



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

*Análisis de las estrategias de crecimiento y de desarrollo:
el caso de las marcas Adidas, Nike y Under Armour*

Curso académico: 2023/2024

Alumno: Jorge Rubio Nicolás

Tutora académica: Beatriz Picazo Rodríguez

Agradecimientos y reflexiones.

Estoy muy agradecido con la fantástica labor de Beatriz Picazo Rodríguez, por haberme ayudado en lo profesional y en lo personal, ya que pese a haber sido un año de incertidumbre, dudas, y duros momentos, ha sabido guiarme para lograr mi objetivo.

Tengo que agradecer a todas las personas especiales que forman parte de mi vida, que de una forma u otra siempre han aportado un grano de arena para ser mejor persona cada día y siempre me han ayudado a encontrar el buen camino lleno de sendas que desencadenan en conducirte fuera de tu meta. Gracias a mis padres, mis hermanos, y mi familia, que han forjado desde el cariño la persona que soy hoy y me han dado unos valores, que es lo más preciado que poseo, y ellos son lo más valioso que tengo.

A mis abuelos, mis segundos padres, que me han enseñado que el esfuerzo y el sacrificio sólo acarrear buenas consecuencias.

En especial para los que ya no están, ya que no es menos cierto que nunca muere aquella persona que vive en el recuerdo de otra.

Como reflexiones

Cuando trabajas y luchas por algo y por circunstancias no se consigue el objetivo, la vida te está poniendo a prueba para saber si realmente lo quieres, así que no hay que rendirse y seguir esforzándose por ello.

Como decía mi abuelo, estés donde estés hay que ser el mejor de todos, y solo es el mejor, la persona que busca ser mejor persona cada día.

ÍNDICE

1. Introducción.	1
1.1. Justificación del trabajo.	1
1.2. Objetivos del trabajo.	2
1.2.1. Identificar las empresas líderes globalmente en equipamiento deportivo.	2
1.2.2. Análizar y comparar el desarrollo y crecimiento de Adidas, Nike y Under Armour.	2
1.2.3. Identificar aquellos productos más relevantes junto con sus tecnologías.	2
2. El sector deportivo.	3
2.1. Tendencia de consumo.	3
2.2. Consumo sostenible.	5
2.3 Índices macroeconómicos.	6
2.3.1. Empleo.	6
2.3.2. Comercio electrónico.	8
2.3.3. Índice de confianza empresarial armonizado (ICEA)	10
2.3.4. Exportaciones.	10
3. Crecimiento empresarial. Métodos de desarrollo.	14
3.1. Estrategia de expansión.	14
3.1.1 Penetración en el mercado.	15
3.1.2 Desarrollo de productos.	16
3.1.3. Desarrollo de mercados.	18
3.2. Estrategia de Diversificación.	18
3.2.1. Diversificación relacionada.	19
3.2.2. Diversificación no relacionada.	21
4. Estrategias de desarrollo. Casos de estudio de Adidas, Nike y Under Armour.	22
4.1. ADIDAS.	24
4.1.1. Historia de Adidas.	25
4.1.2. Estrategia de expansión Adidas.	27
4.1.3. Estrategia de Diversificación.	33
4.2. Nike.	37
4.2.1. Historia de Nike.	37
4.2.2. Estrategia de expansión de Nike.	40

4.2.3 Estrategia de Diversificación.....	48
4.3. Under Armour	52
4.3.1. Historia de Under Armour.	52
4.3.2. Estrategia de expansión.....	54
4.3.3. Estrategias de Diversificación.....	60
5. Comparativa de Estrategias de la matriz de expansión de mercado.	62
5.1. Matriz comparativa entre marcas	62
6. Conclusiones.....	65
7. ANEXO I: ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	69
8. Bibliografía – Webgrafía.....	71

1.Introducción.

1.1. Justificación del trabajo.

Es preciso contextualizar la idea que propulsó este trabajo fin de grado, el cual surgió después de darme cuenta de que la mayoría de personas que están a mi alrededor, casi todas o prácticamente todas al pensar en una marca deportiva/urbana mencionaban a la empresa Adidas y/o Nike, independientemente de sus gustos, hábitos, sexo y edad.

Me resultó demasiado curioso que esto ocurriera, por lo que nació en mi cabeza la pregunta, ¿qué marcas dirían las personas ante la propuesta de “dime tres marcas deportiva/urbana”? Al lanzar esta propuesta entre diferentes grupos de personas observé que lo más común era mencionar estas dos empresas, Nike y Adidas.

Esta singularidad me ha motivado a querer investigar desde un punto de vista estratégico, comercial, etc... sobre cómo han evolucionado estas empresas a lo largo del tiempo hasta llegar a lo más alto del mercado mundial.

Conmovo por la idea no solo quiero analizar dicho fenómeno, sino que, además me gustaría contextualizar puntos clave para conseguir dicha hazaña. Y con ello, encontrar la forma en la que una empresa puede integrarse de lleno en la cultura de consumo de una sociedad.

En la actualidad, ante la concienciación más reciente de la población sobre el medioambiente, podemos resaltar el estudio realizado por la entidad financiera multilateral de la Unión Europea (UE) en el que se afirma que “...hasta el 80% de la población española es consciente que hay que realizar cambios y contribuir para frenar el cambio climático.” “...más del 25% de los españoles los que ya han realizado cambios radicales en sus estilos de vida.”. El impulso emprendedor, y la moda urbana deportiva abarcando cada vez más cuota de mercado, el cual según describe el informe realizado por Business Research (año ¿?), el tamaño del mercado mundial de este sector se valoró en 187.582,9 millones de dólares en 2022, el cual se espera que crezca hasta los 230.877,5 millones de dólares en el año 2028. Cabe destacar que de forma reciente el mercado deportivo y el mercado de la moda cada vez han estado más entrelazados, formando el actual movimiento conocido como *streetwear*, definido como “ropa de calle”, nacido en Estados Unidos por diferentes bandas de música urbana y deportistas en la década de los 80.

Este fenómeno de *streetwear*, acompañado de una población cada vez más formada gracias a las mayores posibilidades de acceder a estudios superiores (entre otros factores), ha provocado el nacimiento de nuevas marcas deportivas, y a su vez han fortalecido los cimientos de aquellas que ya estaban dentro del circuito económico.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de este trabajo, que pretenden ilustrar la tendencia de que en la actualidad, y desde hace décadas, asistimos al crecimiento imparable de dos firmas que se han ido situando por encima del resto, la norteamericana Nike, y la alemana, Adidas. Además de una seria candidata a dejar huella como es Under Armour.

1.2. Objetivos del trabajo

1. Identificar las empresas de equipamiento deportivo líderes globalmente (ropa y calzado fundamentalmente).
2. Analizar y comparar el desarrollo y crecimiento de Nike, Adidas y Under Armour.
3. Identificar aquellos productos más relevantes junto con sus tecnologías (los zapatos/zapatillas o en el aspecto deportivo, tecnología, eficiencia, adaptación a las nuevas necesidades o mentalidad más eco de las personas...)

Así pues, pasamos a describir los objetivos de este modelo.

1.2.1. Identificar las empresas líderes globalmente en equipamiento deportivo.

Mediante el proceso de investigación se desea identificar cuáles son las empresas líderes del equipamiento deportivo a nivel mundial, además de como estas se han desarrollado a lo largo del tiempo hasta conseguir el posicionamiento conseguido.

Es necesario cubrir este o estos objetivos estratégicos, ya que van a ser las causantes de poder clarificar las marcas de equipamiento deportivo seleccionadas para ser diseccionadas en este trabajo.

1.2.2. Analizar y comparar el desarrollo y crecimiento de Adidas, Nike y Under Armour.

Este objetivo va a permitir situar dos de las empresas líderes en el mercado del equipamiento deportivo a nivel mundial, y la emergente y creciente Under Armour. Como se ha descrito en el apartado de contextualización y también, en el de introducción, para la autoría de este TFG era realmente atractivo analizar y comparar la evolución y desarrollo de marcas tradicionalmente conocidas y líderes, con una menos conocida y con menos posición en el *ranking* de liderazgo, pero que resultará interesante habida cuenta de su evolución.

Así, se fue profundizando con el fin de alcanzar el tercer objetivo estratégico en este trabajo, siendo el conocer qué (productos) y cómo (tecnologías), entre otros aspectos relevantes, podría ser objeto de comparación en el análisis de las estrategias de desarrollo y crecimiento.

1.2.3. Identificar aquellos productos más relevantes junto con sus tecnologías.

Tenemos tanto para Nike como para Adidas que su producto estrella son las zapatillas, desde el estilo más volcado a la moda, que serían los llamados "*sneakers*" al estilo más deportivo, siendo el fútbol el que más cuota de mercado presenta.

Por otro lado, tenemos a Under Armour, donde sus productos estrella son las camisetas de compresión y las zapatillas de baloncesto.

En cuanto a Adidas, la firma asegura haber sustituido totalmente su materia prima, ya que han reemplazado el poliéster virgen por el poliéster reciclado, esto lo han reflejado en su apartado de “*our mission*”¹.

Promovidos por la idea de renovar su catálogo de materias primas hacia un rumbo más sostenible con tal de generar un impacto positivo en el planeta, respaldado todo esto por otro aliciente, que no es otro que la colaboración con otras marcas han remarcado la participación de minoristas y fabricantes en proyectos que buscan innovar en la industria de la moda.

Por parte de la marca alemana esto es un gran entendimiento de la dirección que está cogiendo el consumidor y cuál es el tipo de preferencias que pueden llegar a tener hoy día, ya que, como bien refleja el diario económico español Expansión el 31 de enero de este presente año “*El comercio minorista registró en 2023 un aumento medio de sus ventas del 6,1%, su mayor alza desde el inicio de la serie, en el año 2000*”, este artículo tiene como fuente datos informados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), además también podemos sacar en claro que tras la remontada del “año negro” que pudo suponer el 2020 para este tipo de comercios debido a la pandemia Covid-19 que llegó a suponer una caída de ventas del 6.8%. Hoy día eliminando los efectos estacionales y de calendario, el comercio minorista consiguió aumentar su facturación hasta un 6% en el pasado año.

Una vez descritos los objetivos que persigue este trabajo, a continuación se contextualiza el sector deportivo a nivel global.

2. El sector deportivo.

En este apartado, con la finalidad de profundizar en el tema a estudiar de este trabajo, describimos la situación actual del sector deportivo globalmente.

En primer lugar, se aporta un análisis de la tendencia de consumo del sector mencionado, dando paso, a lo acontecido más específicamente, de la tendencia de consumo sostenible consecuencia de la concienciación y sensibilización de la población usuaria al igual de aquellas que están más ligadas a una práctica del deporte recurrente, cada vez más apegada a la compra de productos más sostenibles. A continuación, se aportan unos datos macroeconómicos del sector con el fin de posicionar el mismo en el mapa global del consumo.

2.1. Tendencia de consumo.

Mediante la siguiente gráfica realizada a partir de un estudio de Statista (2023), se puede observar los diferentes puntos o volúmenes de consumo del sector deportivo en el mundo. A la luz de los datos, la tendencia es hacia un consumo mayor del sector, considerado deportivo y/o *streetwear*, sufrió un descenso en el año 2020 después de presentar una alza en los años anteriores al suceso del Covid-19. Así, este estudio realizado en septiembre del año 2023 nos hace prever una tendencia alcista del consumo deportivo en aspectos generales.

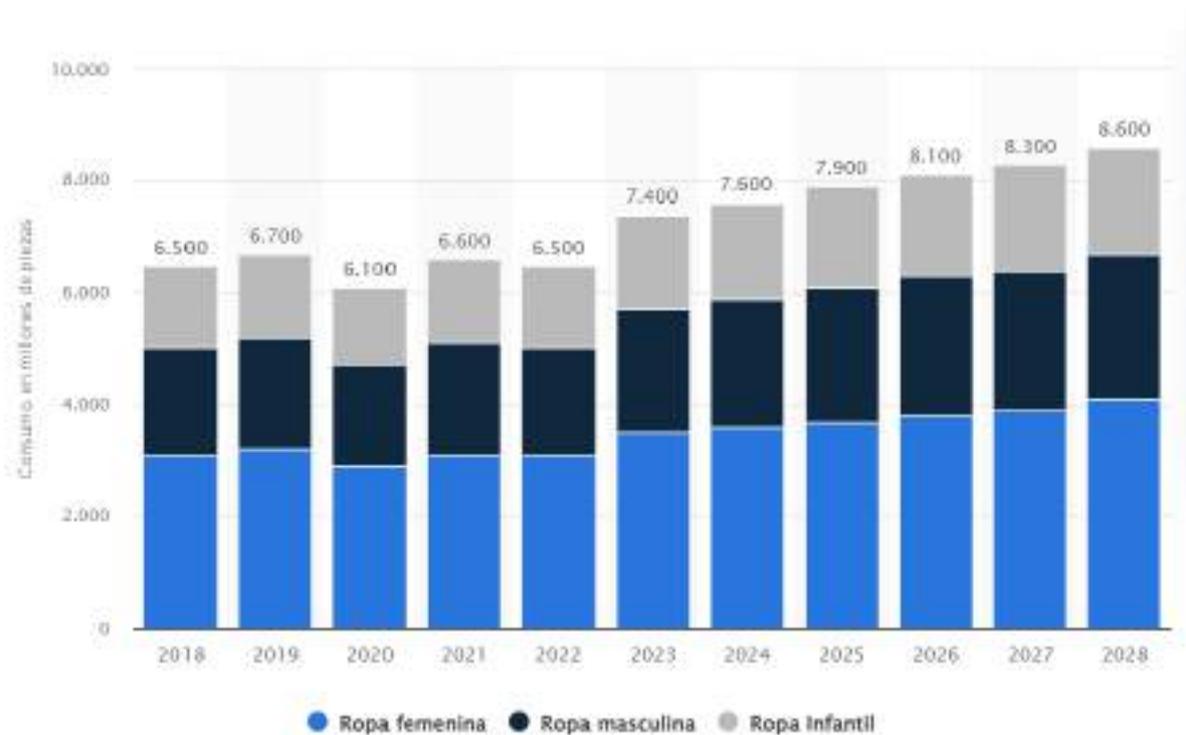
¹ <https://www.adidas.es/go/campaign/impact/planet>

Por otro lado, también podemos desglosar el consumo en ropa femenina, masculina e infantil, siendo el textil femenino el más consumido, después el masculino y por último el infantil. En cuanto a la variación del consumo que menos oscila es la del sector infantil, siendo la que experimenta un mayor aumento el de moda femenina, aumentando en 100.000 millones cada año el consumo de piezas.

Con los datos recogidos a través de esta fuente, establecemos el año 2023 como referencia, y analizando el consumo hasta el año 2028, se puede observar la evolución del consumo medido en millones de piezas, con la siguiente clasificación y datos:

- **Ropa infantil:** El consumo de esta categoría en 2023 es de 1.700 y en el año 2028 escaló a 1.900, este sector se estima que aumente en un 11,77%.
- **Ropa masculina:** En el año 2023 el consumo estimado fue de 2.200, y se espera que aumente hasta los 2.600, por lo que existiría un aumento del 18,18%.
- **Ropa femenina:** Se estima en 3.500 el consumo del 2023, y que escale en 2028 hasta 4.100, reflejando una variación positiva del 17,14%.

Figura 1. Consumo de ropa deportiva a nivel mundial entre 2018 y 2028.



Fuente: Statista (2024)

2.2. Consumo sostenible.

Con el paso de los años, la población ha mostrado mayor interés y preocupación con el cambio climático, y con la sostenibilidad en general. La tendencia en países del primer mundo es notable en cuanto a la percepción que podemos tener sobre un estilo de vida más sostenible. Esto a la luz de los datos aportados anteriormente, sugiere que podría ser que las marcas hayan comprendido y detectado una afluente de consumo propiciada por la concienciación, siendo esto una oportunidad de desarrollo y crecimiento empresarial, producto de esa preocupación social. A ello ha ayudado la implementación de la Agenda 2030. En ella se marcan los pilares del desarrollo sostenible, a través de los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible. Todo ello, orientado a la producción en las compañías con procesos más ecológicos, influyendo en la conciencia sobre su impacto en el medio ambiente. También, tratando de reducir su huella ecológica mediante el uso de materiales reciclados, metodologías sostenibles, colaborando con minoristas y nuevas marcas especializadas en una producción más sostenible, entre otros aspectos muy destacables (Forética, 2023)

Por todo ello, esta consultora global (Forética, 2023), junto con la colaboración de la consultora mundial de información y asesoramiento GlobeScan dieron a conocer, en abril del 2023, el informe *“Healthy & Sustainable Living” (A Global Consumer Insights Project, 2023)*. Dicho proyecto persigue la finalidad de conocer a las personas consumidoras vinculadas al mundo del deporte, concienciándonos hacia un mundo más sostenible. Se pretende ayudar a las empresas a actuar antes las tendencias y preferencias por parte de agentes activos del círculo económico. En el punto siguiente de esta sección, se abordará la descripción de los índices macroeconómicos que definen el sector. Si bien en este momento, es conveniente apuntar que el principal problema que encuentran las personas consumidoras para poder tener un consumo más sostenible ,es la inflación, mermando la capacidad de compradores y compradoras para llevar un estilo de vida más sano y menos contaminante.

Pese a esto, el director de desarrollo corporativo de Forética, Jaime Silos, afirma que: *“Sin embargo, los consumidores a nivel global muestran un elevado interés por el consumo sostenible y son receptivos a los mensajes de sostenibilidad de las marcas. Ahora más que nunca, las marcas deben hacer más asequibles las opciones sostenibles”*. Y es que dentro de las principales preocupaciones de la población española podemos encontrar que el cambio climático afecta en un 72%. Ello puede deberse a que es el país en el que el impacto del calor climático se ha podido apreciar con una mayor intensidad, (Jaime Silos, *Europapress* 2023)

Resaltar, como anteriormente se ha comentado, la importancia de la colaboración con minoristas, que siendo clave, pasa desapercibido. Su importancia radica en la relación estrecha con el empleo, el comercio electrónico, el Índice de Confianza Empresarial Armonizado, e incluso con las exportaciones, siendo uno de los pilares principales de la economía conocido por la gran mayoría.

También, es importante poner de relieve que, en la actualidad, estamos en plena 4ª Revolución Tecnológica. El impacto de la transformación digital en las organizaciones, y en su productividad, es cada vez más estudiado, desde distintos enfoques, también desde el

technostress y el *workengagement* (Picazo Rodríguez, B. et. al 2024). Una sociedad cada día está más digitalizada, abandonando cada vez más lo físico y el recurso humano, aunque hay comportamientos diferentes dentro de un mismo sector, como recoge el diario económico español Expansión. Como refleja en su artículo publicado el 31 de enero de este presente año, realiza a raíz de un informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE). En él, se recogía que el sector minorista estaba aumentando. Así se trasladó en el artículo *“Las ventas del comercio minorista aumentan en un 6,1% en 2023 y “marcan récord”* (Expansión, 2024). Podemos señalar estas dos últimas dos palabras debido a que el comercio minorista en el anterior año registró su mayor alza, desde el inicio de la serie en el año 2000, con este aumento medio de sus ventas, produciendo de forma consecutiva durante 3 años, tras el año “negro” que significó el año 2020 para el comercio.

A continuación, en este tercer apartado identificamos y describimos los principales índices macroeconómicos relacionados con el sector deportivo.

2.3 Índices macroeconómicos.

2.3.1. Empleo.

Anteriormente mencionamos que la digitalización del comercio amenazaba al empleo físico y con ello suponía un peligro para el comercio minorista, pero, un rayo de luz de esperanza para este pilar más “tradicional” e importante del comercio.

“Las ventas del comercio minorista aumentan en un 6.1% en 2023 y marcan récord” (Expansión, 2024). En dicho artículo se menciona el mayor alza registrado por el comercio minorista, que se produjo en el 2023 desde el inicio de la serie en el año 2000, con este aumento medio de sus ventas, no hablamos de suerte o fortuna, debido a que este crecimiento en sus cifras durante los últimos tres años se está produciendo de forma consecutiva, tras el año “negro” que significó el 2020 para el comercio.

Como se ha recogido en apartado anterior, según el Banco de España y Finanzas en colaboración con CUNEF en febrero de este presente año (2024), el mercado de trabajo español ha experimentado un aumento del empleo medio, superando al registrado en 2019 en un 4,4%. Pese a que, en el año 2019 se recogía un PIB del 3%, conservando relación con el conjunto de la Unión Económica y Monetaria (UEM).

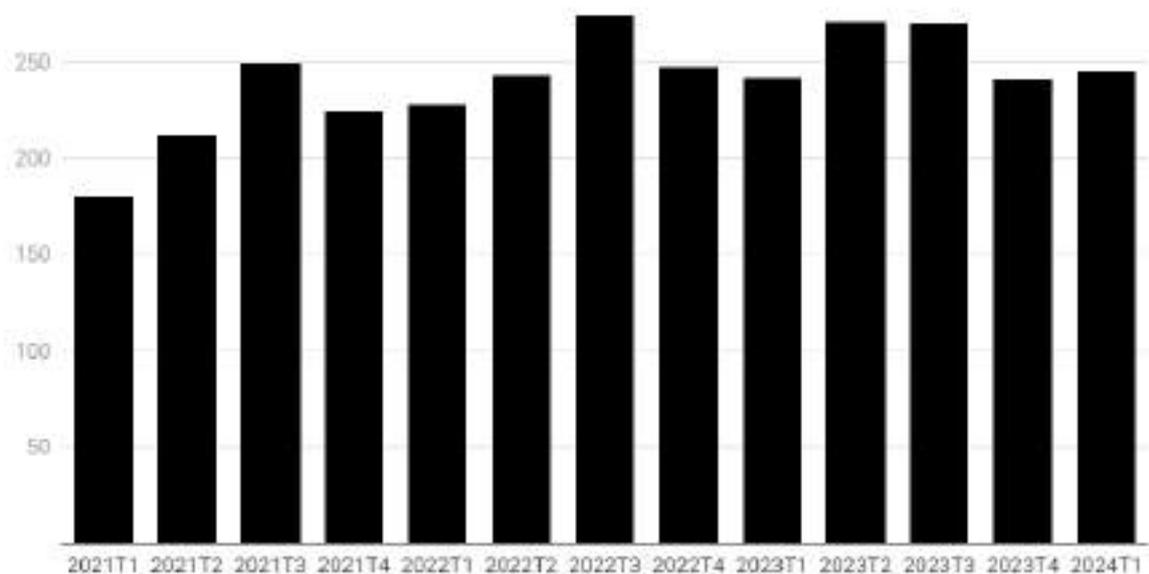
A esto lo acompaña el crecimiento de las horas efectivamente trabajadas, que han sido muy inferiores a las recogidas en la cifra de personas ocupadas. A final del 2023, en España se cifraba un 2,1% frente al 4,4% en términos del total de personas ocupadas. Es decir, que, según

estos datos, estamos ante la disminución de jornada de laboral media llegando al 2,2%. Ello nos indica que está por debajo de su nivel en el 2019. Esto es aplicable de forma general a todos los sectores, destacando el de la construcción y algunas ramas de los servicios. Esto podría sonar alarmante, pero es un suceso que se ha repetido en todos los países miembros de la UEM.

De carácter general, se puede interpretar un buen comportamiento relativo del empleo, si bien la productividad se muestra como muy débil. El año pasado la productividad (2023), la productividad fue de un 1,4%, eso sí, por debajo de la registrada a finales del 2019 la cual descendió a un 1,5% en el último año.

Específicamente, el sector deportivo en España tras sufrir un descenso en el último trimestre del año 2023, experimentó un aumento porcentual positivo en el primer trimestre de este 2024, y todo según ha publicado en un artículo el diario decano en información económica del negocio del deporte en España. *“El empleo en deporte da un paso al frente y vuelve a crecer. En el primer trimestre de 2024, las actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento contaron con 245.400 empleados, un 1,4% más que en el mismo periodo del año anterior”*, según los resultados de la Encuesta de Población Activa (EPA) publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (Palco 23, 2024).

Figura 2. Evolución del empleo en la industria del deporte.



Fuente: Palco (23, 2024)

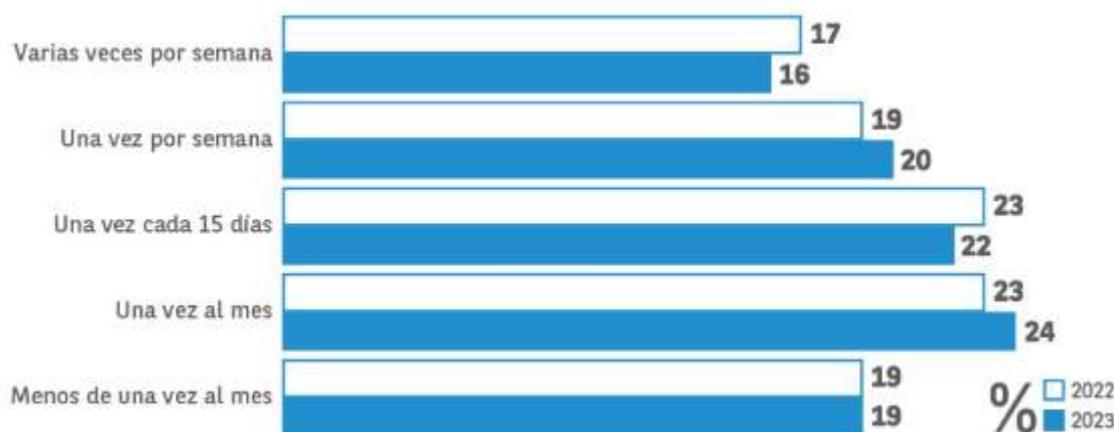
Esta gráfica acompañada del anterior artículo mencionado nos hace entender que la población cada vez más está dando más importancia a un estilo de vida más saludable, apostando cada vez más por el deporte, pese a que sufrió algún que otro declive, como, por ejemplo, en el cuarto trimestre del año 2021. Así, estamos ante una tendencia alcista del aumento del consumo de deporte. Esto para el sector textil deportivo español son buenas noticias, debido a que esta tendencia a una vida más saludable acompañará un aumento del consumo de productos deportivos como veremos próximamente.

2.3.2. Comercio electrónico.

Presentamos un tipo de comercio que, a la luz de los datos, ha experimentado la evolución más significativa. Esto principalmente fue propulsado por la pandemia COVID-19, debido a las restricciones de movilidad este tipo de compra experimentó su punto más álgido.

Basándonos en un informe de estudio realizado por el Observatorio Cetelem, “una unidad de estudios y prospectiva que aborda las tendencias de hábitos y consumo en España” de BNP Paribas Personal Finance (*partner* financiero de las principales marcas nacionales e internacionales de automovilismo y gran distribución), se observa en este estudio el análisis de la tendencia del consumo online, destacando una mayor predisposición ante este tipo de compra de personas que comprenden entre los 25 y los 34 años, llegando a expresarse en un 74% el punto más habitual de compra con un 90%, siendo este el hogar. En cuanto a la tendencia de compra, ante los parámetros como pueden ser “una vez por semana” o “menos de una vez al mes”, encontramos que una “una vez al mes” es el más recurrente con un 24% experimentando una variación positiva respecto al año 2022 que fue de un 23%, seguido de “una vez cada 15 días” con un 23% el cual descendió un 1% respecto al año anterior.

Figura 3. ¿Con qué frecuencia sueles realizar compras por internet?

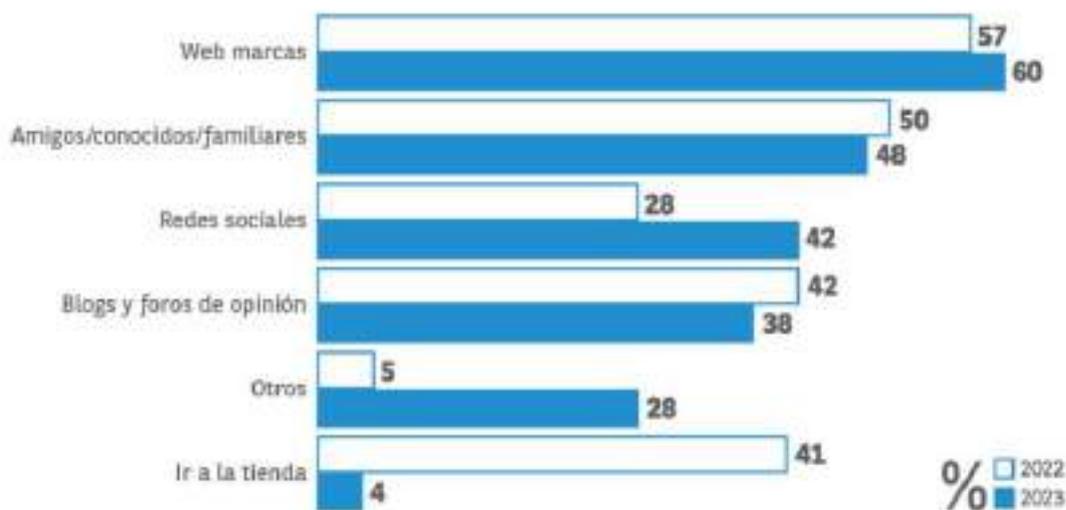


Fuente: Observatorio Cetelem(2023)

A partir de aquí entramos en el foco principal que provoca estas ventas, donde se da a conocer la fuente de información a la que recurre el o la cliente que provoca finalmente la compra. Mediante esto, se posibilita a las organizaciones como enfocar su dirección estratégica y canales de comunicación con tal de aumentar un mayor aumento de publicaciones e incremento percepción de la marca.

Tomando como fuente la encuesta realizada por el Observatorio Cetelem *eCommerce* España (2023), obtenemos que la web de las marcas reincide un año más como líder como fuente de información que prevalece a la compra del producto, pasando de ser en el año 2022 con un 57% la fuente de información más utilizada, a tener en el año 2023 un 60%. Desciende la promoción mediante el círculo social físico de un 50% a un 48%, pese a que ha sufrido un descenso que no debemos dejar pasar, dado que esta forma de fuente de comunicación puede ser la más importante pues hace de conexión con el resto. Ello es debido a que si una persona del vínculo del potencial consumidor consume el resto de fuentes de información, este puede arrastrar al resto a su compra, es decir, la fuente de información “amigos/conocidos...” debemos considerarla importante ya que está estrechamente relacionada con el resto de fuentes.

Figura 4. Antes de comprar un producto online, ¿qué fuentes de información tienes en cuenta?



Fuente: Observatorio Cetelem, (2023)

Debemos destacar un importante ascenso por parte de las “redes sociales” respecto al resto, manifestando uno de los mayores aumentos (42% en 2023), y un crecimiento de 14 puntos porcentuales respecto al 28% del 2022. No es un secreto que la reciente terminología implantada en nuestra sociedad, “*influencers*”, cada vez están ganando más fuerza en el mundo del marketing.

Un artículo publicado por el medio digital PuroMarketing, nos hace conocer que: “*la inversión en marketing de influencers en España aumentó un asombroso 22,8% en 2022 en comparación con el año anterior, alcanzado la cifra de 63.9 millones de euros*” (Estudio de inversión publicitaria en Medios digitales; IAB Spain y PwC, 2023).

Relacionando ambos artículos, la importancia que han conseguido en el sector los *influencers* es notable, ganándose un hueco entre las diferentes estrategias de marketing que pueden utilizar una marca para conseguir hacer llegar su producto al consumidor, al ser una herramienta tan innovadora y con tanto potencial evolutivo, deben ser consideradas en el círculo estratégico de

cualquier compañía, por lo que a día de hoy debe ser una apuesta por parte de las organizaciones para conseguir aumentar su cuota de mercado e integrar sus productos en la población.

2.3.3. Índice de confianza empresarial armonizado (ICEA).

Una nota de prensa publicada el 19 de abril de 2024 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), nos transmitía noticias positivas sobre este índice durante el segundo trimestre de 2024, ya que: *“La Confianza Empresarial sube un 1,5% en el segundo trimestre de 2024 respecto al primero. El 23,1% de los establecimientos empresariales prevén un trimestre favorable y el 13,8% son pesimistas sobre la marcha de su negocio”*. (INE, 2024)

Figura 5. Índice de confianza empresarial armonizado desde el 2º trimestre de 2021 al 2º trimestre del 2024



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, (2024)

Ante estos datos positivos recientes y viendo que dado a las circunstancias geopolíticas, se puede considerar que estos índices se encuentran antes valores favorables, sugiriendo que es el momento de actuar por parte de las marcas y de las organizaciones, ya que, en base a ello, podemos entender que el mercado se encuentra ante una valoración idónea y favorable.

2.3.4. Exportaciones.

Abrimos este índice con un artículo: *“España ha exportado, de forma agregada durante el pasado ejercicio, bienes deportivos por 2.492 millones...”* (Palco 23), se ha producido un aumento del 48% en el volumen de las exportaciones, entre el año 2020 y el 2023. El país que más consume productos deportivos de procedencia española es nuestro país vecino Francia, liderando el ranking con 556.628,79€.

Figura 6. Análisis de las exportaciones durante el año 2023.



Fuente: Gráficos de elaboración propia a partir de datos de Palco 23

Figura 7. Análisis de las exportaciones durante el año 2023



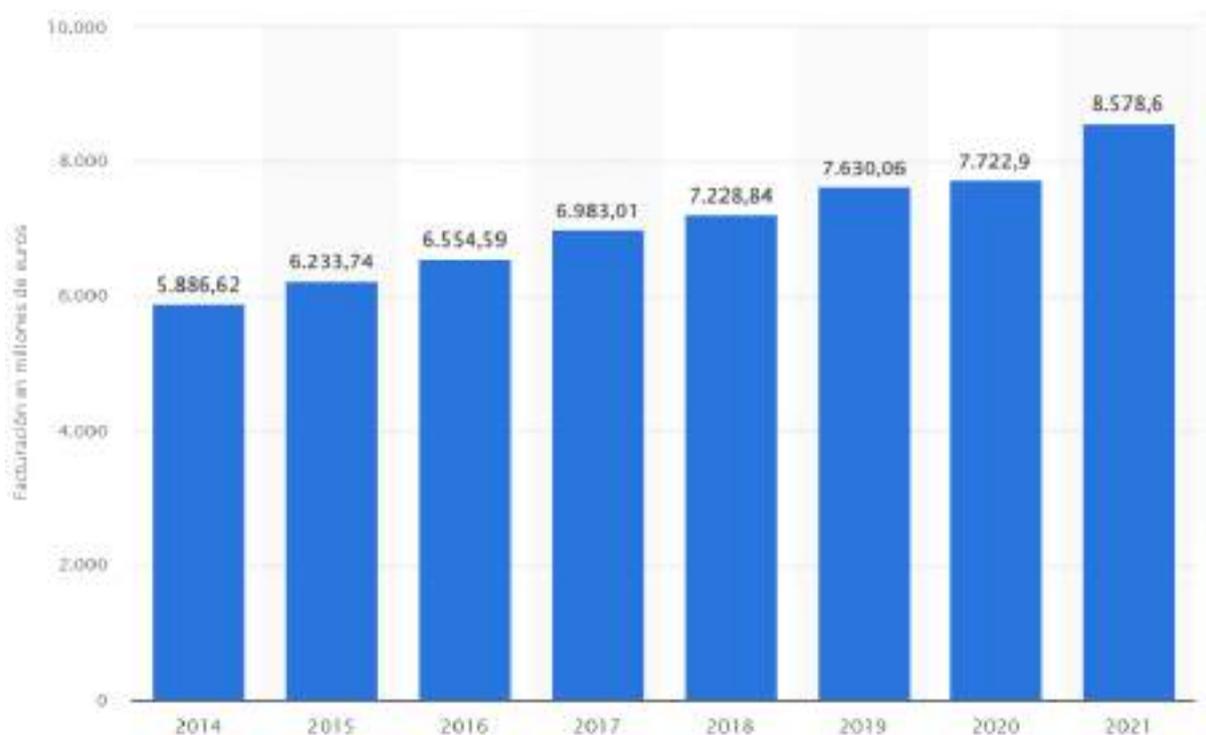
Fuente: Gráficos de elaboración propia a partir de datos de Palco 23

En este gráfico encontramos el top 10 de principales consumidores de exportaciones españolas. Cabe mencionar algunos países que se han quedado fuera de este listado como pueden ser Reino Unido (67.165€), el país del Brexit ocupa la onceava posición; en decimocuarta posición

con 33.379€ se sitúa Suiza, el cuarto socio comercial de la Unión Europea; en la posición número 17 pertenece al único micro-Estado perteneciente de este estudio, Andorra con 25.787€; en último lugar se posiciona Marruecos con 18.316€.

Como veníamos adelantando con estos índices macroeconómicos, un aspecto positivo ha provocado que en España los ingresos procedentes de la venta de productos deportivos aumenten. Un estudio realizado por Statista (2022) analizó la facturación desde el año 2014 hasta el año 2021.

Figura 8. Facturación desde el año 2014 hasta el año 2021.



Fuente: Statista, (2022)

La facturación aumentó en 7 años en un 45,73%, o lo que es lo mismo, un aumento de 2.691,98 millones de euros. Su cifra más elevada la presentó en el año 2021, respecto al año 2020 esto significó un aumento de la facturación respecto al año anterior de 800 millones de euros.

Volviendo un poco a la actualidad, cierto es que estos últimos años debido a conflictos geopolíticos, al aumento de la inflación y a la adaptación que han tenido que hacer los grandes comercios hacia una afluente más concienciada ecológicamente, han sido más duros para la evolución de dicho sector, pero estamos ante una industria resiliente, y es que como podemos observar en la siguiente gráfica, se espera un aumento progresivo a nivel mundial hasta llegar al 7% en 2027.

Figura 9. Mercado mundial de ropa deportiva



Fuente: Euromonitor (2023)

También, se recoge en la siguiente tabla datos sobre el mercado mundial de la ropa deportiva sujeta a análisis.

Figura 10. Mercado mundial de ropa deportiva

CAGR, %

Tendencias destacadas

	2017-19	2021-22	2022-23	2023-27
Total	7	2	6	7
Resto del mundo	3	6	0	9
Europa del Este	4	-6	-1	4
América Latina	-4	20	22	4
Europa Occidental	3	-3	8	4
Asia-Pacífico	12	-4	11	10
América del Norte	7	6	2	6

Fuente: Euromonitor, (2023)

Esto nos hace entender que estamos ante una industria en crecimiento, y ella podrá favorecer una correcta adecuación para llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado intensa,

incluyendo la accesibilidad a nuevas áreas geográficas. Dicha información va a ser recogida y analizada en el apartado correspondiente, con diferentes herramientas como la Matriz de Ansoff (1985) .

Llegado aquí, se da paso al análisis estratégico de crecimiento y desarrollo que han llevado a cabo las marcas deportivas Nike, Adidas y Under Armour, dando cobertura así, a los objetivos de este trabajo.

3. Crecimiento empresarial. Métodos de desarrollo.

Se hace preciso recordar que uno de los objetivos clave de este trabajo, el primero, es el de analizar y comparar el desarrollo y crecimiento de tres marcas de equipamiento deportivo (Adidas, Nike y Under Armour). Para conseguirlo, se ha analizado como las citadas compañías se han desarrollado y han crecido (pues no siempre el desarrollo conlleva el crecimiento (Guerras y Navas, 2015 v. 5.1).

En el análisis llevado a cabo, podemos encontrar aspectos cualitativos posiblemente acompañados de crecimiento, y no es un error pensar que posiblemente, esto no siempre es así, debido a que todo ello depende entre otros factores, como por ejemplo, de las estrategias de desarrollo que seleccionen desde la dirección en las organizaciones, marcando así la evolución futura del campo de actividad de las mismas. Estas estrategias de desarrollo nos provocan dos incógnitas claves: ¿Qué dirección seguir? y ¿cómo conseguirlo? Así, la dirección vendrá marcada por la **dirección de desarrollo** en la que tendremos que decidir si produciremos modificaciones en el campo de actividad. Además, la consecución del desarrollo es perceptible del **método de desarrollo**, que dependerá del desarrollo interno u orgánico frente a fusiones, adquisiciones o alianzas.

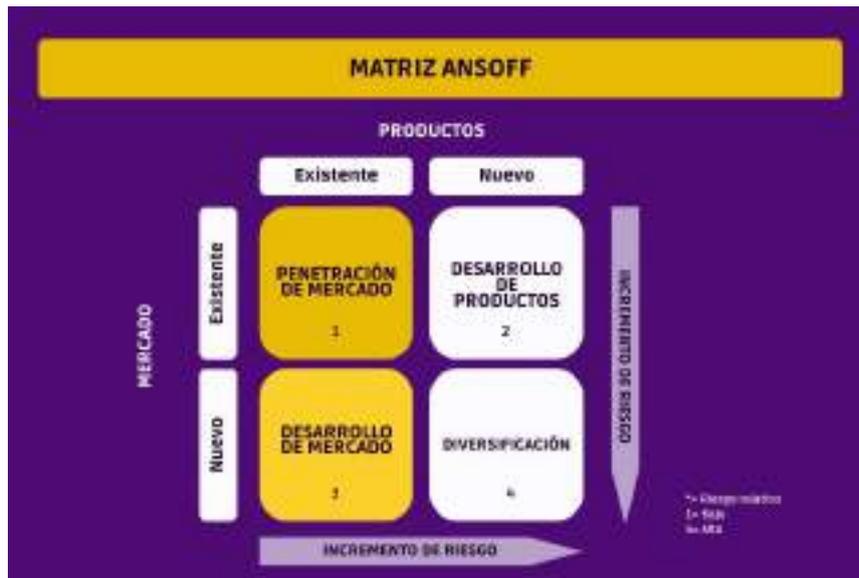
En este punto, el autor de este trabajo final de grado, hace mención especial a la mítica frase del científico Charles Darwin (1859) *“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”*.

Con todo ello, indicar que los objetivos del trabajo, nos ayudarán a comprender las estrategias de expansión y diversificación desde un marco teórico para aplicar a cualquier empresa. Esto será así usando como referencia la Matriz de Ansoff (1957).

3.1. Estrategia de expansión.

Las estrategias de expansión vienen dadas por la cartera actual; penetración, desarrollo de productos, y desarrollo de mercados, y por otro lado la diversificación procederá a ser relacionada y no relacionada (Guerras y Navas, pp. 351, año 2015), como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 11. Matriz de Ansoff



Fuente: Guerras y Navas (2015)

Partimos con 3 ideas que son básicas para este tipo de estrategia:

1. Desarrollo a partir de productos y mercados tradicionales.
2. Estrecha relación con la actividad actual.
3. Utilización de los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales.

Según Guerras y Navas (2015, p.353) *“la estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual”*.

3.1.1 Penetración en el mercado.

El objetivo principal que persigue esta matriz es comprobar cómo a través de ella se puede analizar si se está aumentando el volumen de venta. Cabe indicar, que este propósito no tiene por qué estar acompañado de una modificación de la actividad, más bien hablamos de un crecimiento acorde a las metas propuestas por la organización, pero sí que deberá implicar una especialización de la compañía.

Las estrategias que deberemos tomar para conseguir penetrar en el mercado en el que estamos ante productos y mercados tradicionales será mediante **acciones comerciales**. También el uso o aumento de publicidad no sólo nos ayudará a aumentar el uso de nuestros productos en los clientes actuales, sino que es sumamente importante para conseguir **captar nuevos clientes** o plantar la semilla para cosechar **potenciales clientes**. Otra estrategia que podemos y debemos combinar con las anteriormente mencionadas, deberá ser **explotar y reforzar las fuentes de**

ventaja competitiva, de esta forma conseguiremos diferenciarnos de la competencia y poder captar la atención de nuevos clientes y aumentar el vínculo con aquellos que ya lo son. No debemos olvidar el porqué de todas estas estrategias que están precedidas a unas circunstancias provocadas por industrias en crecimiento que requieren ciertas medidas y atenciones especiales, como oposición también para aquellas industrias ya muy formadas o maduras que cuenten con una bolsa de demanda insatisfechas las cuales presentan un margen de actividad muy grande, en el cual las organizaciones mediante las estrategias anteriormente mencionadas pueden conseguir una cuota de mercado significativo.

Para facilitar la comprensión del uso de esta matriz, me gustaría mencionar la historia de la empresa “Casa Yustas”, una empresa española fundada en el año 1886, dedicada a la fabricación de sombreros y de productos militares. En su sector es la más grande de España, en parte por la alta calidad, también por sus muchos años de experiencia y trabajo, y a su capacidad para saber moverse dentro del mercado. Y es que muchas de las industrias entran en declive debido al abandono sufrido por parte de las empresas. Es por eso por lo que junto a las innumerables buenas facultades que tiene la empresa madrileña, se añade el aliciente de que ha ido ganando cuota de mercado gracias a que nunca ha abandonado este mercado.

La valentía de tratar de penetrar en el mercado nos expone a riesgos que debe saber paliar la organización de la compañía. No debemos olvidar que las empresas junto con sus estrategias son muy dependientes de las condiciones y evolución del entorno, en el caso de que la diversificación sea inexistente existe la posibilidad de fracasar ya que la empresa apuesta todo a una sola actividad.

Haciendo un breve adelanto de algo que explicaremos a posteriori, gracias a que la población cada vez tiene una mentalidad más orientada al consumo sostenible, es por ello por lo que las grandes compañías con tal de penetrar en el mercado pueden caer en la problemática de perder la oportunidad de generar sinergias con otros productos y/o mercados.

3.1.2 Desarrollo de productos.

Este enfoque busca en un mercado actual o tradicional mantener las mismas funciones, pero introduciendo nuevos productos. Las estrategias que tratará de llevar a cabo serán atendiendo a las tecnologías y realizando una ampliación de la gama del producto, como recoge la siguiente figura:

Figura 12. Desarrollo de productos.



Fuente: Guerras y Navas (2015)

Con este planteamiento conseguiremos recoger diferentes frutos, como puede ser el de transmitir una imagen renovada e innovadora de la marca hacia el mercado. Además, al compartir diferentes estructuras de comercialización y de distribución podremos generar sinergias.

Deberemos ser respetuosos y no perder atención sobre el contexto en el que se debe aplicar esta estrategia:

- Industrias muy dinámicas o hipercompetitivas.
- Productos con ciclos de vida muy cortos.
- Necesidades diversas o variables de los clientes.
- Capacidad de I+D fuerte por parte de los productos.

Un ejemplo puede ser Apple con la vuelta de Steve Jobs en 1997, que apostó por la combinación de innovar en la funcionalidad y en el diseño de los dispositivos de la marca estadounidense. Este ejemplo de productos podrían ser los AirPods o los Apple Watch, los cuales se llevaron a cabo como estrategia de desarrollo de sus productos.

3.1.3. Desarrollo de mercados.

Con este molde estratégico tratamos de introducir los productos tradicionales en nuevos mercados, por lo que estaremos requiriendo realizar estrategias que nos hagan enfocar nuestras estrategias con un enfoque más novedoso. Esto es debido a que deberemos encontrar nuestro hueco en segmentos de la industria insólitos para la organización, aplicar de una forma diferente y nueva nuestros productos, e invadir áreas geográficas inexploradas por nuestra marca.

El entorno en el que es adecuado desarrollar esta estrategia es en aquellos en el que existe una posibilidad de usar nuevos canales de distribución, mercados neonatos en el que la saturación es inexistente, el potencial de la capacidad productiva no ha sido exprimido en su totalidad, y excedencia de recursos financieros, humanos y materiales para lograr expandirse.

Un ejemplo que muestra cómo se lleva a cabo este tipo de estrategia, sería el caso de Disney, ya que es una empresa que posee hoteles, estudios de producción, ingresos por licencia y demás. En el año 2009 apostaron por la adquisición de Marvel como hicieron con Pixar, y con este movimiento estratégico consiguieron atraer a clientes a un mercado distinto del que ellos eran partícipes desde la infancia de muchas personas.

3.2. Estrategia de Diversificación.

Enfocado en productos y mercados nuevos, estamos ante una estrategia de desarrollo más drástica y arriesgada, como muestra la secuencia en la siguiente figura:

Fuente Guerras y Navas (2015)

Figura 12. Diversificación

- Ampliación y/o variabilidad del campo de actividad.
- Entornos competitivos nuevos. Encontrar nuevos factores que nos conduzcan al éxito.
- Nuevos conocimientos, habilidades, técnicas, etc...
- Cambios físicos, organizativos, y en los sistemas de dirección.
- Cierta desvinculación con el pasado de la marca.

Así, la empresa puede verse empujada a realizar una diversificación empresarial por diferentes motivos.

1.- Razones externas

- a) Estar situados en un mercado tradicional en estado de saturación.
- b) Tener la oportunidad de realizar una inversión rentable.

2.- *Razones internas*

- a) Minoración del riesgo laboral.
- b) Excedentes de recursos y capacidades.
- c) Gestación de sinergias.

3.- *Diversificación ventana*

Este tipo de diversificación es una catapulta que permite estar presente en aquellas actividades que experimentan cambios tecnológicos importantes, dicha tecnología puede influir en la producción de la actividad principal de la empresa.

4.- *Diversificación imagen*

Nace del deseo de la organización por, ante la sociedad, mantener o mejorar la imagen de la marca.

El origen de los siguientes puntos procede de la diversificación propuesta por Rumelt (1974), donde en principio se distinguía en negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada, y diversificación no relacionada. A raíz de esto, en el año 1976 Ansoff lo simplificó en diversificación relacionada y no relacionada.

3.2.1. Diversificación relacionada.

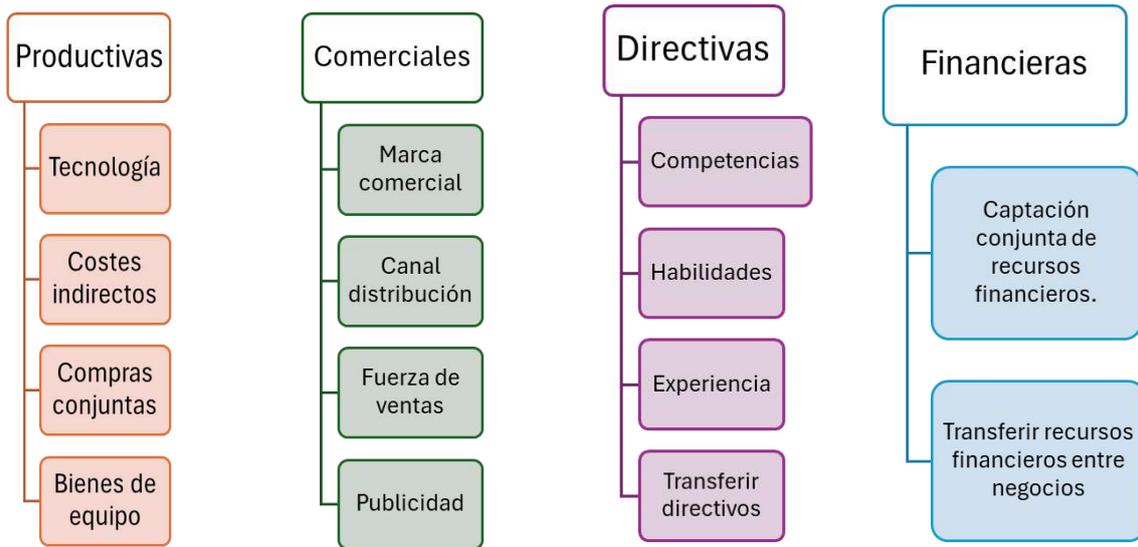
El objetivo de este tipo de diversificación es aprovechar la relación existente entre las actividades pasadas y las nuevas con la finalidad de generar nuevas ventajas competitivas o transferir ventajas con un coste minorizado.

La base de esta estrategia se forja a raíz de:

- Generar y explotar diferentes tipos de sinergias.
- Aprovechar al máximo los recursos, habilidades y conocimientos.
- Ocasionar ventajas competitivas.
- Originar rentabilidad adicional.

De los 4 puntos anteriores, resalta la importancia de uno, sin desmerecer al resto, este sería las sinergias, las cuales son las causantes de picos positivos para las marcas, dando pie a diferentes tipos como se recogen en la figura a continuación:

Figura 13. Tipos de sinergias



Fuente Guerras y Navas (2015)

En la diversificación relacionada encontramos dos diferentes formas principales de generar sinergias. Por un lado, lo podemos conseguir compartiendo recursos y por otro transfiriendo conocimientos o habilidades.

A) Compartir recursos: Esto lo logra mediante *economías de alcance*, es decir, la empresa produce distintos productos o presta servicios de forma simultánea con un menor coste que si hiciera cada producto por separado, consiguiendo así reforzar la ventaja competitiva en costes. Mediante *recursos o capacidades infrautilizadas*, por ejemplo, instalaciones, recursos humanos, etc. O *recursos sin límite en su capacidad de utilización* debido principalmente a su intangibilidad como puede ser la marca o la tecnología, al compartir estos dos tipos de recursos podremos forjar ventajas competitivas en diferenciación.

B) Transferir conocimientos o habilidades: De unos negocios a otros, estas interrelaciones entre las antiguas y las nuevas actividades pueden ayudarnos a generar ventajas competitivas más rápidas, a esto lo denominamos *competencias esenciales*. Mediante habilidades de gestión y dirección podremos también generar sinergias, consiguiendo así una capacidad para dirigir negocios o comprender una forma de dirección más dominante.

Gracias a todo esto podremos confeccionar relaciones circulares entre los recursos intangibles y la diversificación relacionada, sin olvidar tres puntos importantes.

- 1.- Importancia de conseguir una lógica dominante en la cartera de negocios.
- 2.- Importancia de los avances tecnológicos en el campo de fabricación, mediante sistemas flexibles.
- 3.- Importancia de las nuevas tecnologías de información, comunicación y procesamiento de datos.

Toda acción está acompañada de un riesgo, y este tipo de estrategia no va a ser menos. A la hora de generar sinergias, pueden surgir dificultades para su consecución, además de estar acompañados de costes asociados de la generación de dichas sinergias (de coordinación, de compromiso o de inflexibilidad).

3.2.2. Diversificación no relacionada.

Estamos ante la forma más drástica de crecimiento, se debe a que el nuevo negocio no tiene relación con la cartera actual. *Representa una ruptura con la situación anterior, mediante la cual la empresa se aventura en industrias alejadas de su actividad tradicional (Ansoff, 1976).* No se busca generar sinergias más allá de las financieras y/o directivas, las razones que promueven esto son:

- Reducción del riesgo global de la empresa, mediante la diversificación de la actuación en actividades.
- Búsqueda de alta rentabilidad, al acudir a industrias que resultan atractivas para las directivas.
- Establecer y alcanzar objetivos propios de la dirección.
- Mejor asignación de recursos financieros.

A continuación, se posibilita una figura donde se recogen algunos de los riesgos más relevantes de la estrategia de diversificación no relacionada.

Figura 14. Riesgos de la diversificación no relacionada.



Fuente: Guerras y Navas (2015)

Resaltar también, para finalizar este apartado, que las habilidades directivas puedan ser exportadas correctamente a otros negocios será la clave del éxito de la diversificación no relacionada.

En el siguiente apartado procederemos a analizar específicamente, cada una de las empresas seleccionadas.

4. Estrategias de desarrollo. Casos de estudio de Adidas, Nike y Under Armour.

Procedemos a presentar a las empresas líderes del sector, es decir, los adalides a batir no son otros que Nike y Adidas. Se analiza a partir de este momento, como Under Armour se expandido y diversificado en el proceso crecimiento y desarrollo. Pero ¿por qué hemos seleccionad estás tres marcas? Aparte del sondeo inicial que indicamos al principio de este trabajo, Adidas es la empresa líder en Europa, rival de Nike en Estados Unidos y en el resto del mundo. Nike es el rival para batir dentro del mercado norteamericano, que ha conseguido posicionarse en lo más alto tanto en el continente europeo como en el resto del mundo.

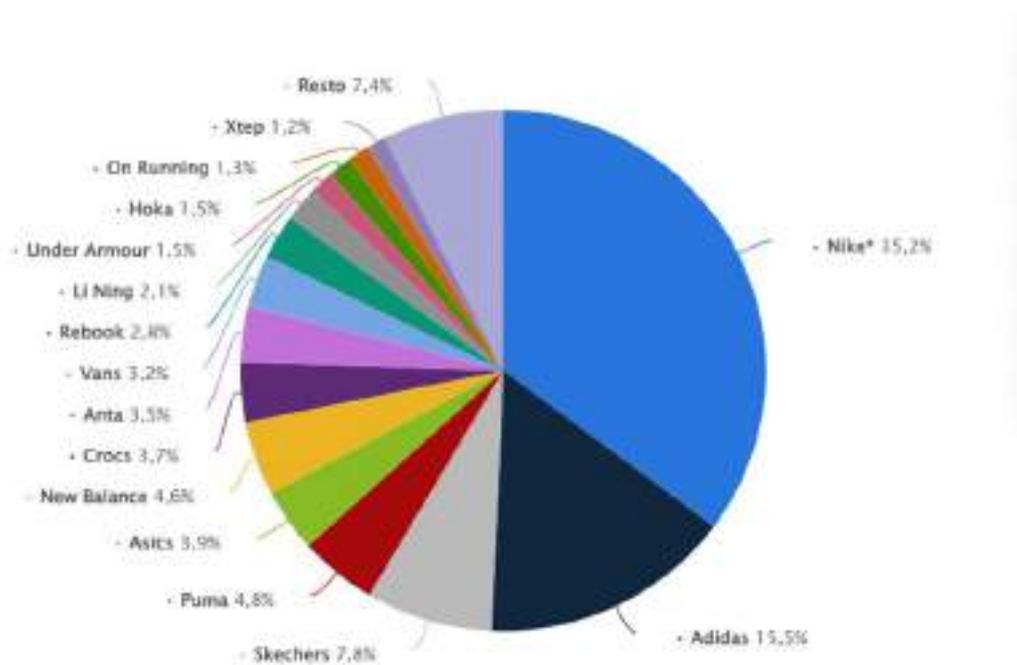
Under Armour pese a ser una marca joven respecto a las otras dos, ha dado una sorpresa en el mercado a las grandes organizaciones, debido a que en un breve y corto periodo de tiempo ha conseguido posicionarse, codeándose con las empresas más top del sector.

Me gustaría citar el término “**histórico**”, ya que, según la Real Academia Española (RAE) el significado de dicho término es: “*Perteneciente o relativo a la historia*”. Aunque también hay una definición más acertada en este aspecto que sería: “*Digno, por la trascendencia que se le atribuye, de figurar en la historia*”.

Así, quizá se podría relacionar el significado de histórico a la marca Nike o Adidas, desde la óptica de que ambas empresas han hecho historia dentro del mercado del textil deportivo, y están en la mente de cualquier persona que piense en un calzado o ropa deportiva/urbana. Con todo ello, a continuación, se refuerzan estos argumentos con unos datos que nos permiten dar continuidad a este análisis.

Es conveniente recordar, que de las tres firmas seleccionadas en el análisis que nos ocupa, dos de ellas son líderes a nivel mundial (Nike y Adidas), consideradas como históricas y que han aparecido diferentes marcas que están tratando de destronar a estas dos gigantes de su virreinato. En lo sucesivo, estas marcas emergentes, competidoras de las que ostentan el liderazgo, el tiempo dirá si algunas de ellas podrán ser catalogadas como históricas en un futuro. Así, nos fijamos especialmente en el recorrido de Under Armour como una de esas posibles marcas que han aparecido en escena más recientemente, y que está avanzando con gran velocidad en el mercado. Se ha considerado, aportar en la siguiente figura la distribución porcentual del mercado mundial de las principales marcas del sector, para facilitar como está repartida la cuota de mercado.

Figura 15. Distribución porcentual del mercado mundial del calzado deportivo (2022)



Fuente: Statista (2024)

Es importante clarificar, que en el ámbito del calzado deportivo podemos confirmar que Nike y Adidas son los líderes en este mercado, según el estudio mostrado por Statista en 2024.

Además, analizando la distribución porcentual del mercado mundial en el año 2022, la empresa norteamericana está a la cabeza de este sector abarcando un 35.2%, para que entendamos el claro dominio de Nike. En segundo lugar, podemos encontrar a Adidas, y es que la compañía alemana posee un 15.2%, es decir, Nike tiene una cuota superior a Adidas en el doble de esta distribución porcentual.

Para terminar este top cinco de marcas, podemos encontrar en tercer lugar a Skechers con un 7.8%, la cuarta posición le corresponde a Puma con un 4.8%, y para cerrar este top tenemos a Asics con un 3,9%.

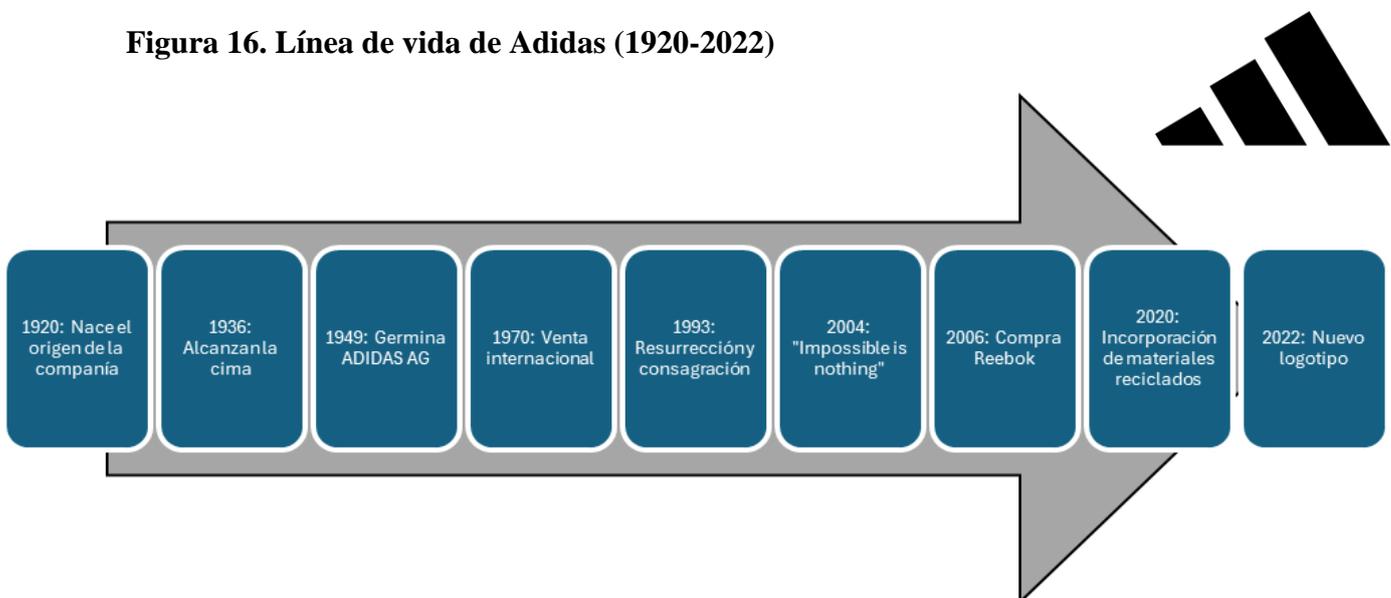
En base a la gráfica anterior, podemos observar que la empresa estadounidense Under Armour podemos ubicarla como décimo segunda con una distribución porcentual del 1.5%. Es decir, a nivel mundial tenemos una empresa con un posicionamiento alto respecto al mercado del calzado deportivo, pero aún lejos de esas primeras posiciones que pueden hacernos considerar como una de las empresas top mundial.

A continuación, se posibilita el análisis específico de historia de la empresa, junto con el análisis de las estrategias de expansión y diversificación de cada una de las compañías que nos ocupan, principal objetivo a desarrollar en este punto del trabajo.

4.1. ADIDAS.

En la siguiente figura, se recoge la línea de vida de la firma Adidas, desde su nacimiento en 1920.

Figura 16. Línea de vida de Adidas (1920-2022)



Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Historia de Adidas.

Esta compañía germana originariamente comenzó su andadura en la década de **1920**, con los hermanos Dassler al frente que consiguieron ser los números 1 en productos deportivos, siendo su producto estrella las zapatillas con clavos “*Waitzer*” que alcanzaron la cima en el año **1936** con los juegos olímpicos de Berlín. Todo ello gracias a sus campañas publicitarias junto a las mejores estrellas deportivas e incluso el conjunto nacional germano de atletismo liderado por Jesse Owens, que calzó las deportivas creadas por los hermanos fabricantes y consiguió ganar varias medallas.

Una década y un bienio después de esta escalada a la cima de la marca, se produjo la separación de la empresa familiar “Hermanos Dassler”, en 1948. Rudolf Dassler creó “PUMA AG”, al año siguiente, para ser exactos, el 18 de agosto de **1949**. Adolf Dassler creó “ADIDAS AG”, el origen del nombre de esta compañía proviene del diminutivo del nombre de su fundador “Adi” y “das” proviene de las primeras sílabas de su apellido. (Linkedin, 2023)

Desde la década de los 50, Adidas se especializó en productos para futbolistas. El crecimiento era tal que en los años **70** vendía alrededor de 35.000 pares diarios, de manera internacional.

Su hijo Horst Dassler entra en escena a finales de los 80 debido al fallecimiento de su padre, y este punto será importante ya que abriría las puertas a una nueva visión empresarial y un plano respecto al marketing deportivo más moderno, enterrando así el comercio tradicional. Estas intenciones eran buenas, pero no estaban a la altura de por ejemplo su marca hermana, ya que esta estaba teniendo éxito al combinar el estilo deportivo y de “vestir”, es por eso por lo que Adidas estuvo hasta el año 1992 en el profundo pozo de la crisis. Gracias a Cristiano Tourres y Robert Louis-Dreyfus en **1993**, Adidas resurgió de la oscuridad para reafirmarse como una de las mejores marcas, gracias a estrategias y eslogan como “*Sabíamos entonces, ahora sabemos*” (Linkedin, 2023).

Los años posteriores para la empresa del centro de Europa fue una continua escalada al éxito, mediante la adquisición del Grupo Salomón y posterior reconversión de la marca en Adidas-Salomón AG, siguiendo su filosofía de apoyarse en grandes deportistas como por ejemplo también hacía su marca rival del otro lado del charco, Nike, junto al futbolista británico David Beckham, se creó la campaña “*Impossible is nothing*”.

Esta campaña se lanzó en el año **2004** liderada por el deportista del momento, David Beckham, pero a decir verdad este eslogan procede de unas palabras del mítico boxeador, Muhammad Ali. Una de las más caras (50 millones de dólares) y sumamente relevante campaña de la época, nace de la necesidad de la marca por posicionarse como inspiradora ante los ojos de los consumidores, en colaboración con la agencia holandesa 180/TBWA que prestaron especial atención al público comprendido entre los 12 y 24 años.

Pasaba el tiempo, y 22 atletas reconocidos, demostraban que no existían barreras, desafiando todo lo que existiera a su paso, sin duda de que lo iban a conseguir consiguiendo así hacer de una campaña publicitaria una auténtica actitud y filosofía, visualizando una combinación

perfecta: por un lado, los ídolos/referentes en diferentes modalidades y por otro el mensaje motivador que necesitaba el comprador. Próximamente hablaremos de como la marca 20 años después ha usado de nuevo este eslogan, pero con otra apariencia.

Con la desvinculación del Grupo Salomón en 2006, Adidas necesitaba dar un salto y aumentar sus ventas de manera más global, es con esto que llega la adquisición de Reebok con la finalidad de dar el salto y luchar por ventas con Nike en Estados Unidos.

En el año 2020 la marca alemana, analiza nuevamente el mercado y se percata de las preocupaciones de las personas, el impacto medioambiental, y es por eso por lo que decide lanzar un eslogan “*Convierte el problema en la solución*”. Declaraba así, su posicionamiento frente al uso de materiales reciclables para tratar de reducir su huella de carbono en los procesos de fabricación, entre otros aspectos relevantes.

Con el mundial de fútbol del 2022, fusionaron dos conceptos, la sostenibilidad del material utilizado para fabricar las equipaciones de las selecciones participantes, y un lavado de cara del logo de la marca, borrando la palabra “Adidas” del logo, esta acción era la forma de luchar con su máximo rival, Nike, de una forma más directa.

En el siguiente subpunto de este apartado, se procede a realizar el análisis de la estrategia de expansión y de diversificación de Adidas.

Figura 17. Matriz de Expansión de Adidas

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
			
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
		Adidas Originals	Adidas Parley
		Adidas Copa Mundial	Adidas Golf y All for
		Adidas Samba	Adidas Y-3
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación
		Adidas Retro Syle	Terrex y Dropset
		Adidas Sport Performance	Relojes Adidas
Adidas Street Style		Fragancia Adidas	

Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff (1976:128)

4.1.2. Estrategia de expansión Adidas.

4.1.2.1 Penetración de mercado.

Iniciamos este proceso de fragmentación de los diferentes tipos de estrategias que presenta la compañía alemana con su rama más clásica, esta es **Adidas Originals**, claro ejemplo de que los productos clásicos característicos de la marca. Se trata de productos que conservan el estilo más original de la compañía actualmente combinado con una producción más sostenible, nos hace entender esta conservación de estilo tradicional que caracteriza a la marca con uno de sus logos iniciales.

Figura 18. Logotipo original de Adidas



Fuente: Wikipedia, 2024

Atendiendo a este tipo de estrategia tenemos la línea de calzado **Adidas Samba**. Este tipo de producto llegó a la compañía en los años 50 y su destino originalmente fue enfocado al consumo por parte de personas amantes del fútbol, aprovechando el mundial de 1950 en Brasil para presentar este nuevo producto en la alta competición enfocado a jugadores ágiles y veloces, combinado con su suela de goma presentaba una mayor comodidad para la persona que las vestía. Casi como una revolución llegó las Samba al asfalto en los años 60, acompañado de nuevos movimientos musicales, de estilo, y culturales, es decir, una industria madura que adopta el sentido de una demanda insatisfecha, de esta forma consiguió ganar un hueco en el outfit de cualquier persona, siendo hasta el día de hoy la elección para afrontar el día a día (Melisa Vargas, Vogue World, 2023).

Un producto que hizo de la marca germana como una de las grandes dentro de uno de los deportes más consumidos en nuestro país y uno de lo más practicados del mundo, el fútbol,

fueron sus botas de fútbol **Adidas Copa Mundial**, fabricado de forma ininterrumpida desde el año 1979, con alguna variación y/o ediciones especiales, según ha esclarecido Adidas. Mostrando una cierta especialización de la empresa en este deporte

Como bien hemos visto, estamos ante tres clases de productos que han estado atendiendo las necesidades de un mercado tradicional a lo largo de los tiempos con un mismo tipo de producto, los cuales sus principales cambios a destacar pueden ser el material de fabricación con tal de reducir el impacto medioambiental. Acompañado de **acciones comerciales** que pese al imparable paso del tiempo siguen utilizando con tal exprimir sus productos, ante **mercados ya maduros** y con una clara **especialización** en un campo de actividad sin modificación, pero sí con un claro crecimiento, resultado de unas **ventajas competitivas** explotadas en su días y **reforzadas** con el paso de los años.

4.1.2.2. Desarrollo de mercado.

Tratamos mediante esta estrategia analizar la introducción de aquellos productos ya existentes en la marca en mercados que han emergido recientemente, es decir, tratar de encontrar un nuevo enfoque o aplicación a los productos actuales, la gama de productos que se encuentran clasificados en **Retro Style, Sport Performance, y Street Style**. Estos cumplen a la perfección con este requisito, ya que muchos de ellos han cubierto nuevas necesidades que provienen del fraccionamiento de algunas industrias proveniente tanto de la existencia de mercados nuevos que se encuentran en una situación de no satisfacción por parte de las marcas, junto con la disponibilidad por parte de Adidas de recursos de diferente tipo.

Figura 19. Equipación de la selección española de fútbol, versión retro.



Fuente: Adidas, 2024

Con titulares como, “La ropa vintage triplica ventas: crece doce veces más que la moda rápida” o “...la moda vintage representa ya el 25% del armario del consumidor medio” (BCG, el Economista, 2023) entendemos como esta incorporación de un mercado no saturado ha

conseguido que las organizaciones presten la atención necesaria como para obtener un nuevo enfoque de mercado productos actuales de la marca como la línea **Adidas Retro Style**, con la finalidad de despertar en aquellos consumidores más longevos con rasgos de añoranza que los vinculan con el consumo de la marca a lo largo del tiempo, además de atender a las demandas de aquellos clientes que abogan más por un estilo más retro.

Además, no solo el estilo de Adidas con un nuevo ideal menos contaminante llega a las canchas, sino que llega a las calles con una segmentación más “**Street Style**”, y es que este estilo urbano se ha ganado un hueco en el mercado, haciéndose recientemente un hueco dada a la tendencia que el cliente objetivo muestra hoy en día, enfocando productos tradicionales de la marca hacía un mercado que irrumpe en la cultura de consumo.

Como bien nos adelantaba las consultoras estratégicas PwC y Hypebeast, “*La ropa urbana se ha convertido en un mercado multimillonario que podría ascender a los 185.000 millones de dólares en todo el mundo*” (Strategy&, PwC, 2019). Y es que este estilo comenzó a ganar fama en los años 50, y no es con el paso del tiempo que conquista nuevas áreas geográficas, con un impacto muy notable en el mundo de la moda, y convirtiéndose en algo más que una forma de vestir, (Escuela Superior de Diseño de Barcelona, 2023). Es con esto como encontramos una mezcla de necesidades y circunstancias que brindan un resultado idóneo para Adidas, adaptándose de forma de excepcional unos productos que se encontraban ya en el catálogo de la marca con un mercado en auge el cual requería atención.

Si, además, “Un 47,9% de los españoles asegura que practica deporte de forma habitual, según el CIS” (El Mundo, 2024). **Adidas Sport Performance**, siendo un hábito de la población que requiere ser satisfecha, está línea trata de saciar este segmento del mercado. Desde la compañía germana hablaron claro, en enero del 2024, acerca de su estrategia. Comprenden que sus productos han alcanzado un nuevo uso más allá del deporte tradicional. Están muy pendiente de las necesidades y tendencias poblacionales, fijándose en estudios como, “España, a la cabeza de países con población más estresada, con un 62% de afectados”, (Grupo AXA, Doctopedia, 2024), Adidas va puliendo su estrategia de desarrollo y crecimiento prestando atención especial al significado que el deporte hoy día, y un estilo de vida saludable, se conforman como fundamentales para lidiar con los problemas del día a día.

Además, sin necesidad de una modificación, es el propio consumidor quién flexibiliza este uso. Según datos de la INE, en España en 2020, desde 2005, en términos medios han aumentado en un 23,13% las licencias por federación y en total han aumentado un 18,31%. Por lo que entendemos que existe una mayor especialización en la práctica, requiriendo entrenamientos más especializados.

Con el aumento de la práctica deportiva crece de forma correlativa la práctica de deportes variados. Las diferentes colecciones de **Adidas Sport Performance** tratan de no dejar al descubierto al cliente fiel de la compañía ante cualquier tipo de disciplina deportiva. Lo que determina que esta sección de Adidas se encuentre ubicada en esta estrategia, es la diversificación y especialización de sus productos. Una alta gama de productos para hacer mejores atletas en deportes pocos demandados como halterofilia, con sus Adipower 3

Weightlifting, o en lucha con sus zapatillas HVC, con sus respectivos maillots, como en deportes mucho más demandados como pueden ser el Running, con sus famosas Solar boost, conocidas por su comodidad fabricadas con tecnología light boost (Apalarun, 2023). Por otro lado, uno de sus productos estrella, las zapatillas de baloncesto, acuerdos con jugadores como pueden ser Trae Young, James Harden, o su asociación con la NBA hace de su material de basket como uno de sus productos estrella, sobre todo en Estados Unidos (Palco 23, 2021).

Una vez analizado como Adidas ha ido penetrando en el mercado con las diferentes estrategias, a continuación, se aborda como ha ido acompañando ese crecimiento y desarrollo estratégico a través del desarrollo de productos novedosos.

4.1.2.3. Desarrollo de productos.

Ante la necesidad de un mercado ya existente o con unos cimientos establecidos y prácticamente fijos, pero con productos nuevos o que requieren de novedad, se lleva a estudio la empresa para comprobar cómo ha desarrollado los productos. La marca nacida en Herzogenaurach, presenta las ventajas de hacer ofrecer por parte de la compañía una imagen de innovación y renovación, acompañado de sinergias y/o colaboraciones. En el caso de **Adidas Parley** e **Y-3** tenemos una colaboración basada en la mejora de productos tradicionales, por parte de **Parley** son sustanciales, debido a la sustitución de materiales por plásticos recogidos en zonas costeras que posteriormente han sido transformados en diseños de alto rendimiento, que hacen hincapié en una mejora de las prestaciones de productos tradicionales de índole sustancial, cambiando su producción tradicional por una producción más concienciada con la huella de carbono, respaldado con medidas como puede ser “#runfortheoceans como medida de labor de limpieza de playas y zonas costeras”. (Adidas, 2024).

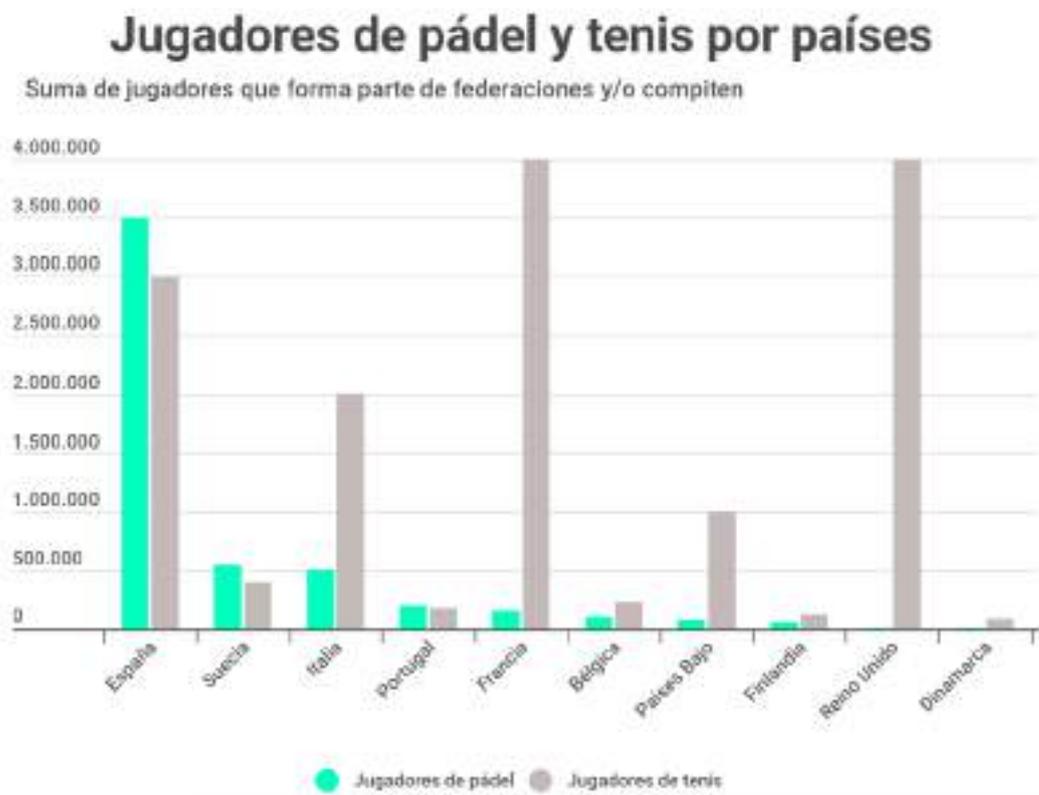
En el caso de **Y-3** las modificaciones en el producto son de carácter accesorio, no concibiendo en sí una diferencia total en el producto, pero sí significativa para percibir una innovación, una modificación del producto clásico pero con una cierta orientación accesorio, aquel consumidor más seguidor de la moda, anhelara este producto por la colaboración que se da entre el diseñador japonés y la marca germana, encontrando ápices que caracterizan la visión de Yamamoto con unos productos que son típicos de la marca, no desvinculándose del enfoque de su actividad principal.

Por otro lado, tenemos **Adidas Golf** y **All for padel**, en ellos un reflejo uno del otro respecto a la estrategia a seguir, pero con una cierta diferenciación entre ambas, siendo el Golf un camino a seguir para implantar éxito en la tipología de trabajo de All for Padel. Aquellas similitudes que se dan dentro de estas dos líneas de productos son las circunstancias que se dan para este tipo de esta estrategia, ya que, estamos ante industrias dinámicas y competitivas con una fuerte capacidad de I+D, pero la principal diferencia es que el Golf, dado a su longevidad es un mercado que podríamos considerar maduro, en cambio, el Pádel es un deporte joven el cual no tiene totalmente establecido sus cimientos.

Como podemos observar, mediante esta línea de productos fruto de un tipo de estrategia de desarrollo de productos, estrategias de innovación, ya sean sustanciales/notables o accesorias, y una ampliación de la gama, gracias a esto cubrimos aquellas necesidades diversas de los clientes brindando una imagen innovadora y renovada de Adidas frente al mercado y el consumidor.

Referido a **Adidas Golf** mediante productos específicos de este deporte: zapatos (S2G Spikeless Leather 24), polos (Adi performance) muy característicos de este deporte, pantalones (Ultimate 365 Fall Weight Golf), faldas (Ultimate 365 Tour Pleated). Por destacar un referente español en este sentido, tenemos a Sergio García, considerado en 2017 Jugador del año del circuito europeo y ganador de más de 35 torneos en todo el mundo (Sergio García, 2024). Todo futuro practicante de un deporte tradicional como es el golf seguramente esté pendiente de que nuevos productos viste de Adidas el jugador de origen castellonés.

Figura 20. Suma de jugadores de pádel y tenis por países.



Fuente: Newtral (2024)

Usando como referencia la tabla anterior, comprendemos una de las secciones de productos creada por Adidas, **All for padel**, en un país en el que se practica más pádel que tenis, una sección como esta va a estar en el top de ventas. De esta forma conseguimos cubrir un mercado más reciente mediante productos de calidad clásicos de la marca germana.

El mundo está en un constante proceso de cambio y evolución, de esto podemos darnos cuenta en las preocupaciones de la sociedad. Es por ello por lo que “El 72% de los jóvenes muestra gran preocupación por el medio ambiente” (Capital radio, 2023).

La compañía germana siempre ha sido muy consciente de ello, por lo que siempre ha tratado de trabajar en reducir su huella de carbono. Este proceso de trabajar en conseguir una producción mucho menos contaminante se vio magnificada en el año 2015 cuando Adidas comenzó su colaboración, siendo uno de su miembro fundador con Parley, fomentando la creatividad contra el plástico. Es por eso por lo que han trabajado duro para poder conseguir reutilizar el plástico recogido en las playas para la producción de ropa.

Así pues, el mensaje de **Adidas x Parley** dejaba claramente marcada la estrategia de sostenibilidad: “Queremos inspirar y movilizar a toda una generación para que se implique en el futuro del planeta. Estamos empoderando a deportistas de todo el mundo para que marquen la diferencia. Para impulsar un cambio real necesitamos involucrarnos todos. Nuestra misión es ayudar a acabar con los residuos. Esta batalla es decisiva”, (Adidas, 2015). Se alumbra el nacimiento de un mercado con una misma preocupación, el impacto medioambiental. esta colaboración aborda este tema manteniendo productos típicos de la marca, pero con una producción menos contaminante.

Otro de los productos, analizados en esta matriz de desarrollo de mercado y producto, es **Adidas Y-3**, que cumple con las condiciones de satisfacer una demanda más orientado a tradicional, pero con una exigencia de fabricación de productos con alguna innovación incorporada. Ejemplo de ello pueden ser “Los emblemáticos diseños de Y-3 que combinan detalles técnicos con métodos artesanos de confección y la visión sofisticada de Yamamoto. El resultado es una colección de siluetas urbanas y actuales diseñadas en ateliers japoneses y alemanes y creadas para todos” (Adidas, 2024).

Figura 21. Modelo de zapatilla Adidas Y-3



Fuente: Adidas (2024)

En el contexto actual del mercado deportivo, Adidas ha sido capaz de destacar no solo por su innovación, sino también por su capacidad para poder diversificarse y adaptarse a las tendencias que requieren el mercado y la sociedad, sin temor a abandonar su zona de confort de producción. Esto le ha permitido fortalecer su marca y mantenerse competitiva en un mundo cada vez más dinámico.

A continuación, damos pie a descubrir como la diversificación ha sido clave en el crecimiento y la sostenibilidad de Adidas.

4.1.3. Estrategia de Diversificación.

Mediante el gran esfuerzo de conseguir elaborar nuevos tipos de productos para satisfacer la demanda de nuevos mercados. Estos 4 tipos de productos tratan de acercarse a la consecución de la diversificación de la marca. Concretamente la estrategia de diversificación analizada de Adidas, en este trabajo, la centramos en los siguientes productos: En cuanto a zapatillas estamos ante una diversificación relacionada con **Terrex**, la línea de productos orientados a la montaña, y **Dropset**, línea orientada a satisfacer aquellos practicantes de Crossfit o entrenamiento funcional. En cuanto a complementos con la gama de **relojes** y las **fragancias** de Adidas, abordamos la diversificación no relacionada.

Adidas Terrex, esta colección se origina de la necesidad de cubrir aquellos deseos de los consumidores por productos que cubran esta práctica deportiva, mercado un tanto reciente y poco explotado el cual ha experimentado un boom en su totalidad, “La práctica de deportes de montaña se ha triplicado en 2022” (Oxígeno, 2022). Productos orientados a deportes como el Senderismo, Trail Running, y deportes de invierno en general, con tal de contestar a este aumento.

Figura 22. Línea de productos para montaña, Adidas Terrex



Fuente: Adidas (2024)

Adidas Dropset, estas deportivas se originan para cubrir un deporte muy joven y que ha revolucionado el mundo fitness por acaparar una amplia cuota de mercado, el entrenamiento funcional o Crossfit (en 2018 se estimaba que la práctica de este deporte alcanzaba a 77.200 personas, según Forbes, 2018). Dicha cuota ha aumentado ya que en ese año los centros de “Crossfit” que estaban abiertos, bajo esta marca registrada, alcanzaba los 386 locales, hoy día esta cifra se estima alrededor de 700 centros, sin tener en cuenta los que no pertenecen a esta marca registrada, pero sí que entran en el cupo de centros de entrenamiento funcional (El periódico de España, 2024).

Otro de los modelos de zapatillas que la marca germana ha diseñado en los últimos años es uno ha tenido una gran aceptación por parte de los consumidores, consiguiendo ser atractivo para la vista y eficaz en su rendimiento, atendiendo a un mercado nuevo. Lo hace además con innumerables colores en su único modelo de deportivas funcionales y adentrándose en una vestimenta quizás un poco diferente a lo que tienen acostumbrado diseñar, pero adaptándose muy bien a este nuevo estilo y prestaciones necesarias.

Figura 23. Deportivas para entrenamiento funcional, Dropset 2



Fuente: Adidas, 2024

No obstante, a pesar de haber entrado con este modelo de zapatillas en este nuevo mercado “Crossfit”, parece, en base a la información a la que se ha tenido acceso, y a su posterior análisis, que Adidas se encuentra rezagada en este aspecto comparado con otras marcas en este mercado, sugiriendo una amplia brecha de mejora y de cuota de mercado por cubrir.

El último producto analizado de Adidas, en su estrategia de diversificación que ocupa este trabajo, está relacionado con las fragancias, que vamos a detallar a continuación.

Fragancia Adidas, entramos a atender una diversificación no relacionada por parte de la marca produciendo perfumes, geles y desodorantes. En 1990 lanza su propia fragancia, siendo su último lanzamiento la producida en 2023. Se tiene la posibilidad de adquirir los productos de este segmento de forma individual o mediante un pack que incluye los 3 tipos de productos. La joya de la corona de esta línea se le atribuye al lanzamiento que se dio en 2015, con **Born original**. En 2014 la firma llevo una colaboración entre la compañía del benjamín de los Dassler y el mayor organizador a nivel europeo de fútbol, la UEFA, creando la fragancia Adidas UEFA Champions League Edition (Fragantica, 2024). Respecto a esta línea de productos encontramos simples colaboraciones en el que solo se atribuyen la imagen y/o nombre de la marca con la que se colabora, siendo principalmente el producto de Adidas, es decir, parece que no hay una sinergia o colaboración más allá de lo financiero o directivo, en función de la información analizada.

Figura 24. Línea de perfumes de la marca Adidas. Born Original y edición especial de la Champions.



Fuente: Fragantica, 2024

Por último, diversifica su cartera de productos mediante la venta de **relojes**, donde podríamos decir que en este producto hay una particularidad que no encontramos en el resto de los productos. Es una clara declaración de intenciones, y es que, mientras Nike, su máximo rival, ha diversificado mediante un tipo de sinergia muy ligada a Apple y con un producto más tecnológico, Adidas ha apostado por un producto considerado más tradicional, desde el año 2022 en colaboración de Timex Group. Relojes, de esta forma no solo la compañía germana diversifica su producción, sino que además incentiva al consumidor a combinar los productos de la marca, conjuntando deportivas, textil y complementos como puede ser en este caso un reloj de Adidas.

Analizando su producción principal de relojes, podemos observar que hacen hincapié en los analógicos, no quiere decir que no fabriquen digitales, pero sí que hay una especial atracción hacía un producto considerado como más clásico. Esto llama la atención en una era la cual es liderada por la tecnología, donde además muchas de las marcas que están luchando con Adidas para ser las mejores del mundo, ponen su ojo en la digitalización de su fabricación, por eso podríamos reconocer a la directiva de Adidas, ya que desde un punto estratégico dicha diversificación no sólo premia a su cartera de productos y fabricación, sino que además una diferenciación sobre el resto de marcas, no entrando en una lucha en un mercado altamente masificado y consolidándose en un mercado considerado más clásico pero no olvidado.

Figura 25. Reloj marca Adidas



Fuente: Adidas (2024)

A continuación, se describe y se analiza la estrategia de desarrollo de Nike.

4.2. Nike.

Como en el caso anterior, en la siguiente figura, se recoge la línea de vida de la firma Nike, desde su nacimiento en 1964 en EEUU.

Figura 26. Línea de vida de Nike (1964 – 2020)



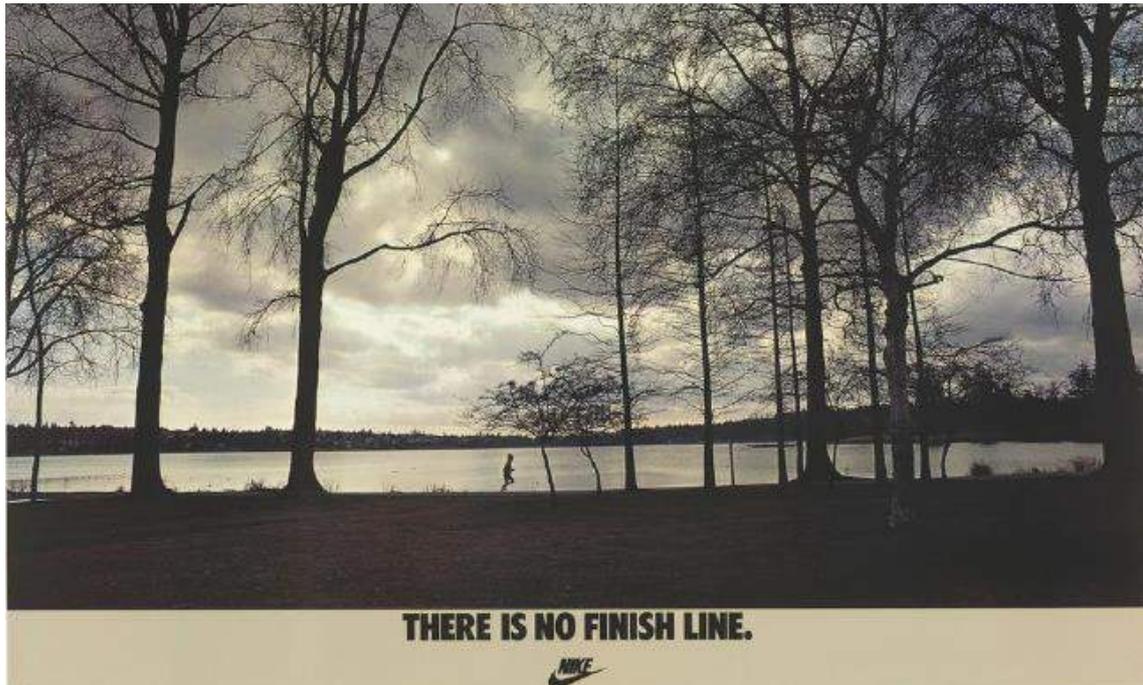
Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Historia de Nike.

Esta empresa de origen estadounidense nació en Oregón el 25 de enero de **1964**, y comenzó a fabricar su propia línea de zapatillas deportivas en el extranjero a través de proveedores independientes en el año 1971. Con la llegada de los juegos olímpicos al territorio norteamericano en **1972**, no solo se aventuraron a realizar su primera campaña de marketing, sino que también se expandieron hacia Canadá. Todo esto fue gracias a que entre los años 60 y 70, se dio la época dorada del marketing en Estados Unidos, lo que permitió despegar a la marca con más fuerza. En el año 1976 con la contratación de la primera de la primera agencia de marketing, John Brown & Partners, se creó el primer eslogan de la compañía (Linkedin, 2023).

Figura 27. Primera campaña publicitaria de Nike (1976)

Fuente: <<https://collection.cooperhewitt>.



Fuente: John Brown & Partners (1976)

La anterior imagen corresponde a la primera campaña publicitaria reconocida de Nike. La peculiaridad que presenta es que no se anuncia un producto en sí, sino más bien una filosofía que quieren que se asocie con la compañía.

En el año **1980** Nike salió a bolsa, junto con una tecnología revolucionaria de la mano de un ingeniero de la NASA, Frank Rudy, que consistía en la contención de gases inertes dentro de las membranas de caucho. Un año más tarde de este acontecimiento. Nike dio el paso a su formalización como una empresa internacional, abriendo las puertas así al mercado extranjero, con esto propició que se abrieran sedes en Europa, América latina, África, e incluso llegó al Noroeste de Asia al abrir una sede en Japón.

En el año 1985, la marca hizo su mejor fichaje hasta la época, y es que estrechará lazos con la joven promesa del baloncesto, Michel Jordan, disparando los ingresos de la marca, hasta el día de hoy que podemos considerar Jordan como una marca que pese a pertenecer a Nike, ellos mismos lo nombran marca, podemos llegar a considerar sus productos como una desvinculación de la marca principal.

Con la adquisición de Cole Haan, la compañía en **1988** diversifica su foco en ropa de estilo deportivo y “casual” acompañado de la campaña <<Just Do It>>. En la actualidad, Cole Haan forma parte del grupo Apex Partners con la justificación de “*nos permite aumentar nuestra atención en las oportunidades que ofrecen el mayor potencial para unas sólidas*

retribuciones”. La llegada de la prestigiosa firma deportiva norteamericana a España se convirtió en realidad en el año **1989**.

Viendo de cerca la llegada de los 2000, la compañía estadounidense dio el salto al mundo del internet, es con esto que en el año 1999 empezó a vender sus productos en su página web.

En cuanto a un análisis de cuál es el tipo de producto más vendido, es el calzado. Grandes campañas publicitarias como las realizadas con Michel Jordan y su gran paso al mundo del fútbol gracias a la selección de Brasil en la década de los 90.

En 2008 Nike se propuso introducir innovación en su cartera mediante el desarrollo de productos con materiales sostenibles, gracias a sus suelas Nike Air consiguieron producir con un 25% de materiales reciclados. Así, en 2019 nace “Move to Zero” fruto de la necesidad por parte de la marca de avanzar “hacia un futuro con cero residuos y cero huellas de carbono”. En 2020 todas las instalaciones Air MI funcionan con un 100% de energía renovable, (Nike, 2020). En 2022 introdujo un nuevo material confeccionado, Nike Forward, que comparado con el tejido Fleece Knit tradicional, Nike Forward consigue un impacto sobre la capa de ozono menor en un 75%.

A continuación, se muestra y recoge la matriz de expansión elaborada para el caso de Nike, en la misma línea de exposición que anteriormente se ha llevado a cabo con Adidas, con su posterior análisis.

Figura 28. Matriz expansión de Nike

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados		Tradicionales	Nuevos
		<i>Penetración de mercado</i>	<i>Desarrollo de productos</i>
Mercados	Tradicionales	Nike Cortez	Nike Tailwind
		Nike Blazer	Nike Tiempo
		Nike Dunk	Nike PRO
	Nuevos	<i>Desarrollo de mercado</i>	<i>Diversificación</i>
		Air Jordan	Nike Run Club App
		Dunk Low	Apple Watch Nike Series
		Air force 1	Nike Metcon

Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff (1976:128)

4.2.2. Estrategia de expansión de Nike.

4.2.2.1. Penetración de mercado de Nike.

Mercado tradicional, producto tradicional.

La marca norteamericana tratará de aumentar sus ventas mediante sus productos más clásicos, siendo estos tan significativos que ante un mercado que no es disruptivo acapara una alta cuota de mercado. Podemos percibir que en sus inicios su principal **ventaja competitiva** fue la **especialización** de sus productos, además de una clara focalización en un **público joven** y orientado al **deporte**.

El año 1972 irrumpen en el mercado dos zapatillas que hoy están muy establecidas en el mercado, habiendo sobrevivido al sobrepasar los años, Nike Cortez y Nike Blazer. Las primeras que hemos mencionado fueron las primeras en lucir el logotipo de la marca, además de ser las primeras en evidenciar mejoras para los corredores. Su éxito fue tal que la recaudación de sus ventas alcanzó los 800.000 dólares (Menzig, 2022), consagrándose así **Cortez**, como uno de los modelos más clásicos e influyentes de la compañía.

Continuando con este pequeño esfuerzo como objeto de especialización, consiguen en forma de homenaje al equipo de baloncesto Portland Trails Blazer, lanzar al mercado las **Nike Blazer**, un modelo que con el paso del tiempo no solo triunfó en el mundo del baloncesto gracias a “The Iceman”, George Gervin, sino que además el aficionado del skate las hizo suyas, hasta que en 2005 Nike SB creó un modelo específico para skaters (Nike, 2024).

Se aprecia pues, una clara estrategia de especialización a la hora de introducir el producto en un mercado, provocando así una ventaja competitiva frente al resto de productos. Ambos siguen siendo productos clásicos de la marca que en la actualidad son causantes de innumerables ventas para la compañía. Además de una orientación a un deporte específico, Phil Knight fue capaz de refinarlo un poco más, lanzando un producto con claro foco en un público objetivo centrado en un cierto rango de edad.

Nace así las **Nike Dunk**, con el lema “Sé fiel a tu universidad”, entre el año 1985 y 1986 no solo desarrollaron estas zapatillas, sino que además las fabricaron con el color de las mejores universidades, captando así la atención del público joven. Una acción comercial que le valdría para posicionar una ventaja competitiva frente al resto de las marcas, integrándose en un rango de edad específico y dependiendo de la universidad en diferentes zonas geográficas.

Figura 29. Línea Nike Dunk con los colores del equipo de baloncesto de las seis mejores universidades de Estados Unidos. (1985-1986)



Fuente: Nike (2024)

4.2.2.2. Desarrollo de mercado.

Hablamos de productos ya existentes en la línea de productos de la compañía, que han sido modificados levemente con tal de abordar un mercado nuevo o inexplorado, como es el caso de Air Jordan.

Air Jordan. La compañía pasó por una inestabilidad económica durante dos años, resultante de patrocinios deportivos fruto de un esfuerzo desmesurado por parte de la marca de reforzar su imagen corporativa. Así, apuestan por un joven con mucho talento para el mundo del basket, Michel Jordan. Con un estilo clásico que recuerda a su modelo Nike Blazer con cámara de aire, pero con el símbolo del escolta de los Bulls. Es aquí donde nace el principio de una hegemonía, ya que la marca Jordan ha sido capaz de hacer sombra a muchas organizaciones, consolidándose como marca por derecho propio, bajo la marca madre, Nike. Encontramos características clásicas de esta estrategia al tratarse de un producto procedente de otro de la

compañía, es decir, orienta la aplicación del producto principal a aquellos fans del baloncesto y seguidores de este ilustre jugador.

Figura 30. Todas las Nike Jordan fabricados hasta el 2021



Fuente: Sporting News (2021)

Siguiendo con este análisis del estudio de penetración de productos de Nike en el mercado, nos fijamos en Dunk Low como producto tradicional en un mercado nuevo, según hemos reflejado en la matriz de Ansoff en este apartado.

Dunk Low. Remontándonos a sus inicios, no debemos olvidar que este modelo procede de los Nike Dunk, explicado anteriormente. Las Nike Dunk Low pasaron desapercibidas en el mundo del baloncesto. No obstante tuvieron dos apariciones estelares en 1987: con el grupo de rap The Mix Crew en la portada de su hit Black Leather, y en 1988, en la película School Daze de Spike Lee, abriéndose así el hueco en el mundo urbano (GQ, 2020). Tras esto, los causantes de volverse populares residen en los skaters, ya que en los años 90 la compra y uso de este producto se dispara, como consecuencia de un diseño de suela fina que les permite sentir la tabla, cómodo, con gran estilo sin dejar de lado la protección del pie, (Nike, 2024). Tras esto la compañía con sede Oregón, crea su división Nike SB con tal de cubrir este segmento de la industria.

Es decir, se da la circunstancia de la aparición un mercado no saturado, en el que los participantes de dicho mercado son los que han seleccionado un producto, creado originalmente para el baloncesto ya existente de la marca para adherir este a su segmento de consumo.

Figura 31. Integrantes de *The Mix Crew* posando con las Nike Dunk. (1987)



Fuente: Discogs

Siguiendo con este análisis de mercado tradicional y producto tradicional, damos el paso a **Air Force 1**. Irrumpen en el mercado en el año 1982, cuyo nombre hace referencia al avión presidencial de Estados Unidos. En sus inicios, estaba enfocado para el baloncesto por incluir la tecnología AIR, implementada por la marca mediante el modelo Tailwind. Este modelo a diferencia del resto tenía las cámaras de aire ocultas. Hablamos de un modelo clásico de la marca que con el paso del tiempo no ha sufrido variaciones más allá de ciertas ediciones especiales y modelos con diferentes colores o pequeños detalles.

Ha sido un modelo que en sus inicios estaba orientado a cubrir un mercado del deporte rey en Estados Unidos, el baloncesto, pero que con el paso del tiempo se vio “forzado” y/o “solicitado” por otro tipo de mercado. La cultura urbana adoptó a este modelo como producto icónico del Street Style, siendo este modelo un reflejo de dicha cultura. La digitalización del comercio ha provocado que este modelo entrara en un segmento de la industria de nueva creación, la personalización del producto mediante herramientas que brindan la propia página web. Ello hizo que este modelo se elevara de nuevo a lo más alto, el causante de todo esto fue NikeID, una herramienta que encontramos en la página web de Nike que permite personalizar el producto a gusto del consumidor. Mediante estas estrategias y circunstancias, la organización ha asegurado su desarrollo de mercado mediante este modelo.

Figura 32. Personalización en la página web de Nike de las Air Force 1



Fuente: Nike (2024)

4.2.2.3. Desarrollo de productos (tradicionales y nuevos).

Mediante esta estrategia observaremos como los productos ideados hacen percibir de la compañía una imagen de alta capacidad de I+D, innovadores, y cómo mediante mejoras sustanciales de los productos acaparan cuota de mercado y consiguen afianzar clientes potenciales y fidelizar los clientes actuales en industrias muy competitivas, siendo el caso de Nike Tailwind, Nike Tiempo y Nike Pro.

Tailwind. Nacen en el año en el año 1978, debutando en la maratón de Hawái. Este revolucionario producto no tardó mucho en ganar popularidad, ya que, fueron las primeras en incluir una cámara de aire en su diseño provocando que este modelo no tardara mucho en convertir a Nike en una franquicia. Las Nike Tailwind son las causantes de que hoy en día se pueda contar con innumerables modelos que están diseñadas con cámara de aire.

Este diseño fue desarrollado tras la llegada de Marion Frank Rudy, antiguo ingeniero de la NASA, que trajo una tecnología que se utilizaba para crear los cascos espaciales para misiones como pueden ser el del Apolo. Esto consistía en una entre suela hueca confeccionadas con bolsas de poliuretano inyectadas con gas denso, así es como nacen la tecnología que provocó el fenómeno Nike Air. (JD, 2018).

Figura 33. Suela con tecnología Nike Air.

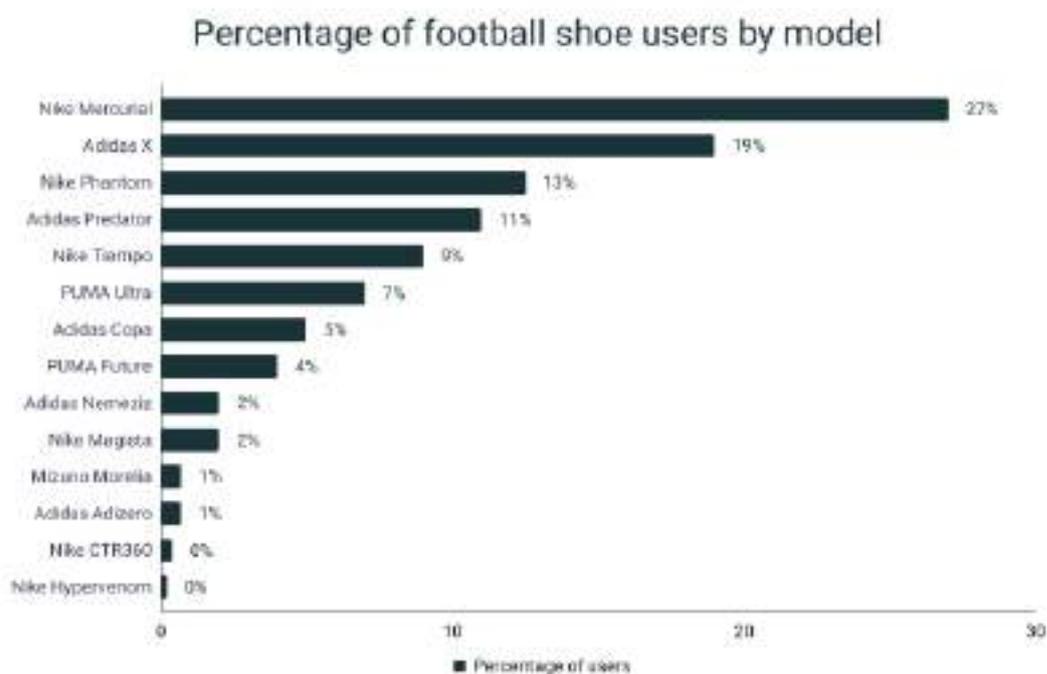


Fuente: JDsports (2024)

Otro desarrollo de producto nuevo, en un mercado tradicional, fue el de Nike Tiempo.

Nike Tiempo. No podemos considerar que son los primeros zapatos de Nike orientados al fútbol, ya que las primeras fueron "The Nike 1971", pero sí que estamos ante su modelo más clásico que, comenzó su producción en 1983, supuestamente. Pero el modelo actual que tenemos hoy en día nació en 1994 bajo el nombre de Nike Tiempo Premier, recordado por haber sido usado por la selección brasileña en el mundial de 1994. Aunque este modelo se magnificaría con la selección brasileña conocida por todo consumidor de Nike seguidor de este deporte, como la selección del joga bonito liderada por jugadores como Ronaldo, y una famosa campaña publicitaria grabada por Ronaldinho, y su reconversión al fútbol sala. Era, por tanto, un mercado en aquellos años con poca ocupación, con tal de encontrar una nueva aplicación para un producto ya existente en la cartera de Nike.

Figura 34. Porcentaje de consumo de deportivas de fútbol por modelo (2023)



Fuente: RunRepeat (2023)

Como podemos apreciar en la anterior tabla estamos ante uno de los productos más clásicos de la marca y uno de lo más consumidos en la actualidad ocupando el quinto puesto con un 9% de uso en todo el mundo, ya que, todo jugador de fútbol recurre a este modelo para disfrutar del deporte que tanto le gusta. La estrategia de desarrollo de producto se produce cuando este producto clásico bajó la demanda de los consumidores y ante una fuerte capacidad de I+D y una industria que comenzaba a ser muy competitiva. Es en este momento cuando la marca decide orientar su producto que tanto había triunfado en un deporte clásico, a un deporte procedente del fútbol clásico, derivado de éste, el fútbol sala. Es así como esta estrategia se amolda a lo que Nike necesitaba:

- Mejoras sustanciales del producto, el cual el producto clásico mediante la variación de sus prestaciones pasa a estar enfocado de un deporte a otro.
- Atender mejor los gustos de sus clientes, cubriendo un mercado poco atendido por el resto de las marcas.

Figura 35. Nike Tiempo de fútbol en césped adaptadas a fútbol sala.



Fuente: Nike (2024)

Y por último en este apartado en la matriz de análisis de desarrollo de productos tradicionales en mercados nuevos, se ubica Nike PRO.

Nike PRO. No es ningún secreto que el textil de Nike es uno de los mejores del mercado, y que sus ingresos en materia textil alcanzan los 3.206 millones de euros. Esta línea fue lanzada al mercado un nuevo tipo de prenda bajo la denominación Nike PRO.

Estas prendas incorporan su nueva tecnología AeroAdapt, que consiste en paneles estratégicos que se activan con el sudor con el fin de mantener óptima la temperatura (Nike, 2024). Una mejora sustancial del producto mostrando una fuerte capacidad de la compañía en materia de I+D, siendo la estrategia de esta línea de productos reforzada por atletas élite en diferentes modalidades, como pueden ser Sara Sigmundsdottir (atleta de Crossfit) o Saquon Barkley (jugador de la NFL). Todo ello con la finalidad de llevar esta gama a un mercado muy competitivo y capaz de captar la atención del consumidor mediante el uso mediático de atletas referentes e inspiradores.

Llegamos así al apartado de análisis de la estrategia de diversificación de la compañía.

4.2.3 Estrategia de Diversificación.

Analizando la estrategia de diversificación, desde la óptica de mercados nuevos y productos también nuevos, observamos como nuevamente estamos delante de una diversificación de índole más relacionada, dado que estos productos siguen ligados en cierta medida a la cartera actual.

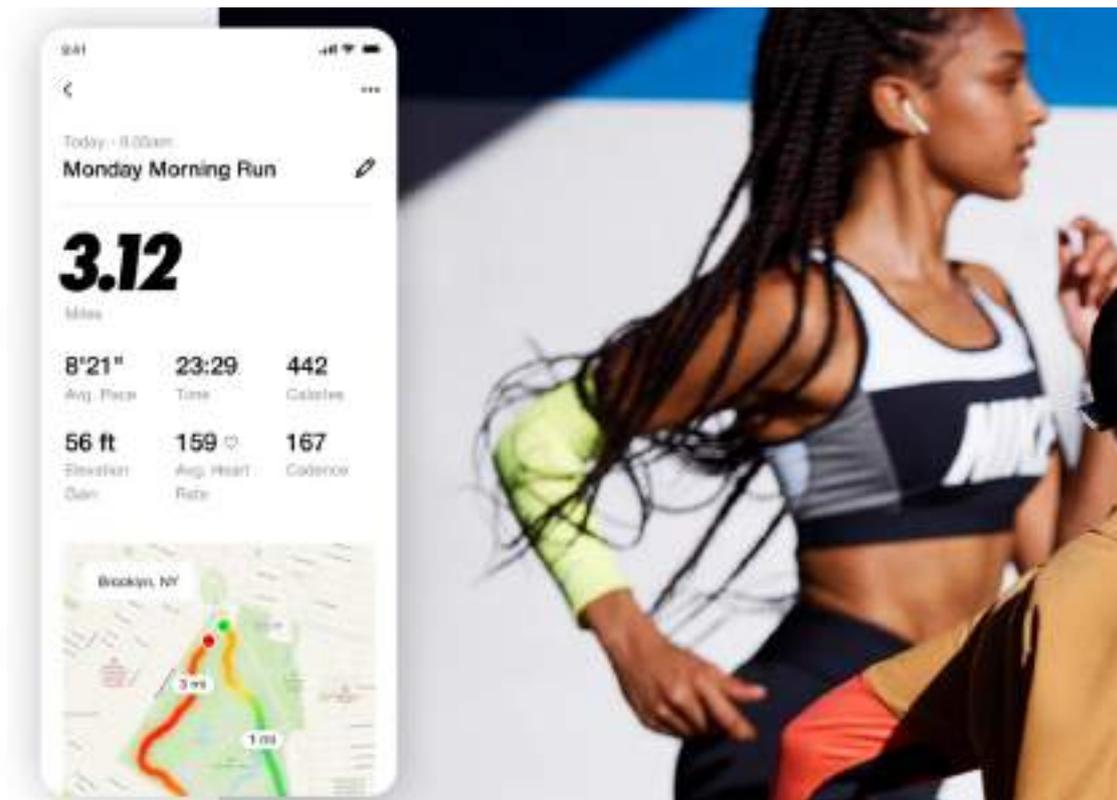
Por tanto, la firma americana con esta diversificación lo que trata es de ampliar el campo de actividad, entrando en nuevos entornos competitivos con el objetivo de realzar el éxito de la organización. En el caso de estos productos diversificados, siendo productos nuevos en mercados nuevos, buscan cubrir oportunidades de inversiones rentables, generar sinergias, así como recursos y capacidades excedentes. Todo ello sin olvidar del gran aporte de una diversificación ventana o de imagen. Lo vemos así, en el desarrollo de estos tres productos: Nike Run Club App, Apple Watch Nike Series y Nike Metcon.

Nike Run Club App. Con el objetivo de posicionarse como líder o referente del mercado, en 2010, Nike lanza esta aplicación. Se ejercita así en el mercado con una diversificación clara en un producto no habitual de la marca. Con esto no solo la organización ha conseguido dar una imagen de renovación, sino que además no existe una ruptura con la cartera clásica de la marca, incentivando así al consumidor a obtener otros productos de la marca. Y por ello no podemos asegurar no estar relacionada, ya que conserva una relación con la cartera actual. Se trata de una diversificación ventana al abrir dicho hueco en un entorno totalmente virtual, con un producto intangible (diversificación imagen), para generar un mayor vínculo con las personas consumidoras de la marca en un mercado cada vez más digitalizado y atomizado, donde cuesta mucho más trabajo a las firmas generar y mantener ventaja competitiva.

Concretamente esta App, incentiva a la práctica del running, ofreciendo la oportunidad de conectar con una comunidad, y también supone un soporte de ayuda de entrenadores u otros corredores con registro de datos, seguimiento de las estadísticas y consejos de bienestar (Nike, 2024). Con esta App, Nike tiene la posibilidad no solo de conocer mejor a sus usuarios, sino que, además, el banco gigante de datos generado le permite trabajarlos y exprimir al máximo gracias a las tecnologías habilitadoras como Big Data, Blockchain, Deep Learning, Machine Learning e Inteligencia Artificial (IA). Con ello, la firma obtiene una valiosa información para seguir trabajando el liderazgo mundial y mantener su ventaja competitiva.

Así, el uso de esta aplicación no sólo te ayuda a practicar este deporte, sino que además ayuda al consumidor a comprar algún producto de la línea running o a realizar alguna compra del siguiente producto, por ejemplo.

Figura 36. Nike Run Club App.



Fuente: Nike (2024)

Apple Watch Nike Series. Colaboración de las compañías norteamericanas Apple y Nike. Como el resto de las colaboraciones, se materializan en contratos entre las firmas para ampliar y mejorar las posiciones en el mercado u otros segmentos de mercados que las firmas pretenden explorar y conquistar. Los acuerdos de colaboración tienen sus dificultades, pero una gran ventaja respecto a otras formas de crecimiento y desarrollo, como las fusiones o adquisiciones, y sencillamente es la “facilidad” para generar y también para deshacer el acuerdo. En el caso de Nike, optar por este tipo de desarrollo supone dejar a Apple el desarrollo tecnológico, decidiendo no diseñar ni producir un producto lejos de lo que está acostumbrado. Ello adolece de una razón interna, y a nivel externo encontramos una oportunidad de obtener inversiones rentables. Así, Nike amplía y hace más diverso su campo de actividad con la fabricación de esferas exclusivas de Nike y correas de edición especial con la garantía y prestigio de Apple Watch, y Apple, amplía su conocimiento de un segmento poblacional al que fuertemente va dirigida su estrategia de expansión.

Desde una óptica más teórica, se observa que estamos ante una diversificación relacionada, ya que Nike no propicia una ruptura total con el concepto o enfoque de la empresa. La base de dicha estrategia se encuentra en aprovechar la sinergia con Apple, aprovechar los recursos de ambas compañías para generar ventajas competitivas que puedan ofrecer una rentabilidad adicional. Un ejemplo de todo ello, es el de incentivar al comprador a añadir al carrito junto

unas zapatillas de correr Pegasus 41 una correa de Nike para usar con su Apple Watch y medir su rendimiento con la App Nike Run Club.

Figura 37. Reloj Apple Watch Nike Series



Fuente: Nike (2024)

Nike Metcon. Con el ímpetu de ampliar su gama de productos y abordar un nuevo mercado, con mucho potencial y poca ocupación como sería el Crossfit, nace la línea de calzado Metcon. Este nombre nace a raíz de **Metabolic conditioning**, lo que en español sería acondicionamiento metabólico. Nike entró en un mercado inexplorado para él y con un producto totalmente nuevo en su fabricación, aprovechando sus recursos en materia de conocimientos, economía y tecnologías para generar una ventaja competitiva frente a otras marcas, la marca norteamericana. Desarrolló un producto que triunfó entre los consumidores fieles de la marca y en practicantes de este deporte imponiéndose como una de las marcas líderes en el sector consiguiendo una amplia cuota de mercado y acabando con la hegemonía de Reebok, que hasta el año 2015 podríamos considerar monopolio dado a que ocupaba prácticamente toda la cuota de mercado. Nike realizó una estrategia de marketing que provocó el gran éxito de su primer modelo, las Metcon 1.

En el año 2014 hizo la prueba de su nuevo producto en una competición clasificatorio para los Crossfit Games, Josh Bridges. Competiría en el Crossfit Regional de Southern California con

un prototipo de la marca totalmente de color negro y sin ningún tipo de logotipo. Tras esto con la expectación que crearon unas zapatillas totalmente desconocidas y secretas. Una estrategia que servía para testear un producto y no “minar” a la marca por si no era exitoso, acabó siendo una perfecta estrategia para que cuando en el año 2015 se lanzaran al mercado, se agotaran en 24 horas (Fittest Frikest, 2021)

Este certamen internacional de Crossfit Games, no estuvo exento de “diversión”. La organización prohibió el uso en Games del 2015 de cualquier zapatilla que no fuese Reebok, por lo que fue prohibido el uso de las zapatillas Metcon. Como protesta, Nike llevó a los exteriores del estadio camiones promocionando las zapatillas y con el eslogan: “No prohibáis nuestras zapatillas, hacedlas mejor”.

Figura 38. Cartel publicitario de las Metcon 1 ante la prohibición de uso (2015)



Fuente: Anabel Avila (2024)

Recientemente, Nike ha anunciado el lanzamiento de sus nuevas Nike Metcon X, que serán un homenaje a aquellas Metcon 1. Previeron su lanzamiento para el 2 de agosto, haciendo coincidir con el décimo aniversario de su prohibición en la competencia mundial.

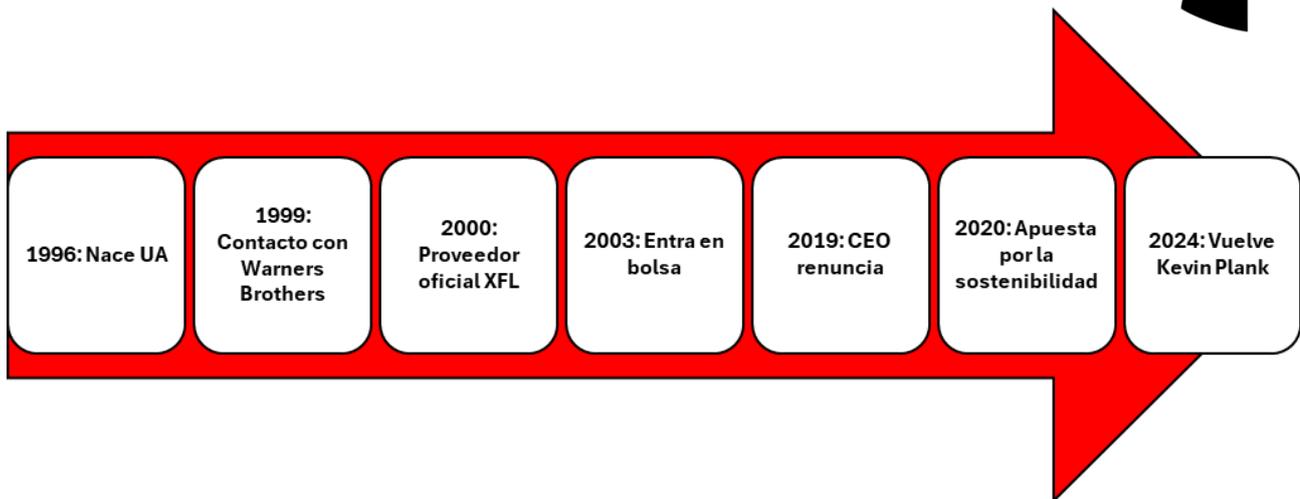
Y con el análisis de desarrollo de productos y mercados de estas dos grandes firmas, se aborda en esta última parte de este apartado, el análisis de la estrategia de la más joven de las tres firmas que nos ocupan en este trabajo, Under Armour.

A continuación, se describe y se analiza la estrategia de desarrollo de Under Armour.

4.3. Under Armour

Siguiendo el mismo patrón que las anteriores firmas analizadas, damos comienzo a este punto con la imagen de la línea de vida de la firma Under Armour, desde su nacimiento en 1996 en EE.UU.

Figura 39. Línea de vida de Under Armour.



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Historia de Under Armour.

La empresa Under Armour, tiene un nacimiento reciente, ya que, data del año 1996 cuando el ex-jugador de fútbol americano Kevin Plank comenzó esta idea a raíz de uno de los entrenamientos en el equipo universitario de Maryland, tras acabar con la camiseta empapada durante cada entrenamiento, el fundador de la marca tuvo la idea de crear una prenda que fuese transpirable y cómoda para soportar horas de entrenamiento. De esta idea nace Under Armour. La empresa comenzó en el garaje de su abuela, es decir, estamos ante el sueño de una persona norteamericana que sueña con emprender y crear un imperio de la nada.

El propio creador probaba su propio producto en sus entrenamientos, dando también a probar a sus compañeros, gracias al boca a boca y a su estrecha relación con otros jugadores. En un breve periodo de tiempo la marca se dio a conocer. La primera vez que la marca hizo aparición en público fue en la portada del USA. Cuando el *quarterback*, Jeff George, hoy día de *Las Vegas Riders*, lo luciera. Pero el gran salto lo dio cuando la marca hizo aparición en la gran pantalla. En el año 1999, Warners Brothers se puso en contacto con el creador de la marca para que este le hiciera el vestuario para dos de sus películas, “Un domingo cualquiera” y “Los

suplentes”.En el año 2000 se convirtió en el proveedor oficial de la XFL, y junto a patrocinios como el spot publicitario de “Protege tu casa”, y asociaciones con deportistas y equipos de diferentes ámbitos, Tom Brady (fútbol americano), Stephen Curry (baloncesto), Tottenham Spurs (fútbol), e incluso actores como puede ser Dwayne Johnson, la marca ha conseguido hacerse un hueco en el mercado.

Under Armour realizó un importante movimiento que le permitió expandirse a nivel mundial y convertirse en un rival potencial en la industria de la ropa deportiva. Este movimiento fue elevarse a pública y cotizar en la bolsa de Nueva York, esto ocurriría en el año 2003.

El que fuese el fundador y accionista principal, renunció a su puesto de CEO de la compañía en el 2019. Analizando a sus inversores más significativos tenemos a compañías de reconocido prestigio como pueden ser Vanguard Group, Black Rock y T.Rowe Price Associate. Ello lleva la firma hasta el año 2022, año en el que la compañía reportó unos ingresos de 5.2 mil millones de dólares provenientes tanto de mercados nacionales como internacionales. Así, la marca experimentó un aumento de la cuota de mercado lo que le permitió consagrarse como una de las empresas líderes en la industria, tanto a nivel nacional como internacional. Fuente

En el año 2020 el objetivo de la compañía norteamericana era alcanzar unos niveles de uso de poliéster reciclado en un 15% del total de poliéster que se utiliza para la fabricación de sus productos. Este proceso lo está logrando gracias a la colaboración que comenzó en el año 2018 con Leather Working Group, encargándose de que Under Armour produjera una gestión sostenible referida a la energía, el agua, residuos y químicos.

Este reciente 1 de abril de 2024, el fundador de Under Armour, Kevin Plank, recuperaba las riendas como CEO de la compañía con el objetivo de “volver al crecimiento de las ventas”, fuente (FashionUnited, 2024).

A continuación, damos paso al análisis detallado de la estrategia de expansión que la compañía ha llevado a cabo.

Figura 40. Matriz de Expansión de Under Armour.

		Productos		
		Tradicionales	Nuevos	
Mercados		Tradicionales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
			Heat Gear	UA Fleece
Cold Gear	Rush			
		All Season Gear	Storm	
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación	
		Tenis y Padel	Magnetico 3	
		Curry	Senderismo y Trail	
		Project Rock	Tribase	

Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff (1976:128)

4.3.2. Estrategia de expansión.

4.3.2.1. Penetración en el mercado (mercados tradicionales y nuevos).

Facilita el análisis de esta estrategia, hacer hincapié en el origen de esta empresa que vio la luz con el producto inicial que hace nacer Under Armour: “una camiseta de gran calidad; una que te quitará el sudor de la piel en vez de absorberlo, que trabajará codo con codo con tu cuerpo para regular la temperatura y mejorar el rendimiento.” (Under Armour, 2024).

Por eso, entendemos Heat Gear, Cold Gear y All Season Gear como productos resultantes de una estrategia de penetración en el mercado tradicional con productos tradicionales, pero con altas dosis de I+D+i, ya que es su producto más clásico. Además de que es un mercado maduro, es el mercado más tradicional de la empresa, por ser el primer mercado al que ha pertenecido.

Under Armour basa así una estrategia de expansión, con una estrategia competitiva genérica de alta especialización en el sector de las camisetas de compresión con estos 3 productos, explotando con ello su ventaja competitiva, diferenciándose de sus competidores. Todo ello, además de grandes acciones comerciales de la empresa y colaboración con diferentes equipos y atletas, han hecho conseguir el triunfo en el mercado.

Heat Gear. Persigue permanecer fresco, seco y ligero. Esta tecnología funciona con una tela que consigue absorber, secar rápido y repeler el sudor. Ello lo alcanza gracias a un diseño ergonómico que mantiene alejadas las costuras de aquellas partes que son más propensas al roce, aumentando así su durabilidad.

Figura 41. Camiseta Under Armour, colección Heat Gear (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

Cold Gear. Se basa en una tecnología que tiene como finalidad atrapar el calor corporal para permanecer seco, ligero y caliente; por lo que es ideal para épocas frías. Su diseño de un... “tejido de doble capa que absorbe la humedad de la piel y hace circular el calor del cuerpo y te mantiene cálido sin tener que añadir peso.” (Under Armour MX, 2023).

La diferencia entre la línea Heat y Cold, es que Heat Gear está orientado para aquellos días en el que la temperatura supera los 20°C, o en regiones o épocas que la temperatura sea elevada. Cold Gear se enfoca en días que están por debajo de los 13°C, o sensaciones térmicas frías.

Figura 42. Camiseta Under Armour, colección Cold Gear (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

Tenemos los dos extremos de temperatura, por lo que **All Season Gear**, es la encargada cubrir esas temperaturas medias, consiguiendo que el cliente esté seco, ligero y cómodo adaptándose a los climas cambiantes, diseño con un sistema de transporte de humedad diseñado por Under Armour para regularizar la temperatura y maximizar la transpiración.

4.3.2.2. Desarrollo de mercados (tradicionales y nuevos)

Con esta estrategia la marca originaria de Washington tratará mediante sus productos más clásicos u originarios, entrar en nuevos mercados para la organización: Tenis y Pádel, Curry, y Project Rock. Debemos recordar que, pese a su reconocido posicionamiento en el mercado,

estamos ante una marca joven comparado con grandes organizaciones como pueden ser Adidas o Nike, por lo que, debemos considerar ciertos mercados como nuevos o inexplorados.

La marca hace una incursión dentro del mundo del **tenis o del pádel** con productos clásicos de la compañía, camisetas, pantalones, y gorras con la alta tecnología de Under Armour destinado a cubrir el deporte de raqueta sin necesidad de hacer grandes cambios en su composición. Fruto de encontrar nuevas aplicaciones para los productos actuales, entrando en nuevos segmentos de la industria deportiva gracias a la disponibilidad de recursos.

Dado a que el fundador de Under Armour era un antiguo jugador de Fútbol americano, sus productos fueron más solicitados y orientados a este mercado. La alta tecnología y el triunfo de sus productos no tardaron en necesitar expandirse a nuevos mercados.

Curry. Después del Fútbol americano, el baloncesto es el deporte más popular en Estados Unidos. Al igual que Nike hizo con un joven Michel Jordan, Under Armour con el afán de posicionarse en este mercado, hizo una colaboración con el joven Stephen Curry,

El fundador de Under Armour era un antiguo jugador de Fútbol americano como se ha indicado, pero sus productos no solo fueron orientados más a este mercado que era el que más conocía, sino que además mediante su primera colaboración con Jeff George, jugador de los Raiders, el mercado del fútbol americano quedó totalmente cubierto. Es por eso por lo que habiendo conseguido introducir sus productos en el deporte más consumido del país, era momento de ir a por el segundo. Llegó así el momento de ir a por el segundo deporte más practicado de Estados Unidos. Under Armour utiliza muchos de sus productos para introducirse en el mercado con líneas de indumentaria caracterizadas por sus camisetas de compresión. Entra de lleno en el mercado cuando en el año 2013 fichan desde Nike al joven base de los Warriors, Stephen Curry, orientando totalmente sus productos más clásicos hacia un nuevo mercado para la compañía

Figura 43: Conjunto Under Armour de la colección Stephen Curry (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

Project Rock. En el año 2016, el actor y ex luchador de lucha libre, Dwayne Jhonson, realizó una colaboración con la marca que compartía patria con él. Una clara declaración de intenciones de entrar en el mundo del *fitness*, aportando un nuevo uso para los productos existentes en la cartera de productos de la compañía. Project Rock Collection nace con un objetivo: “empoderar a todo aquel que fuera posible para que logre sus objetivos colaborando con los mejores innovadores en la industria de la salud y el fitness” (Dwayne Jhonson, GQ, 2020). Un nuevo mercado o segmento de la industria del deporte en el que se embarca Under Armour, que con este tipo de estrategias le facilitó para quitarle el segundo puesto a Adidas en ventas en Estados Unidos en el año 2015 (Palco 23; 2015), y atender un mercado no saturado dando así sus frutos.

Figura 44. Conjunto Under Armour de la colección Dwayne Jhonson (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

4.3.2.3. Desarrollo de productos (nuevos y tradicionales).

En esta estrategia el objetivo reside en mantenernos en un mismo mercado con nuevos productos, de nueva creación o mediante modificaciones en la estructura. Aquí se analizan las estrategias de desarrollo de productos Under Armour Fleece, Under Armour Rush y Under Armour Storm.

Under Armour Fleece. ¿Por qué no tener un producto que nos brinde siempre el uso de Under Armour y sentirnos siempre identificados con la marca? Esta tecnología es la que nos brinda la gama Fleece. Una innovación sustancial en un producto clásico que , mediante innovación tecnológica, hace que UA no siempre nos acompañe a la hora de practicar deporte, sino que nos presenta la prenda ideal que queda bien, brindando comodidad, proporcionando calidez para atender las diferentes necesidades que pueda tener el consumidor en cuanto a deporte y a los retos que se pueda enfrentar en el día a día.

Figura 45. Colección Fleece (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

Under Armour Rush. El éxito de la compañía y el gran posicionamiento que está consiguiendo en el mercado con este producto es ampliamente reconocible, algo que explica en parte el resultado de una inversión en una capacidad de I+D+i, que permite a la compañía ofrecer una imagen de innovación constante al mercado.

Under Armour consigue crear un textil mediante fibras resultantes a través de la descomposición de ciertos minerales en partículas activas, siendo éstas capaces de fundirse entre sí y ofrecer un beneficio similar a una sauna por infrarrojos al mejorar el rendimiento y el retorno de energía. Esto lo consigue al absorber el calor y convertirlo en energía infrarroja que vuelve de nuevo al cuerpo. Con esto aumenta temporalmente la circulación localizada, y así, al haber una mayor circulación de glóbulos rojos y blancos en el cuerpo se produce un aumento de energía y recuperación permitiendo una musculatura más oxigenada. Como consecuencia el rendimiento se verá incrementado. (Europa press, 2019).

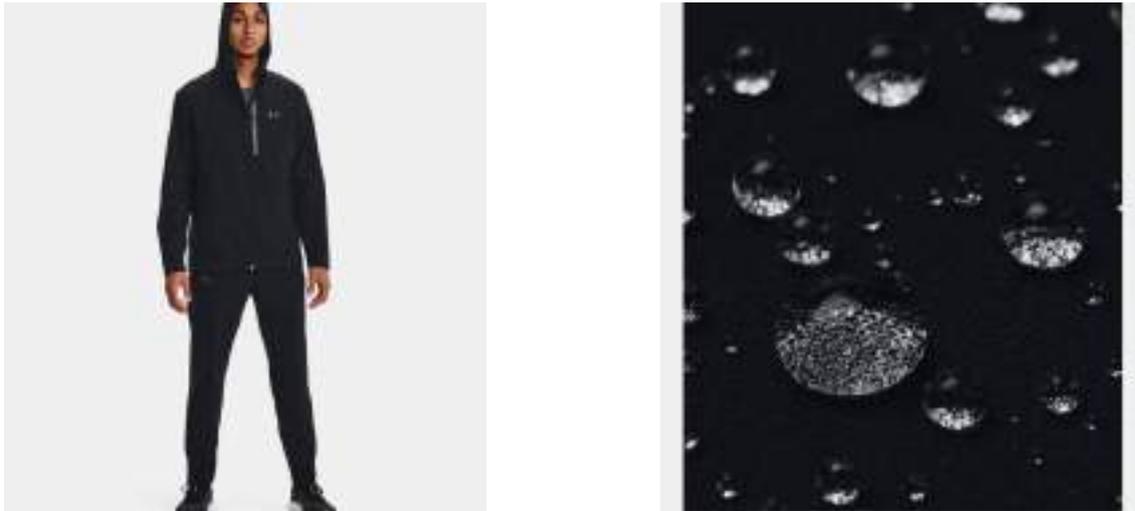
Figura 46. Colección Rush (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

Under Armour Storm. Un gran deportista se forja gracias a enfrentarse a las adversidades. En muchas ocasiones que el clima no acompañe no es impedimento como para dejar de entrenar, mejorar y/o practicar el deporte favorito. Under Armour Storm, brindan la mejora sustancial de no mojarse, repeliendo el agua y manteniendo el cuerpo seco y caliente. De esta forma podemos atender la necesidad de aquellos consumidores que, pese a no tener las condiciones meteorológicas de su lado, usan este tipo de productos con la finalidad de poder cumplir con su entrenamiento y poder dar lo mejor de sí, esto en una industria tan competitiva como es la del deporte se consigue gracias a una gran apuesta en la innovación. Una vez más, la firma con este producto altamente innovador consigue dar un paso más en su ventaja competitiva a través de la diferenciación.

Figura 47. Colección Storm (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

4.3.3. Estrategias de Diversificación.

La firma amplía su campo de actividad, entrando en nuevos entornos o mercados con productos que no son característicos de la marca, a consecuencia de una saturación del mercado en el que ya están asentados, excedentes de recursos o habiendo encontrado una oportunidad de inversión rentable. Aquí se analizan Magnético 3, Tribase, y la línea de senderismo y Trail. Son todos productos que están dentro de una dirección estratégica de diversificación relacionada.

Magnético 3. El fútbol o *soccer* como lo llaman en Norteamérica no es el deporte más consumido en Estados Unidos, por lo que estamos ante una disrupción con el mercado tradicional de la compañía, dando un salto geográfico atreviéndose con un mercado y producto nuevo con la finalidad de agrandar el éxito de la compañía mediante la participación en un nuevo campo de actividad.

En este caso vamos a centrarnos en las botas de fútbol Magnético 3, tratando de volcar su alta tecnología desarrollada, y mediante colaboraciones como puede ser con el equipo inglés Tottenham Spurs o el jugador del Real Madrid, Antonio Rüdiger, la compañía centró sus conocimientos para producir esta zapatilla. Y lo hace mediante una estrategia de diversificación relacionada con la finalidad de, pese a ser un mercado nuevo para la compañía, conseguir éxito con un nuevo tipo de producto en continentes diferentes al americano.

Figura 48. Spot publicitario de Antonio Rüdiger con las Under Armour Magnético 3



Fuente: Under Armour (2024)

Tribase. Un caso parecido es el de la línea de zapatillas para el entrenamiento funcional o Crossfit; Tribase, es el resultado de intentar entrar en un mercado nuevo, y no saturado. La compañía fabricó las Tribase con el objetivo de romper con su participación en mercados más clásicos en su campo de actividad, es por eso que, aprovechando esta oportunidad de inversión, brindando nuevas ventajas competitivas para conseguir una rentabilidad adicional.

Figura 49. Under Armour Tribase 6 (2024)

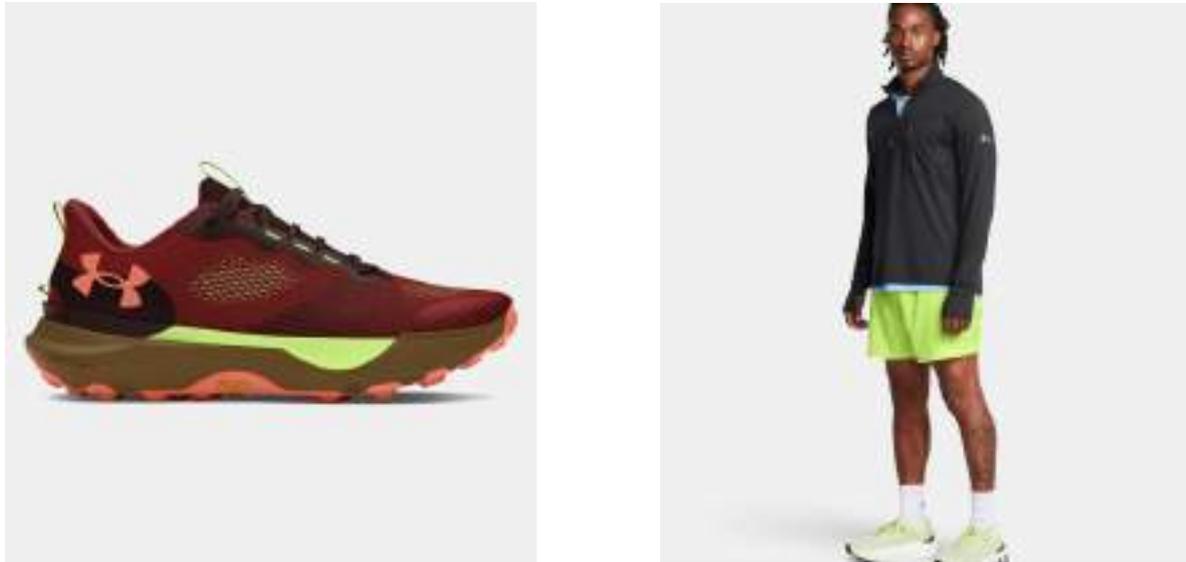


Fuente: Under Armour (2024)

Senderismo y Trail. Under Armour entra en un mercado totalmente nuevo para él, con un negocio que no tiene nada que ver con su cartera actual tratando de encontrar una alta rentabilidad, sin ningún tipo de sinergias fuertes, mostrando así el éxito de sus habilidades directivas. Con esto dejan ver que mediante esta forma drástica de desarrollo también son capaces de producir un nuevo producto para un nuevo mercado totalmente diferente al que

están acostumbrados. Están siendo capaces de hacer productos que cumplan con la funcionalidad que requiere la montaña de comodidad y sujeción, sin descuidar la calidad en su producción.

Figura 50. Productos de la línea de montaña de Under Armour (2024)



Fuente: Under Armour (2024)

En el siguiente apartado, se muestra el análisis de la matriz de expansión de mercado, comparando las tres marcas, Adidas, Nike y Under Armour.

5. Comparativa de Estrategias de la matriz de expansión de mercado.

5.1. Matriz comparativa entre marcas

Penetración en el Mercado	Desarrollo de productos
<ul style="list-style-type: none"> ·Especialización en el producto. ·Acciones comerciales a lo largo del tiempo, de forma televisiva, como por internet, además de gran spot publicitarios. · Marketing emocional y de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Personalización de Productos. ·Enfoque en la innovación y tecnología. Mejora en las prestaciones de productos tradicionales · Mejor relación con el medio ambiente

·Elevar los productos más tradicionales a clásicos.	
Desarrollo de mercados	Diversificación
<ul style="list-style-type: none"> · Expansión mundial. · Participación en nuevos mercados. · Nuevas aplicaciones a productos ya existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Diversificación relacionada · Diversificación no relacionada

Fuente: elaboración propia

He considerado oportuno el análisis de las tres marcas desde un punto común en la Matriz de Ansoff (1965), dado que esta marca y su desarrollo es parte importante de este trabajo.

Respecto a una estrategia de **Penetración de Mercado**, el triunfo de cada marca reside en la especialización de su producto principal o más clásico, al ser marcas orientadas al deporte vemos que cada una triunfa en su deporte clásico.

En el caso de Adidas podríamos decir que son las deportivas orientadas al fútbol su producto estrella, una especialización de este es lo que permite a la marca ser considerada de las mejores del mundo desde hace más de 50 años.

Con Nike, observamos que pasa igual que la marca germana, ya que, esta inició su camino hacia el éxito mediante las deportivas, pero en este caso orientadas al baloncesto. La captación de clientes a lo largo del continente norteamericano ayudó a Nike a ser una de las marcas con más reconocimiento del mercado estadounidense.

En cuanto a Under Armour, la marca más joven de las 3, su producto estrella inicial consideramos que son las camisetas de compresión, su alta tecnología en un mercado no explorado orientado al fútbol americano le catapultó a ser una marca rey en este deporte. Una idea clara acompaña a Under Armour, y es hacer productos para que el cliente pueda entrenar al máximo con el mayor confort posible, haciendo cada entrenamiento eficiente para ser cada vez mejor atleta.

Al igual que avalamos a Under Armour por su gran especialización de producto, debemos hacer lo mismo de Adidas y Nike sobre el resto en cuanto a las acciones comerciales, debido a sus grandes acciones comerciales con campañas como *Just Do It*, de Nike, o *Impossible is nothing*,

de Adidas, campañas publicitarias exitosas que les permitió establecer una gran imagen de marca.

En el **Desarrollo de Productos**, una era cada vez más digitalizada y rodeada de tecnología permiten la especialización del producto, algo que no está al alcance de todas las marcas, además de ser un gran atractivo para el cliente. En el caso de Nike y Adidas sí que nos brindan esta oportunidad, Under Armour en cambio aún no posee la posibilidad de realizar estos servicios.

Una población más concienciada con el medio ambiente es una oportunidad y una exigencia por parte de las marcas para desarrollar una producción más sostenible con el medio ambiente. En las tres marcas podemos encontrar un gran compromiso con el medioambiente, habiendo modificado su materia prima (siendo más ecológica), informes de sostenibilidad, etc. Pero en este ámbito Adidas ha sido capaz de aportar un grano más de competitividad frente al resto, mediante grandes campañas contra la contaminación y una exitosa colaboración con Parley.

Un importante componente de este siglo 21 que ha catapultado el éxito de las marcas, ha sido la tecnología, gracias a ella, estas marcas han podido desarrollar productos cada vez más avanzados, siendo claves en los productos más clásicos de cada marca, claro ejemplo serían las prendas textiles de Under Armour, siendo inigualables ante otras marcas.

Adicionalmente, conseguir una correcta estrategia de **Desarrollo de Mercados** es clave para alcanzar la cima del mercado. Acaparar nuevos mercados con productos tradicionales de la marca no es nada fácil, pero en el caso de estas compañías vemos que han sido capaces de adaptarse a las necesidades de los mercados, ya sea por no encontrarse saturados, por existir una nueva aplicación para los productos ya existentes de la marca o por la oportunidad de nuevos segmentos de la industria.

Adidas parece haber encontrado un hueco en el mercado *retro style* rescatando aquellos productos más ambiguos de la marca y dándole un nuevo enfoque para poder entrar con éxito en esta “nueva” industria solicitada por el consumidor.

Respecto a Nike, una correcta adaptación de sus productos más clásicos permitió no solo llegar a un segmento de la población más joven, sino a nuevas áreas geográficas gracias a su gran tecnología *air* y un enfoque diferente para productos que se encontraban ya en la cartera de productos.

Under Armour, mediante una correcta inclusión en mercados no habituales para la marca, como el baloncesto o el mundo *fitness*, acompañado de la imagen de grandes atletas, han permitido dar un nuevo uso a sus productos ya existentes y abarcar nuevos segmentos de diferentes industrias como el anteriormente mencionado o el tenis o padel.

El último bloque de análisis y el cual en ocasiones permite una ventaja de una marca sobre otra, es la **Diversificación**, ya que no es ninguna novedad que una correcta diversificación de la marca puede atraer no solo beneficios económicos, sino también organizativos.

Todas las firmas analizadas, han ampliado su campo de actividad, adentrándose en nuevos entornos competitivos, existiendo cierta ruptura con la situación pasada por parte de Adidas y Nike.

Under Armour se queda un poco atrás respecto a Adidas y Nike, posiblemente debido a su capacidad de recursos y capacidades. Las dos marcas más longevas practican una diversificación más agresiva respecto a Under Armour.

Nike mediante su colaboración con Apple, consigue una gran diversificación sobre todo en el ámbito tecnológico, Adidas en cambio se adentra en mercados en el cual se aleja de sus competidores como son las fragancias.

Con todo ello, el siguiente y último punto de este trabajo se aportan una serie de conclusiones, dando respuesta a los objetivos marcados en este trabajo final de grado. ,

6. Conclusiones.

Se hace preciso, en este apartado, hacer mención a los tres objetivos que perseguía este trabajo, para facilitar así la comprensión de las conclusiones aportadas. Objetivos:

1. Identificar las empresas de equipamiento deportivo líderes globalmente (ropa y calzado fundamentalmente).
2. Analizar y comparar el desarrollo y crecimiento de Nike, Adidas y Under Armour.
3. Identificar aquellos productos más relevantes junto con sus tecnologías (los zapatos/zapatillas o en el aspecto deportivo, tecnología, eficiencia, adaptación a las nuevas necesidades o mentalidad más eco de las personas...)

Adicionalmente, para concluir con este trabajo fin de grado, al autor del mismo le gustaría hacer una reflexión previa sobre cómo la demanda, las necesidades y los requisitos del consumidor han experimentado un gran cambio en estos últimos años. Existe una población más concienciada con el medio ambiente, que ha conseguido que las grandes compañías hagan un esfuerzo para alcanzar una producción sostenible, siendo casi inconcebible, e incluso podríamos decir perseguidas, aquellas empresas que no realizan esfuerzos por reducir su huella de carbono, por ejemplo. Todo esto acompañado de grandes acciones que fomentan el reciclaje y la reutilización. En este aspecto las tres organizaciones estudiadas, Nike, Adidas y Under Armour comparten un marco común, siendo recompensadas por el comprador con su reconocimiento y consumo.

También, en este contexto, se está dando la casuística de una mayor cualificación de las personas a nivel general, influyendo en las marcas dado que los consumidores, tienen un mayor conocimiento y poder de decisión. Esto hace que se produzca un aumento general del nivel competitivo de las marcas, obligándolas a estar continuamente en evolución, tratando de encontrar ventajas competitivas que les permitan estar por encima del resto. Hemos podido observar remodelación en las marcas, sobre todo en Adidas y Nike, ya que Under Armour es

una marca muy joven en comparación a las otras dos compañías. Acciones como los cambios de logo de Adidas a un logo más simple o *Swoosh* de Nike son algunas de las medidas para poder calar en el consumidor. Medidas que han triunfado notablemente como se han visto en las cifras de negocio que se han recogido en los diferentes apartados de este trabajo.

En ocasiones el máximo rival o problema de estas grandes compañías son ellos mismos, la continua renovación de ideas y captación de talento debe ser continua con tal de no quedarse obsoletos en una misma idea. En cambio, ciertas acciones desmedidas de la marca con tal de diferenciarse del resto pueden ser en ocasiones desmedidas y perjudicar su imagen de marca. Esto es debido a la construcción de una presencia distintiva elaborada con el paso de los años y acciones.

Este tipo de industrias son hipercompetitivas, por lo que las amenazas son constantes donde una simple acción errónea o el no ser partícipes de una continua evolución puede desencadenar acciones que la competencia aprovechará como oportunidades para adelantarse en la cuota de mercado.

También, estas firmas más longevas, como es el caso de Adidas y Nike, han sabido bien explorar y aprovechar las oportunidades que el entorno les ofrecía para crecer y desarrollarse. Incluso, en momentos convulsos como han podido ser las guerras que se han producido, que aun siendo claras amenazas para estas compañías, y ante estas tensiones geopolíticas, y no pudiendo hacer previsión en cuanto acciones, han salido fortalecidas por su capacidad de adaptación y de encontrar los nichos de desarrollo específicos.

Una imagen de marca construida a lo largo del tiempo, acompañada de grandes acciones publicitarias y sociales, han provocado un reconocimiento de marca imponente frente al resto de compañías, sobre todo en el caso de Adidas y Nike. Under Armour debido a su corta edad, aún no posee ese estatus, pero todas las grandes acciones de marca que están realizando con campañas junto a atletas como Stephen Curry y el actor Dwayne Jhonson, lo acercan a encontrar ese reconocimiento.

También, una alta capacidad de recursos y habilidades es lo que premia frente a la competencia, es por ello que Nike y Adidas, en ocasiones actúan en un peldaño por encima del resto.

Ante una era cada vez más digitalizada y que están solicitando tantas acciones sociales de igualdad y cuidado medioambiental, es una oportunidad para las organizaciones el establecer su hueco en el mercado aprovechando esta coyuntura, ya sea mediante la evolución de sus productos gracias a la tecnología o la realización de campañas sociales que permitan a las marcas integrarse en la sociedad.

En este sentido Adidas podríamos concluir que se han coronado frente al resto en acciones medioambientales. Nike ha sido quien ha conseguido una mayor equidad en la profesionalización de sus atletas frente al resto. y Under Armour ha sabido aprovechar mejor la tecnología para el desarrollo de sus productos.

Por lo que, para poder cerrar este estudio. Podemos apreciar que las acciones de Adidas y Nike no son tan diferenciadas. En su origen la internacionalización no era tan fácil hasta la llegada de internet, pero ambos han realizado acciones comerciales externas similares las cuales les

han ayudado a conseguir su éxito. Under Armour en este sentido ha podido aprovechar la era en la que se creó para poder crecer de manera más exponencial.

Una correcta especialización del producto, es decir, una gran penetración de mercado puede ser señalada como causante del éxito organizacional de estas marcas, ya que es la forma de entrar en la casa del consumidor, un correcto desarrollo de mercado y de productos ha sido lo que le ha permitido acomodarse con el consumidor, junto con una acertada diversificación es lo que permite asentarse en el hogar de los consumidores actuales, potenciales y futuros.

Para finalizar, respondiendo a los objetivos establecidos en este trabajo, hemos podido identificar las **empresas líderes en la industria del equipamiento deportivo**, Nike y Adidas son las empresas líderes por excelencia, poseyendo la primera posición la empresa norteamericana. Recientemente Adidas gracias a la Eurocopa de 2024, ha sabido aprovechar dicha competición para sacar a relucir sus dotes organizacionales con tal de recortar cuota de mercado a Nike. En cuanto a Under Armour, como hemos podido observar, posee una buena posición en cuanto a la distribución porcentual mundial en el mercado de zapatillas deportivas, pese a no ser este su producto estrella.

Respecto al objetivo de **analizar y comparar el desarrollo y crecimiento** de estas tres marcas, Nike y Adidas, han tenido un crecimiento un tanto similar, ambas marcadas con una gran campaña publicitaria que dio esa imagen de marca que hoy tanto se respeta, *Impossible is nothing* respecto a Adidas y *Just Do It* respecto a Nike, ambas respaldadas por atletas de nivel élite. Su principal diferencia ha sido que Adidas se centró en sus inicios en fabricar primero deportivas para el fútbol y posteriormente se adentra en el resto de las prendas textiles relacionadas con este deporte. En cambio, Nike hizo lo mismo pero en su deporte rey, es decir, el baloncesto, aunque a diferencia de Adidas si emprendió acciones para llegar al público joven mediante el lanzamiento de sus deportivas con el diseño de las seis mejores universidades de Estados Unidos en *basket*. Under Armour comparte estas características, debido a que su notoriedad surgió de su producto estrella, las camisetas de compresión, orientadas al fútbol americano. Además de contar con un gran respaldo de atletas élite que dan una imagen superior a la marca. Observando estas características comunes entre estas organizaciones, ambas no solo fabricaron un producto estrella, el cual fueron perfeccionando, sino que además se centraron en un mercado, o deporte en este caso.

Por último, a la hora de **identificar aquellos productos más relevantes junto a sus tecnologías, y dando respuesta así al objetivo tres**, siguiendo un orden cronológico, se concluye en que:

- El producto que se ha afianzado como relevante en Adidas han sido sus zapatillas, entre otras, su tecnología más famosa ha sido *Boost*, la cual nace de una colaboración con la

empresa química alemana BASF. Esto sustituye la espuma EVA por una medisuela que estaba hecha por la unión de miles de pequeñas partículas expandidas (Adidas, 2019). Tal era su comodidad que esto se trasladó de las zapatillas deportivas a las zapatillas de calle. Además, se debe mencionar que la marca siempre ha estado muy concienciada con el medio ambiente, pero, desde su colaboración con Parley, su involucración con la protección del medio ambiente ha sido máxima, consiguiendo reutilizar el plástico en las playas para fabricar sus prendas.

- Realmente no podríamos hablar de un producto estrella en Nike, sino más bien de una tecnología, *AIR*. Esta tecnología se vería por primera vez en las deportivas Tailwind, implementándose después en todas sus deportivas y llegando incluso a utilizarse en sus zapatillas de calle o moda.

Con el paso del tiempo, y recurriendo a las nuevas tecnologías realizan una correcta diversificación al unir sus productos a la tecnología orientada al running, ganando gran cuota de mercado.

Con *Move to zero*, todas sus plantas funcionan con energía renovable, con el objetivo de reducir su impacto medioambiental.

- Under Armour irrumpe en el mercado con una alta tecnología, centrada en un producto, las camisetas de compresión. Es su producto más relevante, aunque con el paso del tiempo han desarrollado diferentes productos relacionados con el textil. No perdiendo su enfoque de crear ropa para atletas que le permitieron rendir al máximo, desarrollaron diferentes tipos de tecnologías para que pudieras utilizar sus prendas en cualquier situación: fibras que conservan el calor (Cold Gear), fibras que te permiten mantenerte fresco a la hora de hacer deporte (Heat Gear) ...

Desde sus inicios la marca ha sido clara con su posicionamiento con el cuidado del medio ambiente, elaborando diferentes informes en el que aseguran la reducción del uso de plástico, diseño circular, entre otros. Con la finalidad de reducir su huella ambiental tanto en su producción como en sus operaciones.

Finalmente, y a modo de conclusión general, se puede considerar como clave de éxito de las tres compañías, Adidas, Nike y Under Armour, en su crecimiento y desarrollo estratégico es: una continua evolución de la marca, la captación de talento, el desarrollo de tecnología en el producto y sobre todo y más importante ser capaces de escuchar y comprender lo que la población (demanda) quiere y necesita. Una correcta orientación a las preocupaciones y gustos sociales, será una acertada orientación al éxito. Y prueba de ello, ha sido el crecimiento y desarrollo de este sector, y específicamente de las tres marcas analizadas en este trabajo.

7. ANEXO I: ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Consumo de ropa deportiva a nivel mundial entre 2018 y 2028.	4
Figura 2. Evolución del empleo en la industria del deporte.....	7
Figura 3. ¿Con qué frecuencia sueles realizar compras por internet?	8
Figura 4. Antes de comprar un producto online, ¿qué fuentes de información tienes en cuenta?	9
Figura 5. Índice de confianza empresarial armonizado desde el 2º trimestre de 2021 al 2º trimestre del 2024.....	10
Figura 6. Análisis de las exportaciones durante el año 2023.	11
Figura 7. Análisis de las exportaciones durante el año 2023	11
Figura 8. Facturación desde el año 2014 hasta el año 2021.	12
Figura 9. Mercado mundial de ropa deportiva	13
Figura 10. Mercado mundial de ropa deportiva	13
Figura 11. Matriz de Ansoff.....	15
Figura 12. Desarrollo de productos.....	17
Figura 12. Diversificación	18
Figura 13. Tipos de sinergias	20
Figura 14. Riesgos de la diversificación no relacionada.....	22
Figura 15. Distribución porcentual del mercado mundial del calzado deportivo (2022)	23
Figura 16. Línea de vida de Adidas (1920-2022).....	24
Figura 17. Matriz de Expansión de Adidas	26
Figura 18. Logotipo original de Adidas	27
Figura 19. Equipación de la selección española de fútbol, versión retro.	28
Figura 20. Suma de jugadores de pádel y tenis por países.....	31
Figura 21. Modelo de zapatilla Adidas Y-3	32
Figura 22. Línea de productos para montaña, Adidas Terrex	33
Figura 23. Deportivas para entrenamiento funcional, Dropset 2.....	34
Figura 24. Línea de perfumes de la marca Adidas. Born Original y edición especial de la Champions.....	35
Figura 25. Reloj marca Adidas	36
Figura 26. Línea de vida de Nike (1964 – 2020)	37
Figura 27. Primera campaña publicitaria de Nike (1976).....	38

Figura 28. Matriz expansión de Nike	39
Figura 29. Línea Nike Dunk con los colores del equipo de baloncesto de las seis mejores universidades de Estados Unidos. (1985-1986).....	41
Figura 30. Todas las Nike Jordan fabricados hasta el 2021.....	42
Figura 31. Integrantes de <i>The Mix Crew</i> posando con las Nike Dunk. (1987)	43
Figura 32. Personalización en la página web de Nike de las Air Force 1	44
Figura 33. Suela con tecnología Nike Air.	45
Figura 34. Porcentaje de consumo de deportivas de fútbol por modelo (2023)	46
Figura 35. Nike Tiempo de fútbol en césped adaptadas a fútbol sala.	47
Figura 36. Nike Run Club App.....	49
Figura 37. Reloj Apple Watch Nike Series	50
Figura 38. Cartel publicitario de las Metcon 1 ante la prohibición de uso (2015)	51
Figura 39. Línea de vida de Under Armour.....	52
Figura 40. Matriz de Expansión de Under Armour.	53
Figura 41. Camiseta Under Armour, colección Heat Gear (2024)	54
Figura 42. Camiseta Under Armour, colección Cold Gear (2024)	55
Figura 43: Conjunto Under Armour de la colección Stephen Curry (2024).....	56
Figura 44. Conjunto Under Armour de la colección Dwayne Jhonson (2024).....	57
Figura 45. Colección Fleece (2024)	58
Figura 46. Colección Rush (2024).....	59
Figura 47. Colección Storm (2024)	60
Figura 48. Spot publicitario de Antonio Rüdiger con las Under Armour Magnético 3 .	61
Figura 49. Under Armour Tribase 6 (2024)	61
Figura 50. Productos de la línea de montaña de Under Armour (2024).....	62

8. Bibliografía – Webgrafía

Bibliografía

Dols Ferrández, A (2018). *Análisis comparativo de las estrategias de desarrollo en empresas familiares españolas: sector retail moda*. Trabajo Fin de Grado, Universidad Miguel Hernández, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela. Disponible en: <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/7039/1/TFG%20Dols%20Ferr%c3%a1ndez,%20Ana.pdf>

Guerras, L.A & Navas, J.E (2015). *Direcciones de desarrollo estratégico*. Dirección de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid, 5ª edición, ed. Civitas.

Hernández de Cos, P (2024). El mercado de trabajo español: evolución reciente y retos de futuro. *Banco de España, Eurosistema*. Extraído de <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/IIPP-2024-02-15-hdc-es-or.pdf>

Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (2022) Encuesta de hábitos deportivos en España. Extraído de <https://www.csd.gob.es/es/seis-de-cada-diez-personas-en-espana-practicaron-deporte-en-el-ultimo-ano>

Murillo Aguado, N (2019). *Estudio de las estrategias de crecimiento de Nike y su comparación con Adidas*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa. Disponible en: <https://zaguan.unizar.es/record/85880/files/TAZ-TFG-2019-268.pdf>

Picazo Rodríguez, B & Verdú Jover, A.J & Estrada Cruz, M & Gomez Gras, J.M (2023). Does digital transformation increase firms' productivity perception? The role of technostress and work engagement. *Esmerald Insight*. Extraído de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-06-2022-0177/full/html>

Webgrafía

- Adidas (2024) Reloj City Tech Thin. *Adidas*. Extraído de <https://www.adidas.es/reloj-city-tech-thin/JJ9202.html>
- Under Armour (2024) . Ropa de montaña y Senderismo. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/deportes/exteriores/>
- Under Armour (2024). Zapatillas de entrenamiento UA Reign 6. *Under Armour*. Extraído de https://www.underarmour.es/es-es/p/entrenamiento/zapatillas_de_entrenamiento_ua_reign_6_para_hombre/3027341.html?dwwar_3027341_color=401#index-3
- Under Armour (2023). Antonio Rüdiger Joins Under Armour Roster. *Under Armour*. Extraído de <https://about.underarmour.com/en/stories/2023/04/antonio-ruediger-joins-under-armour-roster.html>
- Under Armour (2024). Storm. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/tecnologia/storm/>
- Under Armour (2024). Rush. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/tecnologia/rush/>
- Under Armour (2024). Fleece. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/explore/fleece/>
- Under Armour (2024). Colección Project Rock. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/project-rock/?start=12&sz=12>
- Under Armour (2024). Colección Stephen Curry. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/zapatillas-y-equipacion-curry/>
- Under Armour (2024). UA ColdGear. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/hombre/coldgear/?start=12&sz=12>
- Under Armour (2024). UA HeatGear. *Under Armour*. Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/c/hombre/tecnologia/>
- Anabel Avila (2024). Ropa Crossfit: Guía para comprar al mejor precio. *Anabel Avila*. Extraído de <https://anabelavila.com/crossfit/analisis/ropa-para-crossfit/>
- Nike (2024). Nike Run Club App. *Nike*. Extraído de <https://lc.cx/GcXSGo>
- Nike (2018). ¿Qué zapatillas de Nike tienen cámara de aire y para qué sirve?. *Nike*. Extraído de <https://blog.jdsports.es/tecnologia-nike-air-camaras-de-aire>
- Nike (2024). Nike Air Max 1. *Nike*. Extraído de <https://www.nike.com/es/u/custom-nike-air-force-1-low-by-you-10001370/4847587705#Builder>
- Cooper Hewitt Collection (2024). There is no finish line. *Cooper Hewitt Collection*. Extraído de <https://www.cooperhewitt.org/tag/cooper-hewitt-collection/>
- Adidas (2019). ¿Qué es Boost?. *Adidas*. Extraído de <https://www.adidas.es/blog/373504-que-es-boost>
2024. Adidas Fragancias y Colonias. (2024) *Fragantica*. <https://www.fragantica.es/disenador/Adidas.html>
- Adidas, (2024) 2024. Adidas x Parley. *Adidas*. Extraído de <https://www.adidas.es/parley>

2024. Adidas. (2024) *Renovamos los materiales*. Extraído de <https://www.adidas.es/go/campaign/impact/planet-change-materials>

Apalarun (2023). 2023. ¿Conoces las diferentes gamas de Adidas?. *Apalarun*. Extraído de <https://apalarun.com/conoces-las-diferentes-gamas-de-adidas>

AS (2023). Stephen Curry y Under Armour: acuerdo pionero en el deporte. *AS*. Extraído de <https://as.com/baloncesto/nba/stephen-curry-y-under-armour-acuerdo-pionero-en-las-marcas-deportivas-n/>

Capital RadioDíaz, P (2023). El 72% de los jóvenes muestra gran preocupación sobre el medio ambiente. *Capital Radio*. Extraído de https://www.capitalradio.es/noticias/economia/72-jovenes-muestra-gran-preocupacion-sobre-medio-ambiente_120937293.html

Doctopedia (2024). España, a la cabeza de países con población muy estresada, con un 62% de afectados. *Doctopedia*. Extraído de <https://www.doctopedia.es/Actualidad/espana-a-la-cabeza-de-paises-con-poblacion-muy-estresada-con-un-62-de-afectados,150>

Dreamstime Expansion (2024). Las ventas del comercio minorista aumentan un 6,1% en 2023 y marcan récord. *Expansión*. Extraído de <https://www.expansion.com/economia/2024/01/31/65ba1ea3468aeb5f6e8b45ce.html>

El ConfidencialFélix Díaz, F (2011). Kevin Plank, el hombre que logró el sueño americano vistiendo a Michael Phelps. *El Confidencial*. Extraído de https://www.elconfidencial.com/deportes/2011-10-09/kevin-plank-el-hombre-que-logro-el-sueno-americano-vistiendo-a-michael-phelps_381053/#:~:text=La%20ropa%20que%20lucen%20los,y%20los%20Falcons%20de%20Atlanta.

El Diario.esAlonso Peña, D. (2024). Un 47,9% de los españoles asegura que practica deporte de forma habitual, según el CIS. *elDiario.es*. Extraído de https://www.eldiario.es/politica/47-9-espanoles-asegura-practica-deporte-forma-habitual-cis_1_11274546.html

El Economista Juárez, M ((2023). La ropa 'vintage' triplica ventas: crece doce veces más que la moda rápida. *El Economista*. Extraído de <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12283357/05/23/la-ropa-vintage-triplica-ventas-crece-doce-veces-mas-que-la-moda-rapida.html>

El economista (2023). Nike gana 1.372 millones en su primer trimestre fiscal, un 1% menos, y eleva un 2% sus ventas. *El Economista*. Extraído de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12469139/10/23/nike-gana-1372-millones-en-su-primer-trimestre-fiscal-un-1-menos-y-eleva-un-2-sus-ventas.html>

Esdesign BarcelonaTorres, A (2023) Street style: ¿Qué es este estilo y dónde nació?. *Escuela Superior De Diseño De Barcelona*. Extraído de <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenomoda/street-style>

Europapress (2019). Under Armour lanza la tecnología 'Rush' para potenciar el rendimiento deportivo. *Europa press*. Extraído de <https://www.europapress.es/deportes/noticia-under-armour-lanza-tecnologia-rush-potenciar-rendimiento-deportivo-20190404134537.html>

Responsables Europapress (2023). Los consumidores son cada vez más exigentes ante los mensajes de sostenibilidad empresarial, según un estudio. *Europapress*. Extraído de

<https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-consumidores-son-cada-vez-mas-exigentes-mensajes-sostenibilidad-empresarial-estudio-20230427104847.html>

Fashionunited.es, Martínez, J (2024). Kevin Plank retoma las riendas de Under Armour como nuevo presidente y CEO. *Fashion United*. Extraído de <https://fashionunited.es/noticias/gente/kevin-plank-retoma-las-riendas-de-under-armour-como-nuevo-presidente-y-ceo/2024031442786>

Fittest Freakest (2021). Metcon 7, la historia de una zapatilla ganadora. *Fittest Freakest*. Extraído de <https://www.fittestfreakest.es/blog/metcon-7-la-historia-de-una-zapatilla-ganadora>

Glamour Serra, I (2022). Las 11 zapatillas de Nike más icónicas de la historia. *Glamour*. Extraído de <https://www.glamour.es/galerias/zapatillas-nike-mas-vendidas-importantes>

Gráfica (2023)2023. ¿Quién está detrás del conocido eslogan de Adidas Impossible is nothing?. *Gráfica*. Extraído de <https://grafica.info/impossible-is-nothing-adidas/>

Interempresas.net (2022). Under Armour(2022) Under Armour publica su Informe de Sostenibilidad e Impacto 2021. *Interempresas*. Extraído de <https://www.interempresas.net/Material-deportivo/Articulos/517413-Under-Armour-publica-su-Informe-de-Sostenibilidad-e-Impacto-2021.html>

JD Style (2018). ¿Qué zapatillas Nike tienen cámara de aire y para qué sirve?.sirve? *JD Style*. Extraído de <https://blog.jdsports.es/tecnologia-nike-air-camaras-de-aire/>

Linkedin (2023)Pontes, M (2023). Historia de la marcas: Under Armour(5/5). *Linkedin*. Extraído de <https://www.linkedin.com/pulse/historia-de-la-marcas-under-armour55-marco-pontes-branding/>

Linkedin Pontes, M (2023). Historia de la marcaslas marcas: Adidas (2/5). *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/historia-de-la-marcas-adidas-25-marco-pontes-branding/>

Marca (2020). 20 modelos que convirtieron a Nike en la multinacional más importante del deporte. *Marca*. Extraído de <https://www.marca.com/regalos-promociones/deporte-salud/2020/07/19/5f07165446163f8c888b45b6.html7>

McKinsey & Company (2024)Becker, S & D'Auria, G & Kohli, S & Thiel, A (2024). Es hora de moverse: Artículos deportivos 2024. *McKinsey & Company*. Extraído de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/es-hora-de-moverse-articulos-deportivos-2024/es>

Menzig styleRahona, R (2022). 50 años de las Nike Cortez: la historia de las zapatillas que revolucionaron el mercado. *Menzig Style*. Extraído de <https://www.menzig.style/a/nike-cortez-50-anos-historia/>

Newtral.es Espinosa, J (2024). Una radiografía de la fiebre del pádel en España: hay más jugadores que de tenis. *Newtral*. Extraído de https://www.newtral.es/padel-espana-jugadores-pistas-europa/20240120/#google_vignette

Nike (2024). Nike PRO. *Nike*. <https://www.nike.com/mx/entrenamiento/nike-pro>

Nike (2024)2024. La historia de las Nike Dunk. *Nike*. Extraído de <https://www.nike.com/es/a/historia-de-las-dunk>

2024. Nike. (2024) *Materiales sostenibles e innovación*. Extraído de <https://www.nike.com/es/sostenibilidad/materiales>

Observatorio Cetelem (2023). Aspectos generales y tendencias en consumo y distribución online. *Observatorio Cetelem, BNP Paribas Personal Finance*. Extraído de

<https://elobservatoriocetelem.es/ecommerce/estudio-ecommerce-2023/aspectos-generales-ecommerce-2023/>

Palco 23. (2021). NBA renueva su acuerdo de patrocinio global con la alemana Adidas. <https://www.palco23.com/competiciones/nba-renueva-su-acuerdo-de-patrocinio-global-con-la-alemana-adidas#:~:text=Adidas%20Basketball%20cuenta%20con%20una,Hawks%2C%20forman%20parte%20de%20ellas.>

Palco23 Carretero, A (2019). Under Armour 2023: de la estrategia de internacionalización a la fidelización digital del consumidor. *Palco 23*. Extraído de <https://www.palco23.com/equipamiento/under-armour-2023-de-la-estrategia-de-internacionalizacion-a-la-fidelizacion-digital-del-consumidor>

Palco23 (2023)2024. El empleo en el sector deportivo crece un 1,4% en el primer trimestre de 2024. *Palco 23*. Extraído de <https://www.palco23.com/entorno/el-empleo-en-el-sector-deportivo-crece-un-14-en-el-primer-trimestre-de-2024>

Palco23.es García Martínez, D (2024). De Francia a Gibraltar: ¿a quién le vende España deporte?. *Palco 23*. Extraído de <https://www.palco23.com/entorno/de-francia-a-gibraltar-los-paises-que-concentran-las-exportaciones-deportivas-espanolas#:~:text=Espa%C3%B1a%20ha%20exportado%2C%20de%20forma,exportaciones%20ha%20aumentado%20un%2048%25.>

PWC Fernández Humada, R (2019) Así es el ‘boom’ de la moda urbana o ‘streetwear’. *PWC*. Extraído de <https://ideas.pwc.es/archivos/20190927/boom-moda-urbana-streetwear/>

Revistagq Parrondo, N (2020). Nike Dunk Low: la historia de las zapatillas de 100 euros más deseadas de 2020. *GQ*. Extraído de <https://www.revistagq.com/moda/articulo/nike-dunk-low-historia-zapatillas-100-euros>

Revistagq López, D (2020). Dwayne The Rock Johnson y Under Amour lanzan las zapatillas para entrenar más elegantes que verás en el gimnasio. *GQ*. Extraído de <https://www.revistagq.com/moda/articulo/dwayne-the-rock-johnson-under-amour-zapatillas-fotos-precio#:~:text=Bajo%20el%20nombre%20de%20Project,la%20salud%20y%20el%20fitness%E2%80%9D%2C>

Statista Orús, A ((2024). Ingresos procedentes de las ventas de artículos deportivos en España entre 2014 y 2022. *Statista*. Extraído de <https://es.statista.com/estadisticas/1237380/facturacion-del-sector-de-articulos-deportivos-en-espana/>

Statista.es Orús, A (2023). Distribución porcentual del mercado mundial del calzado deportivo en 2022, por empresa/marca. *Statista*. Extraído de <https://es.statista.com/estadisticas/600620/distribucion-por-empresa-del-mercado-mundial-del-calzado-deportivo/>

Statista.es Orús, A (2024). Consumo de ropa deportiva a nivel mundial entre 2018 y 2028, por segmento, *Statista*. Extraído de <https://es.statista.com/estadisticas/1320534/consumo-mundial-de-ropa-deportiva/>

Statista.es Orús, A (2024). Las marcas deportivas en la moda mundial - Datos estadísticos, *Statista*. Extraído de <https://es.statista.com/temas/10249/marcas-deportivas-y-moda/#topicOverview>

The Reason Behind, (2020) 2020. Under Armour: Sostenibilidad desde todos los flancos. *The Reason Behind*. Extraído de <https://thereasonbehind.es/under-armour-sostenibilidad-desde-todos-los-flancos/>

Under Armour. (2024) Extraído de <https://www.underarmour.es/es-es/t/about-under-armour.html>

Vogue Vargas, M. (2023). La historia de los tenis que pasaron de la cancha de fútbol al street style. *Vogue*. Extraído de <https://www.vogue.mx/moda/articulo/tenis-adidas-samba#:~:text=%C2%BFSab%C3%ADas%20qu%C3%A9%20los%20a%C3%B1os%2050,estos%20d%C3%ADas%20en%20el%20asfalto.&text=Tres%20franjas%2C%20una%20suela%20baja,a%20los%20tenis%20Adidas%20Samba.>

Webimpacto (2023) Busque, B (2023). El e-commerce deportivo mueve más de 3.700 millones de euros en España. *Webimpacto, WM GROUP COMPANY*. Extraído de <https://webimpacto.consulting/e-commerce-deportivo-mueve-en-espana/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20del%20Observatorio,del%2085%25%20respecto%20a%202019.>