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
<p>Modificaciones en las botas de futbol con las que Adidas tenía su principal negocio</p> <p>Antes la botas de Adidas eran duraderas, que tenían de vida lo que duraba la temporada</p> <p>Ahora hay una elevada rotación durante toda la temporada</p> <p>Ahora Adidas lo que hace es fabricar botas diferentes en función del lugar donde se juegue: por eso se pueden encontrar botas para césped natural, césped artificial, moqueta, futbol sala, etc.</p>	<p>En 1967 crearon el Zapato Boston</p> <p>Mejoras en las zapatillas de correr lo que los llevó a crear la “Zapatilla Moon”</p> <p>En 1979 introdujo un dispositivos de amortiguación para sus zapatillas</p>
DESARROLLO DEL MERCADO	DESARROLLO DEL MERCADO
<p>Principal negocio fueron las botas de futbol concretamente las botas destinadas al campo de futbol.</p> <p>Ahora Adidas ha querido llevar sus botas a la calle</p> <p>Vincula sus botas de futbol al día a día.</p>	<p>Amplió sus gamas de productos introduciendo una línea de calzado deportivo para niños.</p> <p>Creó un modelo nuevo de zapatillas de baloncesto, se llaman “Air Force I”.</p> <p>Adquirió Cole Haan una empresa de zapatos casuales y de vestir para acceder a nuevos mercados.</p> <p>Introdujo nueva zapatilla de baloncesto, “Air Pressure”. Y los zapatos “Visible Air”.</p>
DIVERSIFICACIÓN	DIVERSIFICACIÓN
<p>En cuanto a productos relacionados con su principal negocio están el tenis y el baloncesto.</p> <p>En cuanto a productos no relacionados con su principal negocio es la moda deportiva.</p>	<p>DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA</p> <p style="padding-left: 40px;">Zapatos Casuales y de vestir</p> <p style="padding-left: 40px;">Zapatos para deportes de raqueta</p> <p>DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Línea de ropa deportiva ○ Línea de ropa causal y artículos de tenis

<p>También se puede hablar de patrocinio en el que Adidas tiene contratos con jugadores de la talla mundial de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - James Harden - Lionel Messi - Garbiñe Muguruza <p>INTEGRACIÓN VERTICAL Adidas en los últimos años ha decidido hacer una integración vertical hacia atrás, puesto que en sus fábricas de Australia ha tenido muchos problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creó la división Techab para comercializar productos como: accesorios de tecnología deportiva, reproductor de audio digital, brújulas, etc. ○ Pelotas de golf. <p>PATROCINIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A comienzos del siglo XX contrató para campaña publicitaria a Lebron James y Tiger Woods ○ En 1982 equipó al equipo inglés Aston Villa. <p>INTEGRACIÓN VERTICAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nike realiza una desintegración vertical, optando por ceder la fabricación de sus productos a proveedores.
--	---

En un modo más global de cada estrategia se va a señalar cuales son las estrategias en la que las dos empresas han realizado acciones parecidas y en que estrategias han realizado acciones diferentes.

En cuanto a la realización de la estrategia de penetración en el mercado las acciones que se podían hacer eran para los clientes de la propia empresa o para captar nuevos clientes, por lo que podemos observar tanto Adidas como Nike a lo largo de la historia han ido realizando campañas publicitarias para darse a conocer y crear su imagen de marca, pero también para captar nuevos clientes para su empresa.

Otra cosa que han realizado las dos empresas es que han adquirido empresas similares a las suyas para poder seguir desarrollando sus productos. Por parte de Adidas ha sido Reebok y por parte de Nike han sido Converse y Cole Han.

Por lo que podemos decir que en la estrategia de penetración en el mercado han realizado acciones similares que les han permitido ser conocidas a nivel mundial y poder crear imagen de marca, a través de sus campañas publicitarias han atraído a nuevos clientes y al adquirir otras empresas similares a las suyas les ha permitido aumentar su cuota de mercado y colocarse como dos de las primeras empresas en su sector.

En cuanto a la estrategia de desarrollo del producto podemos observar en la tabla de resumen que las dos empresas a lo largo de la historia han ido innovando sus principales negocios: Adidas en las botas de futbol y Nike en las zapatillas de correr.

Pero en el caso de Nike, también ha ido desarrollando otro tipo de productos, como pueden ser la innovación en los productos de baloncesto, como pone en los ejemplos de la tabla anterior.

Mientras que Adidas solo se ha centrado en sus botas de futbol y en llevar sus botas al ámbito casual para que las pueda llevar todo el mundo.

Por lo que ha rasgos generales podemos ver que las dos empresas han realizado acciones similares innovando sus respectivos productos de sus respectivos productos principales.

En cuanto a la estrategia de desarrollo de mercado, podemos observar que mientras Adidas ha decidido entrar en el mercado de zapatos casuales, Nike no solo ha entrado en el mercado de zapatos casuales si no que ha querido introducirse en nuevos mercados de zapatillas aprovechando su experiencia en el sector del calzado.

Podemos ver que Nike ha tenido una visión más amplia en la estrategia de desarrollo de mercado, puesto que se introdujo por ejemplo en los mercados de zapatos para niños, para el baloncesto, etc.

En la última estrategia que es la de diversificación podemos observar que a grandes rasgos podemos observar que Nike es una empresa mucho más diversificada que Adidas, la cual se ha centrado más actualmente a la moda deportiva y Nike hace productos de muchos más deportes que Adidas.

Mientras que Adidas se ha interesado por entrar en nuevos mercados de zapatillas con nuevos productos como pueden ser el baloncesto, el tenis, etc. Nike también ha decidido entrar en el mundo del golf, en el mundo de los accesorios, etc.

A modo de un vistazo general, podemos ver que la dos empresas realizan una fuerte inversión en marketing, sobre todo en publicidad y patrocinios. Las dos empresas se pelean por tener el patrocinio de los mejores deportistas del mundo, por tener el patrocinio de los mejores equipos de futbol del mundo. Un ejemplo sería: Nike tiene el patrocinio exclusivo del FC. Barcelona, mientras que Adidas tiene el patrocinio de su mejor jugador Lionel Messi.

También se puede entender que hagan una gran inversión en patrocinio, por ejemplo, en eventos deportivos, ya que deportes como el fútbol que son vistos en todo el mundo, es un gran escape de publicidad para poder realizar sus campañas de marketing y ser vistas por millones de personas a lo largo del mundo.

En cuanto a la integración vertical, podemos ver que Nike tiene un problema al depender tanto de sus proveedores, ya que Nike solo se encarga del diseño y del marketing de sus zapatillas. Mientras que Adidas, como ha tenido tantos problemas con sus fábricas de Australia últimamente, ha decidido empezar a fabricar sus zapatillas, instalando una nueva fábrica en Alemania, la cual estará dirigida por robots y que le permitirá obtener zapatillas de una manera más rápida.

A modo de conclusión, se puede decir que estas dos empresas son de características similares, aunque en sus inicios se dedicaban a sectores diferentes. Ahora se están peleando por tener la mayor cuota de mercado tanto en EE. UU. como en el resto del mundo. Las dos tienen sus símbolos identificadores que hacen crear imagen de marca y ser reconocidas al instante. Y ofrecen todo tipos de productos; tanto calzado, como ropa de vestir como accesorios. Y podemos ver que Nike es una empresa mucho más diversificada que Adidas.

En cuanto a la integración vertical, podemos ver que Nike sigue dependiendo de sus proveedores mientras que Adidas está empezando a tener fábricas en su poder para no tener que depender tanto de sus proveedores.

INTERNACIONALIZACIÓN

NIKE	ADIDAS
<p>Cuenta con 744 fábricas por todo el mundo, las cuales están llevadas por terceros.</p> <p>La mayoría de sus fábricas están situadas en países cuyas obras de mano son más baratas que en países desarrollados.</p>	<p>Cuenta con un número elevado de fábricas por todo el mundo, las cuales, están llevadas por terceros.</p> <p>La mayoría de sus fábricas están situadas en países cuyas obras de mano son más baratas que en países desarrollados.</p> <p>Adidas abre una fábrica en Alemania, la cual pertenece a la empresa y es llevada por robots.</p>

En cuanto a la internacionalización, podemos ver que las dos empresas cuentan con un número elevado de fábricas ubicadas prácticamente en todo el mundo. Las dos empresas actualmente dependen mucho de sus proveedores.

Las dos empresas son las que actualmente tienen la mayor parte de la cuota de mercado de todo el sector. Viendo que Nike es la primera con mayor cuota de mercado, tanto en EE. UU. como en el resto del mundo, y que, por detrás, en el segundo puesto esta Adidas.

También en la internacionalización podemos ver que Adidas apuesta por la innovación dentro de las fábricas, en este caso una fábrica liderada por robots, lo que hará que tengan sus productos en un menor tiempo de fabricación que si fuera una empresa liderada por personas.

En conclusión, son dos empresas que tienen fábricas ubicadas por todo el mundo. Pero Adidas, en su caso, está apostando más por la realización propia de sus productos, de la innovación en la forma de producirlos y de reducir el tiempo de fabricación. Mientras que Nike sigue dependiendo de sus proveedores.

6. CONCLUSIONES

En este Trabajo de Fin de Grado el principal objetivo era el estudio completo de las diferentes estrategias que Nike ha llevado a lo largo de la historia. Las acciones principales que ha llevado a cabo en las estrategias de crecimiento:

También se ha podido ver que dentro de la diversificación se ha estudiado la integración vertical, otro tipo de diversificación que puede llevar a cabo la empresa. Aparte de estudiar cual ha sido las diferentes acciones que la empresa ha realizado para su internacionalización.

Todo este estudio realizado de las estrategias de crecimiento se ha llevado a cabo para poder comparar las estrategias de Nike con las de Adidas. Las estrategias de Adidas (Luis Simón Marín, 2018) han sido obtenidas de un trabajo de un compañero realizado el año pasado.

Por ello a continuación, se van a mostrar las diferentes conclusiones que se han podido sacar al haber realizado el estudio de Nike y su posterior comparación con Adidas.

1. Podemos ver que el mercado y el sector donde opera Nike es, un mercado en constante innovación de los productos que se ofrecen, que lo puede marcar la

diferencia entre una empresa y otra es el tipo de diseño e imagen de marca que tiene la empresa.

Que hay muchas empresas que luchan por tener mayor cuota de mercado en el sector, pero que las empresas punteras son Nike y Adidas. Que se reparten la mayor cuota del mercado entre las dos. Casi un 70% de la cuota de mercado es para estas dos empresas.

2. Hemos podido llegar a la conclusión que las diferentes acciones que han hecho que Nike tenga éxito son las siguientes: la internacionalización de sus fábricas, Nike ha realizado una terciarización que hace que sus fábricas estén en países cuya mano de obra es más barata y así poder realizar productos a bajo coste y ser líder en su sector.

También se puede hablar de que Nike tiene una ventaja competitiva gracias a que tiene una muy buena imagen de marca y el diseño de sus productos es realmente innovador.

3. Dentro de todas las acciones de publicidad que tanto Adidas como Nike han realizado a lo largo de su historia, el patrocinio hace un papel fundamental. Estas dos empresas se reparten a los mejores deportistas de los principales deportes, pero también se reparten a los mejores equipos de fútbol de Europa. Todo esto hace que sea un gran escaparate de cara a acceder a nuevos clientes para que compren sus productos.

Un ejemplo podría ser, el jugador Leo Messi, uno de los mejores jugadores de fútbol del mundo y que juega el FC Barcelona. El patrocinio de las equipaciones y todo lo relacionado con el FC Barcelona lo tiene Nike, mientras que Leo Messi patrocina zapatillas de Adidas.

4. Dentro de las estrategias corporativas de crecimiento, se puede llegar a la conclusión que Nike empezó siendo una empresa que fabricaba zapatillas para correr, y hoy en día es una empresa que ofrece una gama de productos muy amplia y muy variada.

Se ha introducido en mercados que no eran su actividad principal, y actualmente ofrece productos desde zapatillas de baloncesto hasta accesorios para practicar golf.

5. En cuanto a la internacionalización, se han extraído las siguientes acciones: Nike actualmente no fabrica ningún tipo de producto, se encarga del diseño y del marketing de los productos que ofrece.

La fabricación de sus productos las destina a proveedores ajenos a la empresa. Cuyas fábricas, están situadas en países diferentes a su lugar de origen principal, que es EE. UU.

De todo esto, podemos sacar la siguiente conclusión: Nike tiene una gran dependencia con sus proveedores, puesto que tiene que estar pendientes de las exigencias que tienen, y si, por ejemplo, hay un retraso en las entregas de los productos terminados Nike no tendría una segunda alternativa para no tener problemas de cara a la entrega y venta de sus productos.

6. Y, por último, después de realizar la comparación con Adidas, a modo de conclusión se podría decir: que respecto a las estrategias corporativas las dos empresas han realizado acciones similares en cuanto a penetración del mercado, desarrollo de productos. Y acciones diferentes en cuanto a desarrollo de mercados y sobre todo en diversificación. Por eso podemos ver, que Nike es una empresa más diversificada que Adidas.

Dentro de la diversificación, una estrategia que se puede realizar es la integración vertical, en la que hemos podido concluir que las dos empresas dependen de sus proveedores, pero Adidas está empezando a construir sus propias fabricas para no tener que depender tanto de sus proveedores.

7. BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULOS DE LIBROS:

Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2007a). Capítulo 3.1.; La misión y valor de la empresa. 4º Edición. La dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones. (pág. 115) Cizur Menor (Navarra). Editorial Aranzadi S.A.

Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2007b). Capítulo 3.2.; Los objetivos estratégicos. 4º Edición. La dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones. (pág. 120) Cizur Menor (Navarra). Editorial Aranzadi S.A.

Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2007c). Capítulo 11.4.: La estrategia de expansión. 4º Edición. La dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones. (pág. 369-374) Cizur Menor (Navarra). Editorial Aranzadi S.A.

Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2007d). Capítulo 12: Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración. 4º Edición. La dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones. (pág. 379-399) Cizur Menor (Navarra). Editorial Aranzadi S.A.

Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2007d). Capítulo 16: La estrategia de la internacionalización. 4º Edición. La dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones. (pág. 522) Cizur Menor (Navarra). Editorial Aranzadi S.A.

PÁGINAS WEBS:

Álvarez, Carol (2011). Nike se alía con Apple, Instagram y Amazon para aumentar sus beneficios (diciembre 2018). <https://lifestyle.fit/actualidad/nike-se-alia-con-apple-instagram>

De Bustos, Susana; El Saleh, Maha; Pazos Fernández, Ainara Adriana (2017). Sector de la ropa deportiva: la moda del fitness. <https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/sector-de-la-ropa-deportiva-la-moda-del-fitness/>

Descailleaux, Juan José (2011). Una estrategia que nos lleva a la eficiencia. (enero 2018) <http://juanjodesca-estrategia.blogspot.com/2011/08/tercerizacion.html>

(Difussion sport, 2018) El mercado mundial del calzado deportivo roza el crecimiento de doble dígito. <https://www.diffusionsport.com/el-mercado-mundial-del-calzado-deportivo-roza-el-crecimiento-de-doble-digito-34806/#>

(en línea) History of Nike, Inc. (octubre 2018)
<https://www.referenceforbusiness.com/history2/99/NIKE-Inc.html>

(en línea) Just Do It: algo más que una marca deportiva (diciembre 2018)
<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/just-do-it-algo-mas-que-una-marca-deportiva/>

(en línea) Cómo se forjó el éxito de Nike (noviembre 2018) EAE business school blog
<https://www.eaprogramas.es/blog/como-se-forjo-el-exito-de-nike>

(en línea) Nike se alía con Amazon para combatir las falsificaciones. (diciembre 2018)
<https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/nike-se-alia-con-amazon-para-combatir-las-falsificaciones/>

(en línea) La importancia del patrocinio deportivo para Nike. (noviembre 2018)
<https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/importancia-patrocinio-deportivo-para-nike/>

(en línea) Nike compra a su rival Converse por 305 millones de dólares (febrero 2018)
<https://www.elmundo.es/elmundo/2003/07/10/economia/1057808166.html>

(en línea) <https://mejoramientocontinuo-blog.wordpress.com/2018/03/20/ventajas-competitivas-de-nike/>

(en línea) Nike: Una compañía verdaderamente global. (febrero, 2018)
<https://www.ukessays.com/essays/marketing/international-market-strategy-of-nike-marketing-essay.php>

(en línea) Diccionario empresarial. Desintegración vertical (enero, 2018)
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI1NTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCxhHVGnQAAAA==WKE

García, S. (2013) El mapa de la moda (VI): los gigantes de la moda deportiva
<https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-vi-los-gigantes-de-la-moda-deportiva-es.html>

Grahame, Anthony (2017) ¿Qué países fabrican Adidas?
https://www.ehowenespanol.com/paises-fabrican-adidas-info_124863/

Ignacio Petronio, Lucas (2018). La decadencia de la Integración vertical. El auge de la especialización y la eficiencia. <https://www.monografias.com/trabajos16/integracion-vertical/integracion-vertical.shtml>

(L. Fuentelsaz, E. Garrido, J. Gómez, C. González & J. Maícas, 2017) apuntes dirección estratégica, estrategias corporativas pdf:
https://moodle2.unizar.es/add/pluginfile.php/1687107/mod_resource/content/1/Transparencias%20Tema%207.pdf

Junco, Lucia (2018) Nike y Adidas, firmas deportivas estrellas del fútbol europeo
<http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/04/29/5ae36c9f46163fc2488b45a2.html>

(Marketing deportivo, 2017) La FIBA firma alianza estratégica con Nike:
<http://marketingdeportivomd.com/la-fiba-firma-alianza-estrategica-con-nike/>

(Nike, 2017) https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2017/ar/docs/nike-2017-form-10K.pdf

(Nike, 2018) página web: <https://jobs.nike.com/about>

(Nike servicios, 2018) página web: <https://es-la-help.nike.com/app/home/country/cl>

(Nike diseño, 2018) página web: <https://www.insider-trends.com/how-nike-is-bringing-super-service-to-mainstream-retail/?lang=es>

Renato Miranda, Roberto (2018) Ventajas competitivas de Nike.
<https://mejoramientocontinuo.blog.wordpress.com/2018/03/20/ventajas-competitivas-de-nike/>

Riera, S. (2014) La fábrica de Nike: 744 centros de producción y un millón de trabajadores en 43 países. <https://www.modaes.es/entorno/la-fabrica-de-nike-744-centros-de-produccion-y-un-millon-de-trabajadores-en-43-paises.html>

Simón, L. (2018): “Análisis de las Estrategias de Crecimiento de Adidas. Propuesta de nuevas alternativas”, TFG, Universidad de Zaragoza.

Vega, Tere (2016) Adidas abrirá una fábrica que será manejada por robots. <https://www.sopitas.com/mientras-tanto/adidas-alemania-fabrica-robots-speed-factory/>

8. ANEXOS

ANEXO I: INGRESOS DE NIKE

Para poder entender los gráficos que hemos puesto en el epígrafe 3.2. aquí están las tablas con los datos que hemos necesitado para poder realizar esos gráficos.

INGRESOS POR MAYOR PRODUCTO	2013	2014	2015	2016	2017
RUNNING	4274	4623	4853	5017	5278
NIKE BASKETBALL	2629	3119	3715	1378	1292
JORDAN BRAND				2753	3099
FUTBOL	2043	2413	2246	2143	1987
MEN'S TRAINING	2393	2483	2537	2611	2617
WOMEN'S TRAINING	1065	1145	1279	1344	1265
ACTIONS SPORTS	683	738	736	655	596
SPORTWEAR	5456	5742	6596	7513	8587
GOLF	792	789	771	706	579
OTHERS	2565	2738	3100	3129	3394
TOTAL, VENTA POR MAYOR	21900	23790	25833	27249	28694

INGRESOS POR ÁREA GEOGRÁFICA	2017	2016	2015	2014	2013
NORTE AMERICA	15216	14764	13740	12299	11158
EUROPA OCCIDENTAL	6211	5884	5705	4979	4193
EUROPA CENTRAL Y ORIENTAL	1487	1431	1421	1387	1229
CHINA	4237	3785	3067	2602	2478
JAPON	1014	869	755	771	876
MERCADOS EMERGENTES	3995	3701	3898	3949	3832
DIVISIONES DE MARCA GLOBAL	73	73	115	125	115
CONVERSE	2042	1955	1982	1684	1449
CORPORATE	75	-86	-82	3	-17
TOTAL NIKE INC	34350	32376	30601	27799	25313

POR LINEAS DE NEGOCIOS	2017	2016	2015	2014	2013
CALZADO	21081	19871	18318	16208	14635
ROPA	9654	9067	8637	8109	7491
EQUIPAMIENTO	1425	1496	1631	1670	1640
OTROS	2190	1942	2015	1812	1547
TOTAL NIKE	34350	32376	30601	27799	25313