

# Estrategias de Marketing de la empresa *nike*



DIRIGIDO POR: Blanca García Gómez

TUTELADO POR: Antonio de Miguel

REALIZADO POR: Sergio Piña Omeñaca

BIE CURSO 2017-2018

# Índice

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO 1. CONCEPTO Y CONTENIDO DEL MARKETING

Concepto de marketing.....	pág.4
1.1. Las dimensiones del marketing.....	pág.6
1.2. Las variables de marketing mix.....	pág.7

### CAPITULO 2. LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE NIKE

2.1. Historia de Nike.....	pág.14
2.2. Localización, instalaciones y organigrama de la empresa.....	pág.19
2.3. Segmentos de Mercado y posicionamiento estratégico.....	pág.21
2.4. Estrategias de marketing mix.....	pág.23
2.4.1. El producto de Nike.....	pág.25
2.4.2. Las decisiones de precio de Nike.....	pág.32
2.4.3. La distribución de los productos de Nike en el Mercado .....	pág.34
2.4.4. La comunicación promocional en Nike .....	pág.38

### CAPITULO 3. CONCLUSIONES

Conclusión general y valoración personal.....	pág.41
Bibliografía.....	pág.43

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo estudiar, de manera detallada, las diferentes estrategias de marketing que utiliza la empresa deportiva *Nike Inc.* para comercializar sus múltiples productos.

El proyecto presenta inicialmente una explicación del polisémico concepto de “marketing”, centrándose en su faceta empresarial. En un segundo punto, se expone la historia de la empresa y marca comercial *Nike Inc.*, desde el momento de su creación hasta el día de hoy.

La parte fundamental del proyecto la constituye el análisis de la estrategia de marketing que caracteriza a la firma que hemos elegido.

Finalmente presentamos unas conclusiones derivadas de todos los aspectos analizados y tenidos en cuenta con anterioridad en el desarrollo del proyecto.

El proceso seguido en la elaboración de este proyecto ha sido (tras haber elegido el tema de estudio y haber descartado otras posibles líneas de investigación):

- \* Una primera fase de búsqueda y recogida de datos en fuentes escritas y testimoniales.
  
- \* Estudio y selección de información de carácter general sobre el concepto de “marketing”, su evolución y facetas; así como lectura de temas relacionados con la economía, el mercado, la publicidad..., imprescindibles para situar el objeto de este estudio dentro de los estudios de Economía.
  
- \* Análisis de las estrategias de marketing de Nike con ejemplos ilustrativos de las mismas.

## CAPÍTULO 1. CONCEPTO Y CONTENIDO DEL MARKETING

### 1.1. Concepto de Marketing

El término “marketing” encierra tantos significados y, en su no tan larga vida, ha tenido tantos enfoques y sufrido evoluciones que, en primer lugar, se hace necesario definirlo de manera amplia y pormenorizada, para, después, limitarlo al ámbito empresarial en el que se sitúa nuestro objeto de estudio.

Surgió en Estados Unidos a comienzos del siglo XX y se han ensayado para él diferentes traducciones al español que no han tenido mucho éxito: “mercadotecnia”, “mercadología”, “comercialización”... En todas estas acepciones se entiende el marketing como una disciplina, algunos defienden que una ciencia, tanto académica como profesional, objeto de estudio e investigación en la universidad y de aplicación en la empresa y en otras instituciones que sirven a un mercado, en particular, y a la sociedad, en general.

Desde el punto de vista teórico, el marketing es, por tanto, una moderna ciencia social que estudia las causas y mecanismos por los que se rigen las relaciones de intercambio entre dos o más partes que persiguen o no fines lucrativos.

Desde el punto de vista técnico, es el modo específico de llevar a cabo la actividad de intercambio, de procurar que esta resulte satisfactoria para todas las partes que intervienen, y conseguir relaciones estables y duraderas. Teniendo en cuenta que afecta al ámbito empresarial, al social y al político.

Desde el específico punto de vista del ámbito empresarial, el concepto de “marketing” se aplica a un conjunto de actividades que desarrolla una empresa para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, con la intención de aumentar sus beneficios.

La empresa analiza la situación del mercado, la competencia, el entorno..., es decir, identifica las necesidades del consumidor, crea y desarrolla el producto y sirve a la demanda del usuario.

Las estrategias para alcanzar los objetivos perseguidos se ponen en práctica y se evalúan sus resultados.

El marketing es un proceso de doble sentido: la empresa se informa de lo que el cliente quiere y le ofrece a este los bienes y servicios demandados. La aplicación o no del marketing está en función, a veces, de la competencia. A menor competencia, menor intervención de las técnicas de marketing, se suele decir que el producto se vende solo. Si hay más oferta que demanda o no se está en régimen de monopolio, el marketing se hace más necesario.

Es una actividad a largo plazo, pues se adapta a las necesidades de los consumidores, que son cambiantes.

Como disciplina, dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores, el marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Ha tenido diferentes enfoques desde que nació a comienzos del pasado siglo:

### 1.1.1. Enfoques del concepto de marketing

#### 1.1.1.1. Enfoque económico

- \* Inicialmente se enfocó en la “mercancía”, en lo que se llamó la “Escuela del producto”.
- \* Siguió el “enfoque funcional”, que organizaba en grupos diferenciados las actividades de ventas, publicidad, investigación de mercados, distribución...
- \* El “enfoque institucionalista”, en el que importan las instituciones, como mayoristas, detallistas, asociaciones comerciales...
- \* El “enfoque decisionista” o gerencial, basado en las ciencias del comportamiento y análisis de los procesos de toma de decisión. De este enfoque derivan conceptos como el de “marketing-mix” (que después desarrollaremos). Aunque este enfoque ha sido reemplazado por el del intercambio social, sigue vigente.

### 1.1.1.2. Enfoque no económico

- \* El del “comportamiento del consumidor”.
- \* La “Escuela del macromarketing”, que atiende al impacto que causa el marketing en la sociedad (ética comercial, marketing ecológico...)

## 1.2. Las dimensiones del marketing

El marketing se compone de tres dimensiones: filosófica, estratégica y operativa.

### 1.2.2. Dimensión filosófica:

Se relaciona directamente con la actitud. La forma de actuar de la organización es muy importante para que todos los procesos funcionen correctamente. Sin una buena comunicación y un buen ambiente en el espacio de trabajo, la empresa no conseguirá lograr todos los objetivos. Las empresas fomentan cada vez más la buena actitud de sus equipos para alcanzar las metas.

### 1.2.3. Dimensión estratégica:

Implica una reflexión sobre las oportunidades que ofrece el mercado para adecuar a este sus actividades de marketing. Presenta las siguientes fases:

- \* Un análisis externo, para determinar las oportunidades y amenazas del mercado
- \* Un análisis interno, para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- \* Después del análisis y diagnóstico de la situación, se diseña la estrategia de marketing.

Esta dimensión estratégica se relaciona con su actuación a medio-largo plazo y siempre está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes. Las tareas del marketing estratégico son: la definición del mercado de referencia, el análisis

dinámico del atractivo de mercado, el proceso de segmentación, el estudio de la competencia, el análisis de los modelos de cartera de productos.

En 1965, Ansoff planteaba cuatro estrategias; la de penetración, de desarrollo de mercado, de desarrollo del producto y de diversificación.<sup>1</sup>

#### 1.2.4. Dimensión operativa

Una vez definida la estrategia, se establece el plan que se llevará a la práctica. Esta dimensión es la más visible y corresponde a la gestión de resultados a corto plazo. Son las políticas de marketing-mix.

Por un lado, tiene que traducir la estrategia seleccionada en un plan de marketing que contenga decisiones tácticas sobre las políticas del producto, precio, distribución y comunicación. Por otro lado, tiene que asignar un presupuesto a cada una de las acciones comerciales.

A través de esta dimensión se trata de precisar las características del producto, seleccionar los intermediarios a través de los cuales se tiene que distribuir el bien o servicio, fijar un precio adecuado...

El último paso será implantar el plan de marketing y controlar su cumplimiento y efectividad.

---

<sup>1</sup> Ansoff, H. Igor, *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1976. Citado por Miguel Santesmases Mestre, *Marketing, Conceptos y estrategias*, Pirámide

### 1.3. Las variables del Marketing Mix

Existen cuatro elementos controlables por la empresa que forman el **marketing mix**; producto, precio, promoción y distribución.

**Precio:** Precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Es un elemento competitivo puesto que es la única variable que genera ingresos e influye mucho en el éxito del producto

**Producto:** Variable que engloba tanto el producto como todos aquellos elementos complementarios a ese producto.

**Distribución:** Analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. También podemos hablar del almacenaje, los puntos de venta, intermediarios...

**Promoción:** La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, utilizando instrumentos como la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

Las variables que forman el marketing mix se pueden agrupar en dos categorías:

Variables comerciales estratégicas, que son aquellas que vinculan la empresa a medio y largo plazo, en las que la adopción de una decisión errónea puede suponer importantes costes, además de graves dificultades para su corrección. En esta variables encontrarán el producto y la distribución.

Las variables comerciales tácticas tienen un efecto menos duradero y los costes de un error no son tan elevados, por lo tanto, las malas decisiones se pueden corregir con cierta rapidez. Entre las variables de este tipo se encuentran el precio y la promoción.

Existen muchos tipos de marketing, algunos de los más representativos son:

**Marketing tradicional:** agrupa todas las acciones que no se llevan a cabo en internet, como puede ser un anuncio en un periódico, la distribución de merchandising, telemarketing, por ejemplo. A pesar de que el marketing está

Variables Marketing Mix





migrando a lo digital, la tendencia es que las acciones se tornen cada vez más integradas, sin que exista esa barrera entre lo online y offline.

**Marketing relacional:** Se incluye dentro del marketing directo y se basa en un principio fundamental que dice que no hay que vender, sino hacer amigos y ellos serán quienes compren. Conseguir beneficio a cambio de la satisfacción del cliente.

**Marketing digital:** Es la estrategia realizada en el ambiente online, que incluye, entre otros, el marketing de contenidos y el de las redes sociales. El marketing se hace más y más digital, ya que las personas pasaron a consumir contenidos en internet, dejando a un lado los medios de comunicación tradicionales como la televisión, la prensa o la radio.

### 1.3.1.El producto

El producto es un elemento esencial dentro de la política del marketing, ya que es el objeto a través del cual la empresa influye en el mercado.

Las empresas que se dedican a la fabricación de un producto intentan otorgarle unas cualidades características para poder diferenciarlo del resto de la competencia y así poder tener ventaja frente a sus competidores directos. Se denomina producto diferenciado al conjunto de bienes que son resultado de variar uno o más atributos de un producto, de tal forma que los consumidores lo puedan percibir como algo novedoso y diferente. Esta diferenciación se puede lograr variando diferentes aspectos del producto, como su color, sabor, olor, forma, envase o etiqueta. Estas cualidades permiten adaptar el producto a distintos segmentos del mercado según la necesidad que hay y los gustos de los consumidores, y además permitirán diferenciar a la empresa de la competencia.

La marca: Es un nombre, un símbolo, un diseño o una combinación de todos ellos que sirve para identificar y diferenciar los bienes y servicios que fabrica una empresa. La marca engloba dos elementos, el nombre y el logotipo de la empresa. En relación con la marca, cada empresa puede aplicar una estrategia de marca diferente:

Marca única; Utiliza el mismo nombre para todos los productos que la empresa fabrica. Con esta técnica se reducen los costes promocionales para productos

nuevos, pero tiene como inconveniente que si un producto de la empresa fracasa, la imagen de la marca puede quedar dañada.

Marcas múltiples; Dentro de este apartado podemos diferenciar tres estrategias de marcas. Marcas individuales, en las que se utiliza un nombre diferente para cada producto, marcas por línea de producto, que utiliza el mismo nombre para los productos que tienen relación entre sí y la estrategia de segundas marcas, que es utilizada por empresas que tienen en el mercado otra marca de mayor prestigio, y quieren abarcar un segmento mayor de mercado.

Existe también la estrategia de marca de distribuidor, que son aquellas marcas fabricadas por un determinado industrial y que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o la marca del distribuidor.

### 1.3.2.El precio

El precio es la variable del marketing que más rápidamente influye en las decisiones del comprador. Los objetivos de la política de precios dependen de la situación de la empresa en el mercado. Los principales objetivos de la política de precios son obtener el máximo beneficio, mantener una imagen en el mercado, seguir los precios de los líderes, conseguir un equilibrio de mercado y responder a alguna actuación de la competencia.

Estrategia de precios; además de contar con métodos de fijación de precios, las empresas deben valorar qué estrategia contribuye a mejorar sus objetivos. Entre ellas las más significativas son las estrategias de **precios diferenciales**, que consiste en vender el mismo producto a precios diferentes en función de las características de los consumidores o de la necesidad de promocionar las ventas.

Estrategia de **precios psicológicos**, en las que el precio sirve para comunicar algo sobre el producto, como indicador de calidad (precios de prestigio) o los llamados precios mágicos (9'95 euros en lugar de 10).

Estrategia de precios para líneas de productos, como los precios en dos componentes (teléfono móvil y cuota mensual), **precios cautivos**, en los que el producto es barato y sus accesorios son caros (impresora y tinta) o la estrategia

de vender un conjunto de productos a un **precio paquete** como incentivo para vender productos complementarios (vacaciones con todo incluido).

Estrategias de precios para productos nuevos, en las que si el producto es nuevo e innovador, se intenta posicionar en el mercado mediante diferentes métodos, fijar un precio alto para captar la atención de los compradores y después bajarlo o fijar precios bajos desde el principio para alcanzar rápidamente las ventas masivas.

#### 1.3.4.La promoción

La promoción es el conjunto de instrumentos que utiliza la empresa para dar a conocer su producto en el mercado, potenciar la imagen de la empresa o incentivar la compra del producto con el objetivo de incrementar las ventas.

Para que este proceso tenga éxito, es necesario que el comprador reciba bien el mensaje y lo entienda, de lo contrario, no aceptará el producto o no lo comprará.

Existen diferentes herramientas de la promoción, de las cuales podemos destacar la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, las relaciones públicas, la publicity y el merchandising.

La publicidad es la acción de transmitir un determinado mensaje utilizando medios de comunicación de masas por una determinada empresa con la intención de influir sobre el comportamiento del consumidor. La publicidad tiene dos funciones básicas, informar sobre las características de un determinado producto y persuadir al consumidor para que lo compre.

La promoción de las ventas consiste en el conjunto de actividades comerciales que realiza una empresa con el objetivo de incrementar las ventas del producto durante un periodo de tiempo relativamente corto. La promoción ventas se utiliza para cubrir objetivos muy concretos o cuando conviene realizar acciones muy a corto plazo.

La venta personal tiene como objetivo informar, persuadir y convencer al cliente para que compre el producto, y se hace a partir del contacto directo con el vendedor. A diferencia de la publicidad, la venta personal implica un mensaje oral, totalmente individualizado y de respuesta inmediata.

Las relaciones públicas son todo el conjunto de actividades que una empresa realiza para crear, fomentar o mantener una imagen que ha planificado. El patrocinio de eventos es un ejemplo de relación pública, que sirve para dar visibilidad a la marca y conseguir estar presente en el consumidor.

La publicity es un instrumento de promoción que consiste en información sobre una empresa que se divulga en un medio de comunicación y que consigue crear una opinión favorable hacia ellas. La información la elabora la propia empresa, con el fin de evitar cambios realizados por el medio que la publica.

El merchandising es el conjunto de medios que ayudan a dar salida al producto en el punto de venta. Es una técnica comercial que pretende facilitar, por medio de productos con su marca o sello de identidad, publicitarse en el mercado.

### 1.3.5. La distribución

La distribución relaciona la producción con el consumo. Pone a disposición del mercado el producto, para que este llegue al consumidor.

El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de intermediarios, desde el productor al consumidor.

Se puede hablar de almacenaje, puntos de venta, relación con los intermediarios, del poder de los mismos...

Las decisiones sobre el sistema de distribución incluyen políticas relativas a:

- \* Canales de distribución. Número, localización, dimensión y características de los puntos de venta, etc...
- \* Merchandising. Conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, su disposición en las estanterías, diseño y material publicitario.
- \* Distribución directa. Sin intermediarios. Venta a domicilio, por catálogo o correo, el telemarketing, la venta por televisión, por Internet y mediante máquinas expendedoras.

\* Logística o distribución física. Incluye el conjunto de actividades que permiten que el producto vaya desde el punto de producción al de consumo.

\*

Tipos de canales de distribución:

\* Canal largo; trabaja con un gran número de intermediarios, a distintos niveles, hasta llegar al cliente. Ofrece la ventaja de su bajo coste para el fabricante, ya que son menores los costes del transporte y almacenamiento. Pero el control sobre el marketing mix es menor.

\* Canal corto. En él la empresa elimina uno de los intermediarios de la cadena. Su ventaja es el contacto más directo con el mercado y ahorro en los márgenes comerciales que incorporan los mayoristas. La empresa debe tener cierta capacidad de logística.

\* Canal directo. Permite que el fabricante entregue sus productos sin intermediarios. Se debe disponer de una gran capacidad logística. Así se eliminan los márgenes comerciales de los intermediarios y se da una respuesta rápida a la demanda del consumidor.<sup>2</sup>

Tipos de estrategias de distribución:

\* Intensiva. Para llegar al mayor número de establecimientos. Casi siempre son productos de uso habitual.

\* Exclusiva. El intermediario tiene la exclusividad de venta del producto. Se encuentra en grandes provincias y en sitios estratégicos.

\* Selectiva. Los distribuidores son reducidos y deben cumplir determinados requisitos.

Otras:

\* **Video Marketing:** Otra herramienta importante del marketing son los videos. Los contenidos audiovisuales tienen un poder enorme para atraer a los consumidores y además, gracias a las redes sociales como YouTube, Instagram, Twitter, Reddit o Facebook, un gran alcance y visibilidad.

---

<sup>2</sup> Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de canales de distribución".  
<http://www.tiposde.org/escolares/384-tipos-de-canales-de-distribucion/>

## CAPÍTULO 2. LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE NIKE

### 2.1. Historia de Nike<sup>3</sup>

Nike Inc. es una empresa estadounidense dedicada al diseño, producción y comercialización de ropa, calzado, equipo y accesorios deportivos.

La empresa fue fundada el 20 de enero de 1964 por Phil Knight y Bill Bowerman bajo el nombre de *Blue Ribbons Sports*. Comenzaron distribuyendo de manera oficial zapatillas de la marca *Tiger* (actualmente *Asics*). En 1965 se inauguró la primera tienda física en Santa Mónica, (California) y se estableció un sistema de venta por correo para que los clientes pudieran comprar zapatillas *Tiger* desde cualquier punto del país, sin necesidad de tiendas físicas.

A partir de los años 70, la relación entre *Blue Ribbons Sports* y *Tiger* empezó a deteriorarse, así que decidieron independizarse y gestar su propia marca. Jeff Johnson, el primer empleado de la empresa, tuvo la idea de bautizar la empresa con el nombre de *Nike*, en honor a la diosa alada de la victoria Niké.

Una estudiante de diseño gráfico de la universidad de Portland fue la encargada de diseñar el logotipo de *Nike* inspirándose en una de las alas de la diosa.

Su debut como marca se realizó en el año 1972, en unas pruebas de atletismo en las que su primera creación, unas zapatillas para pista, tuvo una gran repercusión. *Nike* entendió desde un principio lo importante que era para su reputación como fabricante de equipamiento para deportistas el contar con la imagen y el respaldo de atletas famosos, por lo que, a lo largo de su historia, se ha hecho popular por sus colaboraciones con Cristiano Ronaldo, Neymar Jr, Roger Federer, Rafa Nadal o Michael Jordan. Pero el primero en convertirse en la imagen de la marca fue Steve Prefontaine, un joven atleta muy prometedor que era de la misma ciudad que la marca, Oregón. Por desgracia sufrió una muerte prematura, a los 24 años de edad, brindando así un periodo de patrocinio muy corto.

---

<sup>3</sup> Información extraída de los videos:

<https://www.youtube.com/watch?v=2U6vKwAAmqY&t=37s>

<https://www.youtube.com/watch?v=YwXRX4jkSlc&t=1949s>

<https://www.youtube.com/watch?v=vP4a6ErFmc4>

En los años 80 se produjeron dos sucesos decisivos para la empresa. Por un lado, salieron al mercado bursátil y por otro lanzaron su novedosa y exitosa línea de calzado air Max, con una tecnología pionera que reducía el impacto contra el suelo y mejoraba notablemente la amortiguación. En esa misma época *Nike*, que seguía buscando deportistas para potenciar su imagen, se fijó en un joven novato en el mundo del baloncesto, Michael Jordan, que sigue siendo, hoy en día, uno de los embajadores más conocidos de la marca.

*Nike* se percató rápidamente de que necesitaba un eslogan que representara toda su filosofía y que transmitiese esa fuerza y empuje a sus deportistas para lanzarse a conseguir todo lo que desearan. Así nació uno de los eslóganes más famosos de la historia, *Just do it*, eslogan corto, contundente y muy poderoso. Es una llamada de acción que inspira a miles de deportistas a dar el primer paso hacia sus objetivos, desde el primer instante, sin importar los obstáculos y dificultades.

Durante la década de los 90 la empresa sufriría una importante crisis que afectaría profundamente a su reputación. Hacía un tiempo que la empresa se había dejado de centrar en la producción y había empezado a invertir bastante dinero en marketing, y para abaratar costes, había trasladado varias fábricas a distintos puntos del mundo en los cuales la mano de obra era mucho más barata. Por consiguiente, las fábricas de Estados Unidos cerraron, dejando a miles de empleados sin trabajo.

Esto perjudicó mucho la imagen de la marca y mucha gente empezó a estar descontenta con la compañía. No obstante, lo peor estaba por llegar. En junio de 1996 la revista *Life* publicó un artículo dejando en evidencia las prácticas de la empresa y explicando las condiciones de trabajo en las fábricas asociadas, sacando a la luz uno de los mayores problemas de la empresa, el trabajo infantil. Esto significó un gran escándalo para la compañía y su popularidad, y como consecuencia, su imagen quedó ensuciada.

*Nike* supo reaccionar, tomando medidas y creando una fuerte política de responsabilidad social corporativa para asegurar que todas las actividades de la empresa cumplieran con sus reglas éticas básicas.

Al mismo tiempo que esa crisis ocurría, *Nike* intentaba penetrar en dos nuevas disciplinas deportivas, el golf y el fútbol.

Siguiendo con su anterior línea de marketing, decidió buscar a deportistas, en ambas especialidades, que dieran una buena imagen a sus productos para transferir credibilidad a la marca.

Para ello empezó firmando varios contratos con futbolistas de la selección Brasileña, y en el 1995 consiguió firmar su primer contrato con la selección entera, diseñando así su uniforme oficial. Además se toparon con un joven y prometedor golfista, Tiger Woods, que por aquel entonces estaba comenzando en el mundo del golf profesional. En un principio los competidores directos de *Nike* se burlaron de este fichaje, ya que muchos consideraban que no tenía futuro como golfista, pero eso cambió cuando este se convirtió en el ganador más joven de la historia de la competición, demostrando que *Nike* tenía grandes cualidades para realizar fichajes.

En los años 2000 *Nike* ya era el líder indiscutible en la industria del deporte. Fabricaba material para distintas disciplinas y además contaba con una exitosa línea de ropa de calle.

En los últimos años la empresa ha apostado por un marketing más digital, se ha sabido adaptar a las últimas tecnologías e incluso ha creado una red social para clientes, *Nike +*, que permite registrar los progresos en los deportes que los clientes practican. Durante la copa del mundo de 2002 desarrollaron su primera campaña de marketing a nivel global, llamada *Secret Tournament*.

Hoy en día la multinacional continúa en la búsqueda constante por desarrollar mejores productos expandiéndose hacia nuevos mercados como China y logrando penetrar y tener una presencia importante en otras disciplinas deportivas, principalmente en el fútbol americano.

*Nike* es un claro ejemplo de empresa que ha sabido adaptarse de un modelo de negocio tradicional a las nuevas tecnologías y al nuevo movimiento de moda urbana, exclusividad y colaboraciones con marcas de lujo como *Louis Vuitton*, *Off White* y *Supreme*.



## 2.2. Localización, instalaciones y organigrama de la empresa.

*Nike* nunca ha tenido una estructura productiva propia. La empresa emprendió su camino con diseño y marketing y desde el primer momento encargó la producción de sus colecciones a terceros. El grupo fue uno de los primeros en el negocio de la moda que apostó por ir a China en busca de costes más competitivos para fabricar sus zapatillas y la ropa. Sin embargo, en Estados Unidos, la compañía mantiene todavía 68 fábricas con alrededor de 14000 trabajadores.

El grueso de la producción de calzado se concentra en Vietnam, China e Indonesia, donde en 2013 se fabricaron el 42%, 30% y 26% del total de las zapatillas de la compañía.

La empresa tiene también acuerdos de aprovisionamiento de calzado en Argentina, Brasil, India y México, cuya producción se destina a estos mismos mercados. La mayor fábrica de calzado, en Asia, que en la actualidad produce zapatillas deportivas para *Nike* genera el 6% del total. No cabe duda de que actualmente una gran parte de los beneficios los obtienen gracias a su liderazgo en el mercado de las zapatillas deportivas.

En cuanto a las prendas de vestir, estas se producen en 28 países. La mayor parte de la producción de ropa se concentra en China, Vietnam, Tailandia, Indonesia, Sri Lanka, Pakistán, Malasia, Turquía, México y Camboya. Del mismo modo que ocurre con el calzado, la principal planta productora de prendas de *Nike* fabrica el 6% del total de pedidos del grupo.

China es el país que concentra la mayor parte de la actividad industrial de *Nike*.

En este país, la empresa tiene 195 fábricas con 250.000 trabajadores. En Vietnam, *Nike* cuenta con 65 centros de producción y 313.000 empleados, y en Indonesia, 40 plantas y 169000 trabajadores. En estos países la empresa concentra el mayor número de fábricas.

Por otro lado, la compañía cuenta también con proveedores en Europa.

En España, *Nike* trabaja con Estampados Framo y Sago, en Mataró, Barcelona, y con Iruña Comunicación Textil, en Villafranca, Navarra. El foco productivo de la empresa en el mercado europeo se encuentra en Italia, donde suma 14 talleres

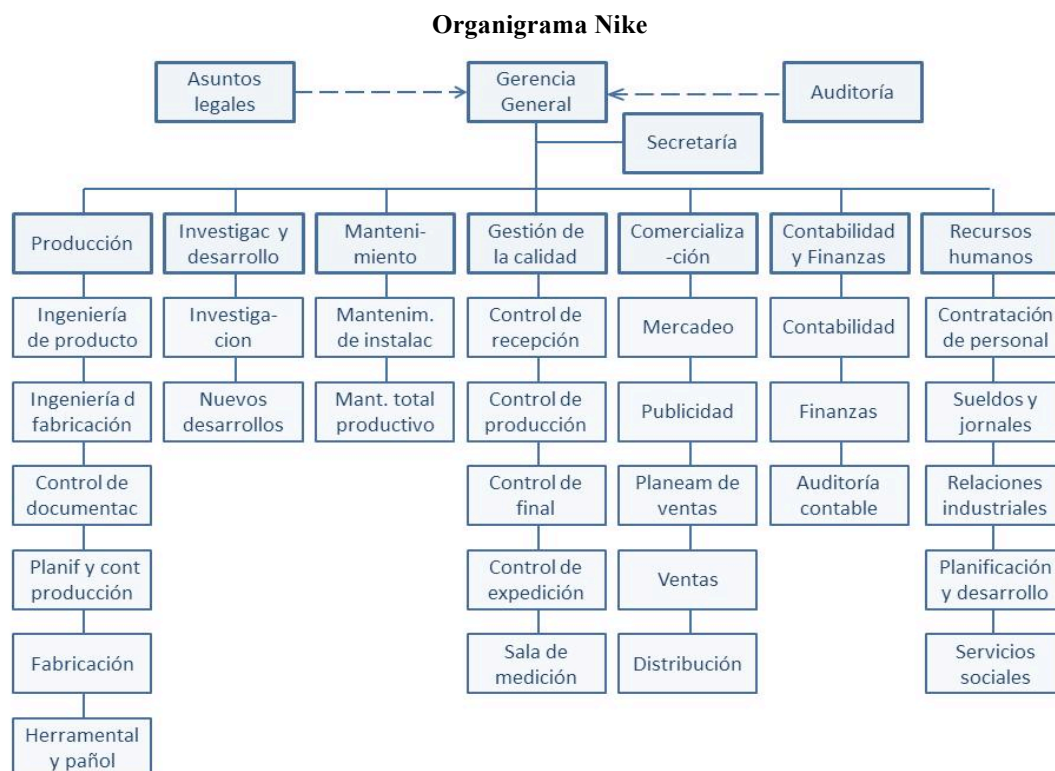
que superan el millar de trabajadores. Estos datos reflejan la realidad de la firma, que produce la mayoría de sus productos en países de oriente. Al igual que otras grandes compañías deportivas, Nike apenas concentra actividad industrial en Europa y en Estados Unidos, dónde el número de fábricas ha reducido en las últimas décadas.<sup>4</sup>

La estructura organizativa de Nike viene representada en este organigrama; Phillip Knight, director desde 1968, es el actual presidente de la mesa directiva de Nike y cofundador de la compañía.

Mark Parker ha sido Ceo desde el año 2006. Ha trabajado en Nike desde 1979 en la búsqueda de productos, diseño, márketing y manejo de la marca.

David Ayre es el encargado de Recursos Humanos de la empresa y asociados.

Don Blair es el actual CFO<sup>5</sup> y encargado de estrategia. Trevor Edwards es el presidente actual de la marca y Jean Jackson es la presidenta de producto y mercancia.



<sup>4</sup> <https://www.modaes.es> Organigrama de la empresa

<sup>5</sup> El director financiero o CFO (del inglés chief financial officer) es el encargado de la gestión financiera dentro de una empresa

### 2.3. Segmentos de mercado y posicionamiento estratégico.

La mayoría de la población mundial conoce a la firma estadounidense, y un gran porcentaje de esta puede permitirse comprar calzado, ropa y accesorios de la misma. Para conseguir tal universalidad, *Nike* tiene que llevar a cabo constantes y minuciosos estudios de mercado, que faciliten la información necesaria sobre el entorno general, el entorno específico o competencia y el consumidor. Gracias a este proceso *Nike* ha forjado una compañía con productos de un rango de precio muy diferenciado que se dirige a diferentes segmentos de mercado.

La empresa ha sabido segmentar el mercado de la ropa y complementos deportivos de manera que tiene productos de precios y características muy variadas, que pueden satisfacer todas las necesidades del consumidor. Esto ayuda también a mantenerse por delante de la competencia, que es muy fuerte en el mercado de la equipación deportiva.

Segmentar el mercado es dividirlo en grupos de consumidores que muestran conductas similares. El grupo al cual la empresa se dirige se denomina público objetivo o Target.

El segmento que cubre por tanto es muy amplio, brindando así más posibilidades a sus diferentes clientes y creando todo un imperio en el mundo de la moda deportiva.

Los diferentes criterios que *Nike* utiliza para segmentar su mercado son el geográfico, demográfico, psicográfico, socioeconómico y conductual.

Mediante el criterio geográfico, la empresa selecciona áreas en las que venderá su producto en función de las preferencias y necesidades de los consumidores en esa área. En este apartado, a la hora de establecer nuevos puntos de venta o reubicar los ya existentes, *Nike* se fija en el tamaño de la localidad, la densidad de la población, el propio país en el que van a construir sus tiendas e incluso el barrio y calle donde la van a situar. Al tratarse de una empresa de tan alto caché, *Nike* acostumbra a situar sus tiendas en los lugares más transitados de las ciudades más importantes del mundo. La mayoría de sus tiendas son grandes superficies, sobre todo si se trata de tiendas que están situadas en lugares

céntricos. Cada vez son más las tiendas que se encuentran en centros comerciales, pero por el momento la marca prefiere establecer sus tiendas en lugares abiertos, transitados e incluso históricos, lo que le aporta un sello de calidad adicional y una mayor cercanía al público.

Con el criterio demográfico relacionan las preferencias y los deseos de los consumidores en función de su edad, sexo, nivel cultural, ocupación etc. En este apartado la segmentación que lleva a cabo abarca gran parte del mercado, puesto que Nike cuenta con diferentes líneas de productos capaces de cubrir los deseos de todos los consumidores. Esto es una gran ventaja que Nike tiene frente a sus competidores, ya que es capaz de cubrir las necesidades de un segmento tan grande y agrandar a tan diferentes personas con gustos muy heterogéneos. Esto ha ayudado a la empresa a convertirse en la líder del mercado, por delante de Adidas, Puma o Reebok.

El criterio psicográfico que Nike utiliza es más complejo. Este está asociado con las características personales que hacen que el consumidor vea en el producto ventajas o beneficios, como pueden ser la personalidad, los valores o sus intereses y opiniones. Como Nike consta con múltiples líneas de productos y subproductos de las cuales más tarde hablaremos, no tiene que pensar en unas características generalizadas, sino que lanza nuevos productos muy diferentes entre sí, con la intención de agrandar su alcance y cubrir las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

El criterio socioeconómico está relacionado con la clase social, el nivel de ingresos, el estilo de vida, etc. Nike cuenta con un sinfín de productos con precios muy variados. Es cierto que gran parte de ellos tienen un precio relativamente elevado, sobre todo si son productos que van dirigidos a un público más profesional de élite. Por este motivo Nike produce diferentes tipos de ropa y calzado, diferenciada por su calidad y materiales utilizados, lo que permite abarcar a un número mucho mayor de clientes y satisfacer las necesidades en cuanto a calidad y garantía de todos sus clientes en función de la gama del

producto. Esta estrategia es característica en las zapatillas de fútbol que la compañía produce. Nike ofrece diferentes zapatillas en función de la categoría a la que van destinadas, el número de pie, los tacos etc. Por esto, podemos encontrar zapatillas de fútbol que van desde los 30-40€ hasta casi los 300€. Esta es otra de las características distintas de la firma estadounidense, a la que solo es capaz de hacer la competencia su máximo rival, Adidas.<sup>6</sup>



Imagen zapatillas 270 €



Imagen zapatillas 50 €

El producto que aparece en primera imagen es la gama alta de las nuevas zapatillas que Nike ha lanzado este mes de febrero. Se trata de la zapatilla Mercurial Superfly VI 360 elite. Tiene un precio de 270€ y es el mismo modelo de zapatillas que utilizan jugadores como Cristiano Ronaldo, Eden Hazard, Neymar o Isco entre muchos otros, que al llevar estas botas públicamente y promocionarlas en las redes sociales han conseguido potenciar una grandísima campaña publicitaria en relación a este mismo producto, que solo se ha llevado a cabo a través de las cuentas oficiales de los jugadores que las van a utilizar durante esta temporada, desde la categoría sub 16 hasta la elite.

La segunda zapatilla recibe el nombre de *Nike Mercurial Vapor XII club*. Se trata de una zapatilla de gama baja, con un precio de 50€. Como se puede apreciar en la imagen, es una réplica de las anteriores, fabricada con materiales mucho más baratos, con el único fin de dirigirse a un segmento de mercado concreto,

---

<sup>6</sup> Imágenes de las zapatillas tomadas de <http://www.prodirectsoccer.com/es/products>

característico por los bajos precios en relación a la calidad y seguridad de la marca.

Este es un ejemplo de segmentación del mercado y posicionamiento del producto, que ejemplifica la polivalencia de esta compañía.

Para segmentar el mercado, también se tienen en cuenta una serie de factores conductuales, que tienen que ver con el comportamiento de los consumidores respecto a los productos ofrecidos por la empresa, como el horario de compra, la lealtad a la marca o la frecuencia de compra.

Centrándonos en el apartado de lealtad a la marca, *Nike* ha conseguido, mediante diferentes estrategias, ya sea indiferenciada, diferenciada o concentrada un gran grupo de clientes seguidores y apasionados por la firma. Este proceso para ganarse la confianza de los consumidores es complejo y costoso, pero debido a las diferentes estrategias que la empresa ha realizado una vez sementado el mercado, ha conseguido reunir al mayor número de seguidores y compradores fieles, que han proporcionado su liderazgo en el mundo del equipamiento deportivo.

Posicionamiento:

El posicionamiento de un producto es la imagen que tienen de este todos aquellos consumidores a los cuales va dirigido, en relación con los otros productos de la competencia con los de la propia empresa.

Posicionar el producto es el primer paso del proceso de marketing, puesto que la empresa decide la posición que quiere ocupar en las mentes de todos sus clientes. Por lo tanto, el posicionamiento del producto es una fase esencial y inamovible del proceso de marketing.

## 2.4. Estrategias de Marketing Mix

Para posicionar un producto, se llevan a cabo dos estrategias diferentes, una en relación al propio producto y otra en relación a la marca, a la imagen de la empresa.

En relación con el producto, se utilizan estrategias basadas en algún atributo específico, en sus beneficios, basada en la comparación con otros productos de la competencia o de la misma marca o en la recomendación de los especialistas.

Nike ha conseguido posicionar sus productos de manera que toda su producción se adscribe al término calidad, rendimiento y afán de superación, Con esta diferenciación Nike no sólo está haciéndonos pensar que sus productos tienen diferentes atributos que nos van a ayudar a la hora de realizar deporte, si no que ha conseguido que su marca se relacione automáticamente con la efectividad, el afán de superación, la perseverancia y el éxito.

Basándose en los beneficios que sus productos ofrecen, *Nike* ha conseguido posicionar su equipamiento deportivo en lo más alto, dotándolo de innumerables beneficios. Realmente sus productos tienen unos beneficios limitados, puesto que al tratarse de equipamiento deportivo, va a facilitar la realización de deporte, pero el beneficio realmente lo vas a obtener a partir del ejercicio físico. Por lo tanto, en este caso el beneficio que los diferentes productos de Nike brindan es el hecho de facilitar y mejorar cualquier práctica deportiva.

La empresa utiliza frecuentemente la estrategia de posicionamiento basada en la comparación con otros productos de la competencia. En este mercado, es muy común que cuando un rival realice un nuevo lanzamiento exitoso, la empresa rival lance un nuevo producto, sustitutivo, que guarde unas semejanzas o que sea aún mejor, en todos los sentidos.

Nike y Adidas se encuentran en una situación de competencia, pero no existe un gran grado de rivalidad. Ambas empresas cubren un gran segmento de mercado y se complementan entre ellas, creando así un mercado lleno de posibilidades para los consumidores, que además disponen de otros productos similares de

diferentes marcas. La variedad de productos que *Nike* ofrece en relación al resto de empresas ha provocado una mayor competitividad, lo que ha impulsado a otras empresas a intentar competir contra la marca, mejorando significativamente el mercado de la ropa y equipamiento deportivo. Es importante destacar que, a diferencia de otros mercados, la rivalidad que existe entre las diferentes compañías es una gran ventaja, ya que esta crea una constante evolución y renovación en toda la gama de productos.

La estrategia de posicionamiento en relación con el producto que menos peso tiene dentro de la compañía es la basada en la recomendación de especialistas, ya que se dedican a la venta de un bien que aparentemente no tiene que estar avalado por especialistas para potenciar sus ventas o mejorar su imagen. Esto no significa que muchos de sus productos tengan determinados sellos de calidad o sean recomendada por especialistas, pero en este caso la recomendación de estos productos viene dada por figuras públicas y reconocidas a nivel mundial, que dan visibilidad al producto y lo recomiendan al consumidor.

Con las estrategias de posicionamiento en relación a la marca, se pretende que el producto se asocie con diferentes ideas positivas y favorables para la marca. La primera es la idea de calidad, que se intenta conseguir a base de insistir en la calidad de los productos que fabrican, lo que va a crear un sentimiento de aceptación por parte del público, que gracias a estas estrategias, va a considerar de manera automática que un producto de *Nike* es un producto de calidad, de garantía.

Otra estrategia pretende que el producto se asocie con la idea de prestigio. En *Nike* esto se ha conseguido en gran parte gracias a su constante participación y representación de atletas de élite reconocidos mundialmente. Actualmente no solo se utilizan atletas de élite, sino que también se hace uso de la imagen de celebridades y personajes públicos, que dan una visibilidad increíble al producto y un mayor prestigio.



### 2.4.1 El producto de Nike.

El producto es un elemento esencial dentro del marketing, puesto que se trata del objeto con el que la empresa interviene en el mercado. El producto es todo aquello que se desea comprar, por lo tanto, tanto el producto como su embalaje o empaquetado forman parte del mismo.

Los diferentes atributos de un producto permiten adaptarlo a distintos segmentos del mercado, además de diferenciarlo de los productos de la competencia.

Nike consta con una gran variedad de productos, en los que podemos encontrar zapatillas para diferentes disciplinas, ropa de compresión (*Nike pro*), ropa para surf, moda urbana, sujetadores deportivos, pantalones, sudaderas y una gran variedad en equipamiento deportivo.

Actualmente la empresa vende a través de su página web, [www.nike.com](http://www.nike.com) 5.323 productos diferentes. Para los hombres produce un número mayor de productos, pero el número de productos que *Nike* tiene destinados a las mujeres está muy por encima del de su rival directo, Adidas, que tiene disponibles alrededor de 1000 productos para ellas, 1000 menos que Nike.

A día de hoy la empresa ofrece 3314 productos diferentes para hombre y 2009 productos para mujer, y esto sin contar los productos para niños y los que están a la venta al rededor de todo el mundo, aunque *Nike* haya dejado de producirlos.

Esta variedad que *Nike* ofrece en su tienda online viene impulsada por la creciente competencia que se ha establecido en el mercado, donde hasta los pequeños competidores pueden penetrar en él, causando grandes pérdidas al resto de la competencia.

En este último año, *Nike Inc* ha generado 34.4 billones de dólares sólo en las rebajas, mientras que Adidas ha generado 23 billones de dólares.<sup>7</sup>

Aunque Adidas esté creciendo exponencialmente, es importante destacar que *Nike* domina y con mucha ventaja el mercado de América del Norte, el que más beneficios genera y en el que más fuerte es la competencia. Además, sigue liderando el mercado Europeo, pero con una ventaja cada vez más estrecha.

Esta es la amplia gama de productos:

---

<sup>7</sup> Datos monetarios obtenidos de la página <https://www.fool.com/investing/2018/01/11/better-buy-nike-inc-nke-vs-adidas-addyy.aspx>

Productos hombre: Tabla de elaboración propia.

ZAPATILLAS	<p>Lifestyle (299)</p> <p>Running (117)</p> <p>Fútbol (138)</p> <p>Baloncesto (36)</p> <p>Gym y Training (23)</p> <p>Skateboard (70)</p> <p>Tenis (22)</p> <p>Golf (23)</p> <p>Béisbol y softball (10)</p> <p>Atletismo (52)</p> <p>Caminar (18)</p>
PANTALONES Y MALLAS	<p>Compresión y Nike Pro (33)</p> <p>Pantalones (149)</p> <p>Mallas y leggings (41)</p> <p>Joggers y pantalones de chándal (58)</p>
PARTES DE ARRIBA	<p>Compresión y Nike Pro (26)</p> <p>Manga larga (180)</p> <p>Sin mangas y de tirantes (105)</p> <p>Manga corta (630)</p> <p>Polos (76)</p> <p>Camisas (19)</p> <p>Equipaciones y camisetas (185)</p> <p>Camisetas con estampados (287)</p>
SURF Y NATACIÓN	<p>Boardshort (66)</p> <p>Escarpines (6)</p> <p>Compression (6)</p> <p>Lycras y camisetas de surf (13)</p> <p>Trajes de neopreno (30)</p>

CHÁNDALES	Pantalones largos y cortos
SUDADERAS CON Y SIN CAPUCHA	Sudaderas con capucha (155) Sudaderas sin capucha (9)
CHAQUETAS Y CHALECOS	Chaquetas (166) Chalecos (13)
ACCESORIOS Y EQUIPACIÓN	Calcetines Bolsas y mochilas (58) Balones (52) Cinturones Guantes (29) Gorros, viseras y cintas (139) Relojes (3) Otros (22) Espinilleras (11) Mangas y protectores de brazos (14) Gafas de sol (9) Gym y training (29)

Esta es la clasificación que la propia empresa realiza en su página web. En ella encontraros gran variedad, la mayor de todo el mercado. De entre todos sus productos, al igual que en Adidas, los más vendidos son las zapatillas, las “sneakers”. Nike cuenta con 703 zapatillas diferentes en su tienda, de las cuales 300 están enfocadas al mundo del “streetwear”, la moda urbana, 117 al mundo del “running” y 138 al mundo del fútbol. Esta elevada oferta de zapatillas se debe al boom que está habiendo estos últimos años, en el que se está extendiendo por todo el mundo la compra venta común de los Estados Unidos. Como ya he mencionado en la historia de la empresa, Nike ha colaborado y sigue colaborando con marcas de alta reputación y de gran calidad como son Louis Vuitton, Supreme o Off-White. Con esta última marca de lujo ha lanzado una colección

de zapatillas muy exclusivas que han generado una expectación inimaginable en todo el mundo.

Esta importante colaboración la ha realizado tras las diferentes colaboraciones que Adidas ha realizado en los últimos años con grandes figuras reconocidas en el mundo de la moda, como son Pharell Williams (Adidas by Pharell Williams) o Kayne West (Yeezy, Adidas Calabazas), que han impulsado de una manera inimaginable a la firma alemana.

Volviendo al reciente lanzamiento de la colección de Nike x Off-White, es importante destacar el rango de precios de las zapatillas, que por muy elevado que sea, no ha impedido que el mercado de la moda de lujo se dispare.

Según la información fiable de la página de compra-venta de zapatillas más famosa del mundo, [www.goat.com](http://www.goat.com), los precios de las zapatillas van desde los 470\$ hasta los 4000\$.

Estos precios los pagan miles de seguidores con el fin de conseguir un exclusivo par de la colección.

Esta estrategia de exclusividad se viene dando en los últimos años en el mercado de la moda urbana, en el que, contra todo pronóstico, está triunfando. La colección de Nike con Off-White no se puede comprar en la propia tienda online de Nike, ni en ninguna tienda física suya, sólo en puntos de venta autorizados y especializados.

Estos son los diferentes modelos que Nike ha lanzado con Off-White, zapatillas cortadas a mano, con las costuras invertidas y con datos de fabricación en el exterior de la misma.<sup>8</sup>



**Zapatillas de Nike x Off-White**

<sup>8</sup> Poster de los modelos de la nueva colección de Nike, de <http://www.kickposters.com/product/nike-x-off-white-collection>

Volviendo a la línea de productos que ofrece la marca para hombres, es importante destacar también la alta especialización en sudaderas, pantalones, camisetas, mallas y productos dedicados al surf y la natación. *Nike* ofrece accesorios y equipamiento para todos los deportes más practicados, lo que se ha convertido en una clara marca de diferenciación frente a la competencia.

Clasificación productos mujer: Tabla de elaboración propia.

ZAPATILLAS	Lifestyle (211) Running (137) Fútbol (132) Baloncesto (12) Gym y Training (38) Skateboard (6) Tenis (22) Golf (22) Atletismo (52) Yoga (11) Danza (18) Spinning (14) Caminar (32) Boxeo (5)
PARTES DE ARRIBA	Manga corta (138) Polos (19) Camisas (3) Equipaciones y camisetas (24) Camisetas con estampados (50)
SUDADERAS	Sudaderas con capucha (46) Sudaderas sin capucha (6)
SURF Y NATACIÓN	Boardshort (17) Compression (6) Bañadores (34)

	Neoprenos (8) Lycras y camisetas de surf
CHAQUETAS Y CHALECOS	Chaquetas (70) Chalecos (8)
ACCESORIOS Y EQUIPACIÓN	Bolsas y mochilas (46) Balones (51) Cinturones (1) Guantes (32) Gorros, viseras y cintas (119) Relojes (3) Otros (15) Espinilleras (10) Mangas y protectores de brazos (10) Gafas de sol (9) Gym y Training (24) Chándales Pantalones cortos Faldas y vestidos
PANTALONES Y MALLAS	Compresión y Nike Pro (32) Pantalones (63) Mallas y leggings (141) Joggers y pantalones de chándal (20)
SUJETADORES DEPORTIVOS	Sujeción ligera (14) Sujeción media (15) Sujeción alta (6)

En la tabla anterior se presentan todos los productos que hay disponibles para las mujeres en la tienda online. Un número de productos significativamente inferior al que el que hay para los hombres pero una elevada oferta en comparación con el

resto de la competencia. Dentro de los productos de mujer es muy importante destacar que en algunos apartados como las zapatillas y los accesorios y equitación hay menos productos puesto que solo incluyen productos específicos para la mujer, ya sea por el color, forma, dimensiones, etc. Pero realmente a esta suma de productos se le debe de sumar todos aquellos productos que *Nike* produce y que son unisex, como son todas las zapatillas y la mayoría de accesorios.

#### 2.4.2. Las decisiones de precio de Nike

Para esta empresa, fijar el precio de un producto es una tarea muy complicada, ya que depende de muchos criterios y de condiciones tanto del entorno general como del específico. La principal decisión de la empresa es la de fijar el precio más oportuno, en relación con las características del producto, los costes de producción y el nivel de precios establecido por el propio mercado. De alguna manera, los precios que *Nike* tiene ya están “preestablecidos”. Con esto quiero referirme a que la mayoría de productos, ya sean chándales, zapatillas, sujetadores, ropa técnica o equipamiento cambian de un año para otro, pero conservan un rango muy similar de precios, en la mayoría de casos, un precio idéntico, como puede ser el de una gama de zapatillas de atletismo con varias entregas (*Nike vapormax*) o la ropa técnica (*Nike pro*).

De las diferentes estrategias de precios que Nike sigue las más representativas son la estrategia de precios de prestigio, la fijación de precios fijándose en los de la competencia y el uso de precios psicológicos.

Nike, debido a su fuerte repercusión en el mercado de la moda deportiva y su gran número de clientes fieles, se puede permitir una subida de precios frente a los de la competencia, ya que se venden la exclusividad, la calidad, la marca.

En esta empresa se fabrican muchos productos claramente diferenciados, y por ello se lleva a cabo una diferenciación entre ellos por su calidad, lo que condiciona el precio del producto en cada caso. Para fijar el precio de sus productos, Nike sigue una serie de criterios relacionados con la calidad, el número de unidades que va a dirigir al mercado y la diferenciación que el



producto tiene frente a la competencia. Si el producto al que se le va a fijar un precio es muy novedoso e innovador, y no se parece a ninguno de la competencia, el precio de dicho producto va a ser significativamente mayor que el del resto de productos de su misma línea. Si el producto al que se le va a fijar un precio pertenece a una colección de un determinado precio del año, este conservará el precio establecido para el producto al que sustituye, a no ser que el nuevo tenga una gran mejora que lo diferencie mucho del anterior.

Por lo general, Nike orienta sus precios a las necesidades del mercado, mediante un constante estudio del mismo, que les proporciona toda la información necesaria para realizar nuevos lanzamientos de manera eficiente.

Además, como ya he mencionado, también pagas por la marca y por sus valores. Nike representa al esfuerzo y superación, dos ideas que junto con su eslogan, *Just do It*, ayudan a fijar el precio del producto y a asegurarse de conservar a su público fiel y atraer a uno nuevo.

A su vez, la empresa utiliza otras técnicas de fijación de precios, tras haber calculado los costes del producto e investigado los precios de la competencia. Por lo general, Nike hace uso de precios psicológicos, que hacen pensar al consumidor que el precio de sus productos tiene un precio menor del que realmente es, como 119'95€.

A la hora de fijar los precios, también se fija en los de sus rivales más directos, de manera que guardan similitudes para no iniciar una guerra de precios.

Nike se caracteriza por ofrecer productos a todos los precios, debido a que se dirige a un amplio segmento del mercado. Por lo tanto, sus políticas de fijación de precios son muy variadas y dependen mucho de la situación en la que la empresa se encuentre.

En el último año, las rebajas que llevó a cabo en invierno les sirvieron para demostrar que están por encima de Adidas en cuanto a calidad, precios y producción, dejando claro que son los líderes del sector.

### 2.4.3. Distribución puntos de venta.

Las tiendas *Nike* llevan implícitas la innovación y el diseño y la espectacularidad. Las fachadas, muy visuales y accesibles, se ayudan de su famoso logotipo como elemento de reclamo, reconocimiento de la marca y de la tienda. Además, la compañía intenta utilizar edificios históricos y de gran interés arquitectónico, que también generan una gran atracción visual. Todos estos elementos están meticulosamente estudiados para conseguir atraer al mayor número de clientes.



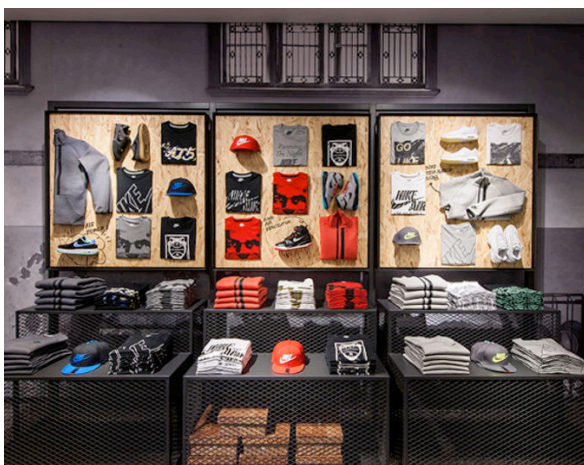
**Imagen de Nike Soho, NY**

Una de los aspectos que más destaca de las tiendas de Nike es la distribución del espacio y ubicación del mobiliario, que permite que las tiendas sean fácilmente transitables y en las que la compra se realice de una forma cómoda, facilitada por amplios pasillos que permiten circular correctamente por las diferentes secciones. Esta distribución marca un claro recorrido en la tienda, que se complementa con la estratégica ubicación de las secciones, en la que cada una de ellas se destina a diferentes deportes en los que *Nike* está especializado. En todas las tiendas de Nike hay una sección de Running, otra de fútbol o fútbol americano, otra de streetwear, moda de calle y otra de baloncesto, además de los complementos para otros deportes principales.

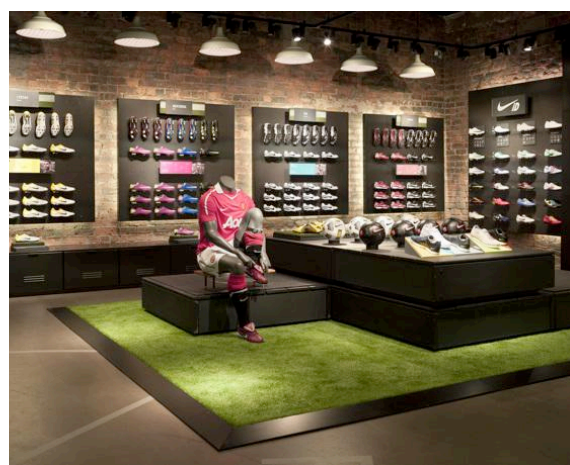
---

<sup>9</sup> Fachada de la Nike Store de Soho, NY. Fuente: GQ.com

Esta distribución del espacio permite al cliente ubicar sin problemas aquel deporte en el que está interesado, o visitarlos todos, pero siempre pudiendo conocer aquellos productos específicos de cada deporte, lo que ayuda a que el cliente reciba un mensaje claro. La empresa busca la perfecta ubicación de los diferentes productos en función de los datos obtenidos en diferentes estudios que muestran las preferencias de los clientes, una técnica que ha permitido crear distribuciones muy heterogéneas.



<sup>10</sup> Distribución de ropa streetwear

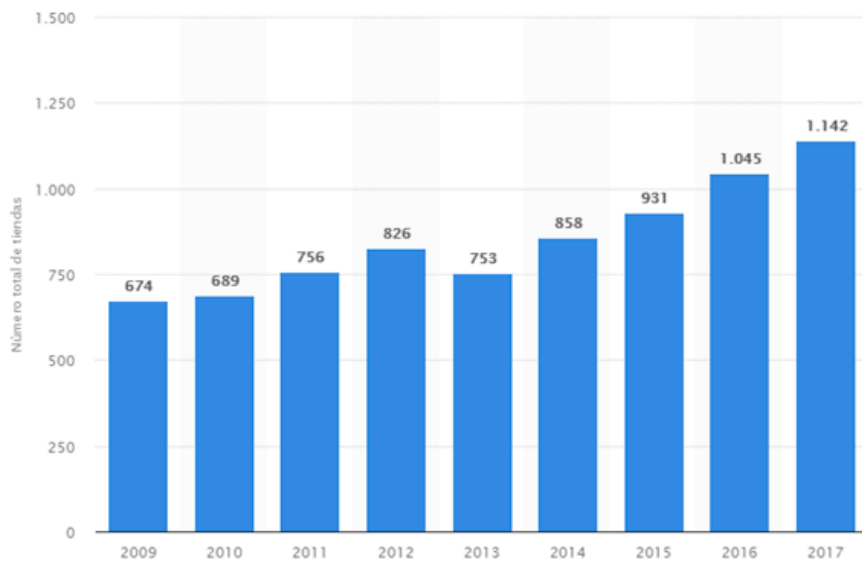


Distribución equipación fútbol

Las entradas a las tiendas son amplias, permitiendo ver el interior desde el exterior y animándote a entrar debido a la limpieza y falta de obstáculos materiales y visuales. A veces se hacen exposiciones de nuevos productos en la entrada, muy llamativos para captar la atención de los clientes. Por lo general, estas exposiciones duran un corto periodo de tiempo, debido a la constante renovación de equipamiento, pero es una gran estrategia que la marca utiliza, ya que su espectacularidad genera mucha expectación.

---

<sup>10</sup> Imagen : Distribución ropa streetwear. Fuente: Nike.com



**Gráfico número de tiendas Nike**

11

El número de tiendas ha aumentado exponencialmente en los últimos nueve años. Sin embargo, la página web Nike.com es una de las tiendas online más tecladas. Nike es el perfecto ejemplo de la rápida y exitosa adaptación a las nuevas tecnologías.

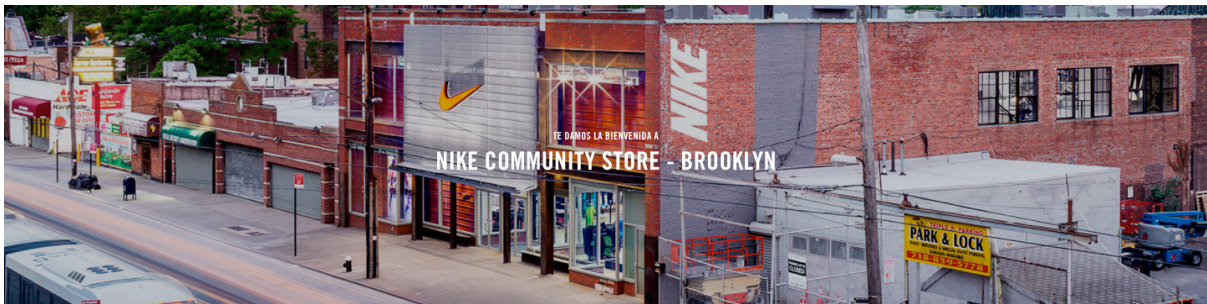
Como ya ha sido mencionado, Nike tiene diferentes tipos de tienda, dependiendo principalmente de su localización. Estas son las tiendas de Nike que hay actualmente en España;



**Mapa tiendas Nike de España**

<sup>11</sup> Número total de tiendas Nike en el mundo desde 2009 a 2017. Fuente: <https://es.statista.com>

Establecimientos más significativos:



12

Estas tres tiendas son seguramente las más importantes de la empresa, junto con las grandes superficies de Asia y la Niketown de Londres.

Estos establecimientos han pasado a convertirse en un centro de culto para todos los fanáticos de la marca, que viajan expresamente a las tiendas más reconocidas para conocer sus productos y disfrutar de su espectacularidad.

En sus tiendas, prima un marketing visual, en el que la distribución del espacio, el color, el orden, el olor, la música y la comodidad son un elemento muy importante, que ayuda a vender con más facilidad los productos de la empresa.

---

<sup>12</sup> Imágenes obtenidas de [https://www.nike.com/de/de\\_de/retail/en-uk/?](https://www.nike.com/de/de_de/retail/en-uk/?)

#### 2.4.4. La comunicación promocional en Nike.

Uno de los fuertes de esta compañía es el poder de comunicación que tiene. Sus promociones son las más ambiciosas de todo su mercado, y sus anuncios, los más virales. Mediante sus promociones, eventos y patrocinios la empresa ha ganado mucha visibilidad en todos los sentidos y, además de ser conocida por todo el mundo, es seguida por un mayor número de consumidores, que crece cada día.

El primer anuncio de Nike en televisión se lanzó en 1982, unos años más tarde se lanzó el anuncio “If you let me play”, uno de los anuncios más influyentes de toda la historia de la empresa. En este anuncio reivindicaba el papel de la mujer en el deporte, que todavía era algo que no estaba aceptado. Durante el anuncio, aparecen diferentes niñas y adolescentes justificando por qué deberían dejarles jugar, practicar deporte. Este anuncio ayudó a concienciar a una sociedad cerrada, que no concebía aún a la mujer como símbolo del deporte. Este anuncio impulsó en gran medida todas las atletas femeninas.

En 2002 *Nike* gana un Emmy por el anuncio que creó para los juegos olímpicos de invierno.

Otro de los anuncios representativos de la empresa es el que se creó para impulsar una campaña contra el exponencial crecimiento del problema de la obesidad en EEUU. Este anuncio, que estuvo envuelto en constantes polémicas, muestra a un niño con sobrepeso, que muy fatigado, está ascendiendo una cuesta, lentamente, hasta que lo consigue.<sup>13</sup>



**Find your greatness, anuncio Nike**

<sup>13</sup> Fotograma del comercial de Nike, Find your greatness. Fuente:

<https://www.youtube.com/watch?v=WYP9AGtLvRg>

Desde el mundial de 2010, que se jugó en Sudáfrica, Nike Football ha realizado diferentes campañas impulsadas por cortos en los que participan los futbolistas más representativos a nivel mundial. Estos anuncios promocionaban tanto el evento deportivo como los nuevos productos que la empresa había fabricado para dicho evento. El anuncio de 2010, "Write the future" inició la imparable oleada de anuncios virales por parte de Nike, que ha sabido aprovechar al máximo el poder de las redes sociales y los medios de masas, sirviéndose de ellos para expandir la popularidad de sus productos.

También es muy importante la participación de los diferentes jugadores embajadores de la marca, que juegan un papel principal en todos los anuncios de fútbol.

El fútbol es el deporte que más visibilidad tiene actualmente, y Nike ha sabido adaptar su publicidad al amplio sector de la población que disfruta de este deporte. Los deportistas son realmente el escaparate de la marca, y son muchas las personas que quieren llevar la misma equipación que sus ídolos, así que la empresa tiene que cuidar mucho a dichos deportistas y a su imagen.

El patrocinio de clubes y equipos es otra estrategia que la empresa utiliza, con la que genera grandísimos beneficios y promociona tanto el producto como la marca. Sus balones de fútbol son los oficiales en la mayoría de ligas profesionales, patrocina a clubes y selecciones de todo el mundo, como al FC Barcelona o a la selección de Brasil. Además, desde el 2012 es sponsor oficial del equipamiento de la NFL (National Football League) lo que ha supuesto "un antes y un después" en la historia de la empresa.

El baloncesto es otro de los deportes estrella que Nike lidera. Uno de sus últimos anuncios relacionados con el baloncesto ha conseguido la atención de todos. El anuncio se llama "Want it All" y trata de la competitividad, la confianza en ti mismo y el estilo en todos los niveles del juego. También patrocina a los equipos de la NBA. En este sentido, *Nike* ha conseguido liderar el patrocinio de equipos en toda América y en gran parte de Europa, donde inevitablemente se enfrenta a Adidas.

Otro de los anuncios más reconocidos de la empresa en “Impossible stairs” en el que promocionan las Nike Vapormax y aparece la evolución de la zapatilla, desde las primeras AirMax hasta las Vapormax, el nombre que reciben ahora.

En total, los 10 anuncios más visualizados de Nike acumulan más de 500 millones de visualizaciones en la plataforma de Youtube. En esta misma plataforma Nike cuenta con diferentes canales, dedicados a diferentes deportes, en los que cuelga vídeos con los que directamente interacciona con el cliente. El canal principal consta con al rededor de 750 mil suscriptores, el de fútbol, con 2.8 millones de suscriptores, el de mujeres, con 212 mil suscriptores, el canal de skateboard cuenta con medio millón de suscriptores, al igual que el de baloncesto.

Esto es solo en una de las redes sociales, YouTube.

En Instagram cuenta con más de 5 millones y medio de seguidores en su cuenta dedicada al running, al igual que en su cuenta dedicada al sportwear. La cuenta dedicada al mundo del skateboard cuenta con 5 millones de seguidores, la de mujeres, con 7 millones y medio de seguidores. Su cuenta principal tiene 76 millones de seguidores, que va seguida de la cuenta dedicada al fútbol, con 32 millones de seguidores. En Twitter y Facebook tienen un número de seguidores similar.<sup>14</sup>

Los datos reflejan una realidad palpable, la dominación de las redes por parte de *Nike Inc* frente al resto de la competencia. De hecho Nike va mucho más allá, habiendo creado una red social propia, denominada Nike Club, que te permite ser socio de la marca, recibiendo así todas las nuevas propuestas de la misma y además te permite estar conectado con todos los deportistas de Nike, brindándote la opción de compartir tus progresos en tus entrenamientos y tus retos diarios.

Definitivamente el mensaje distintivo de la compañía “Just do it” ha creado un nuevo movimiento de masas, en el que participan deportistas amateurs y profesionales de todo el mundo, con un gran afán de superación.

---

<sup>14</sup> Datos obtenidos de las cuentas oficiales de Nike en [www.youtube.com](http://www.youtube.com), [www.instagram.com](http://www.instagram.com), [www.twitter.com](http://www.twitter.com) y [www.facebook.com](http://www.facebook.com)



### CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES

Desde una consideración general, tras la elaboración de este trabajo, se puede inferir, en primer lugar, que el marketing es una disciplina necesaria y omnipresente en nuestro mundo cada vez más globalizado, en el que se producen todo tipo de intercambios de bienes y servicios.

En segundo lugar, que la marca *Nike* ha sabido utilizar las estrategias de marketing de manera exitosa y por lo tanto mantiene su liderazgo en un mercado tan competitivo y segmentado.

En tercer lugar, que es una gran marca; no solo vende un producto, sino que crea tendencia, dinamiza la sociedad, genera riqueza, vende una filosofía de vida.

Todo ello apoyándose en el marketing.

Este trabajo de investigación ha intentado ser una aproximación al funcionamiento de la disciplina del marketing a través del ejemplo de una empresa conocida en el mundo entero, que goza de un gran atractivo para los consumidores y que por su fortaleza permite analizar todas las estrategias con las que se interviene en el mercado.

*Nike* es una empresa que ha sabido aprovechar desde el primer momento las nuevas tecnologías, las redes sociales y la promoción por parte de figuras reconocidas. Por este mismo motivo es ahora la empresa con más peso en el mercado de la moda deportiva.

Aunque estos últimos años sus rivales más fuertes están siguiendo su progresión y estén llegando a mayor público de la misma manera que *Nike* ha hecho, no ha dejado de ser el referente para todos los competidores, que se siguen fijando en la firma estadounidense para realizar sus diferentes estrategias de marketing.

Sus tiendas, sus productos, sus colaboraciones, patrocinios y eventos han conseguido crear de la marca todo un movimiento, una inspiración para los amantes del deporte.

Bajo mi punto de vista, este proyecto me ha aportado muchos conocimientos nuevos y me ha servido de gran ayuda para entender el éxito de Nike, una empresa que siempre me ha llamado la atención.

Al principio de la investigación, la búsqueda de datos y la redacción del marco teórico se me hicieron tareas bastante agotadoras, puesto que tenía mucha información recopilada sin saber aún hacia donde iba a dirigir mi proyecto.

Sin embargo, una vez pasada esta primera fase, y ya sabiendo hacia dónde dirigiría mi proyecto, la redacción del caso práctico y las diferentes estrategias de marketing que sigue la empresa se me hizo un proceso mucho más entretenido y gratificante.

Gracias a la redacción de este proyecto he aprendido a cómo rentabilizar el tiempo a la hora de investigar, redactar y trabajar en una investigación, aspecto por el cual me siento muy contento.

Es cierto que he pasado por momentos en los que no sabía muy bien por qué estaba trabajando el marketing de Nike, y me preguntaba a mí mismo si tanto me gustaba la empresa como para estar todo el curso trabajando en ella: y sí, tras una o dos semanas de incertidumbre, ya que no sabía cómo enfocar mi proyecto, tuve las ideas claras, y a partir de ese momento, me ha agradado investigar sobre el marketing y sobre Nike.

Yo me consideraba un buen conocedor de la marca y de la competencia, pero realizar este trabajo me ha hecho ampliar mis conocimientos de una manera que al principio ni imaginaba, por lo que estoy muy satisfecho.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros de consulta:

-SANTESMASES MESTRE, M (2000), Marketing conceptos y estrategias, Pirámide, 2001 (4ª edición)

-CABRERA BAUTISTA, A, *Economía de la empresa 2º de Bachillerato*, editorial SM.

-ALFARO GIMÉNEZ y otros, (2009) *Economía de la empresa 2º de Bachillerato*, editorial McGrawHill

### Recursos de internet:

[https://www.nike.com/us/en\\_us/retail/es/search?type=Tiendas+Nike+Factory+Store](https://www.nike.com/us/en_us/retail/es/search?type=Tiendas+Nike+Factory+Store)

<https://es.statista.com/estadisticas/598754/numero-total-de-tiendas-nike-en-el-mundo-2009/>

<https://html.rincondelvago.com/analisis-de-mix-marketing-de-marca-de-calzado-deportivo.html>

<https://www.nike.com>

<https://www.GQ.com>

<http://www.prodirectsoccer.com/ES/>

Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de canales de distribución".  
<http://www.tiposde.org/escolares/384-tipos-de-canales-de-distribucion/>

<https://www.youtube.com/watch?v=2U6vKwAAmqY&t=37s>

<https://www.youtube.com/watch?v=YwXRX4jkSlc&t=1949s>

<https://www.youtube.com/watch?v=vP4a6ErFmc4>