

**EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.  
RECINTO DE HATO REY  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

ÉXITO DE NIKE INC., A TRAVÉS DE LOS AÑOS POR SU MERCADEO DE GERRILLA

REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

MARZO 2018

Sirva la presente para certificar el estudio de caso titulado:

ÉXITO DE NIKE INC., A TRAVÉS DE LOS AÑOS POR SU MERCADEO DE GUERRILLA

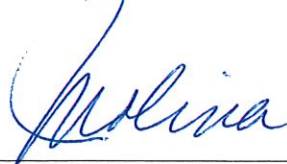
PREPARADO POR: SUSAN ROBLEDO

HA SIDO ACEPTADO COMO REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

SEMINARIO EN GERENCIA ESTRATÉGICA

MARZO, 2018

APROBADO POR:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Molina', is written over a horizontal line.

DR. JOSÉ A. MOLINA, PROFESOR

## Tabla de Contenido

Historia, Desarrollo y Crecimiento de la empresa:.....	1
Historia .....	1-3
Desarrollo .....	3-7
Crecimiento .....	7-10
Planteamiento del problema.....	10
Fortalezas y Debilidades Internas de la Empresa: .....	11-13
Revisión de Literatura: .....	13
Introducción .....	13
Misión .....	14
Visión .....	14
Debilidades Internas de la Empresa con el paso del tiempo .....	14
Mercadeo .....	15
Responsabilidad Social .....	15-16
Medio Ambiente .....	16-17
Anticorrupción .....	17
Cadena de Valor .....	17-18
Portafolio de Materiales Sostenibles .....	18
Naturaleza de la Estrategia de Negocios .....	18-21
Análisis FODA .....	21
Fortalezas .....	21-23
Oportunidades .....	23-24

Debilidades .....	24
Amenazas .....	25
Tipo de Estrategia Corporativa .....	25-29
Naturaleza de la Estrategia de Negocios .....	29
Valor de sus Clientes .....	29
Necesidades, Deseos y Demandas .....	29-31
Mercados .....	31
Mercado de Consumidores .....	31
Mercado de Empresas .....	31
Mercado Global .....	32
Mercados no Lucrativos .....	32
Estructura, Sistemas de Control y su forma de encajar con su estrategia de negocios .....	33-34
Estrategia de Mercadeo .....	35
Variables de Segmentación .....	35-37
Competencia .....	37-38
Nike se apodera de la NBA .....	38-39
Dificultades de la Empresa .....	39
Recomendaciones .....	41
Conclusión.....	42
Referencias.....	43-44



## Graficas

Grafica 1: Evolución de la empresa 2009-2014.....	10
Grafica 2: Nike entre las primeras marcas reconocidas en el mundial.....	13
Grafica 3: Éxito en el mercadeo de la empresa Nike 2001-2012.....	15
Grafica 4: Ganancias en ventas de la empresa por descuentos estudiantiles.....	23
Grafica 5: Evolución del crecimiento por región 2011-2014 en millones.....	26
Grafica 6: Segmentación del calzado de ingresos de Nike, Adidas y Puma en millones.....	28
Grafica 7: El crecimiento de los pedidos futuros de Nike Inc., por cuatro trimestres.....	30
Grafica 8: Nike domina en record en el regreso a clases.....	31
Grafica 9: Conceptos centrales del mercadeo en Nike Inc.....	32
Grafica 10: Converse duplica los ingresos en Nike Inc., en 2010.....	34
Grafica 11: Evolución del crecimiento por segmentación 2011-2014.....	36
Grafica 12: Acciones de la empresa por variación.....	40

## Figuras

Figura 1: Como ayuda al ambiente evitar las emisiones de CO2 .....	3
Figura 2: Evolución, ventas y cuotas del mercadeo, 2011-2013, datos en millones.....	6
Figura 3: Los reyes del Calzado deportivo 2018 .....	8
Figura 4: Nike considerado un Oligopolio.....	22
Figura 5: Dato histórico de las acciones de Nike .....	33
Figura 6: Segmentación de la empresa Nike.....	35
Figura 7: Muestreo Cuantitativo.....	37

## Imágenes

Imagen 1: Original de waflera y suela, primeras zapatillas Nike .....	5
Imagen 2: Calzado Míticas Nike Air Jordan .....	6
Imagen 3: Paquete Nike Women's Training 24 X 24.....	9
Imagen 4: Copa del Mundo Rusia 2018, Nike Inc., y su representación.....	38
Imagen 5: Diseño de los nuevos uniformes para jugadores de la NBA .....	39

## **Reconocimiento**

A Dios quién fue el capitán que orientó mi vida y la de mis hijos para lograr las metas, brindando el coraje y la perseverancia necesaria. A mis dos hijos Aaliyah y Omar Damián, quienes entendieron lo sacrificado del proceso académico que enfrentaría. A mi mentor, el Profesor Dr. José A. Molina, dedicado a ser un gran comunicador, quien nos dirigió para que aprendiéramos las estrategias gerenciales que nos ayudaran como profesionales al administrar una empresa. Su apoyo y preocupación por nuestro bienestar, capacitación y aprendizaje en todas y cada una de sus clases fue genuino. Mis compañeros con los que tuve la experiencia de compartir las diversas clases en el proceso académico, en especial a Milagros Barbosa por dedicar su tiempo a cada uno de nosotros para que entregáramos nuestros trabajos a tiempo. A EDP University of Puerto Rico recinto de Hato Rey por permitirme crecer como ser humano en estos siete años en los cuales cursé mi Grado Asociado, Bachillerato y ahora la Maestría, por el apoyo de cada empleado que allí labora y sus profesores que con tanta pasión han imparten sus conocimientos.

## Historia, Desarrollo y Crecimiento de la Empresa con el Tiempo

### Historia

Este estudio de caso muestra como la Empresa Nike se ha mantenido por años entre las tres mejores empresas; como su ventaja competitiva a mantenido a sus competencias en desventaja, su interés a la responsabilidad social, ambiental y cuan importantes son los consumidores y la sociedad para esta empresa.

Como orientados a un mercadeo compuesto por aficionados del deporte y atletas, ha innovado, enfocados por un mercadeo de guerrilla (Téllez C, 2009).

La calidad, en la fabricación de su calzado y a su vez lo innovador en sus productos en cuanto a amenazas describimos como les afecto el haber confiado la elaboración de sus productos en otros que no salvaguardaron la seguridad y el bienestar de los trabajadores, en especial niños y como esto les oriento a desarrollar técnicas, alianzas, normas y controles de seguridad para cuidar los derechos, beneficios y seguridad de los individuos por igual, ya que les ocasiono graves consecuencias y gran pérdida de dinero, pero en especial lo que tanto les importo fue que afecto la confianza de los consumidores, opacando la visión de estos hacia la empresa (Delgado E, 2013).

El futuro de esta empresa comenzó en el 1968, con expertos del atletismo, Phil Knight y Bill Bowerma. Los cambios y obstáculos enfrentados y como comenzó su primera asociación llamada Blue Ribbon Sport, convirtiéndose luego en el híbrido Nike, Inc.; Su crecimiento y como en la actualidad el siglo XXI, han desarrollado nuevos productos, servicios, aplicaciones, video juegos y accesorios deportivos; como su logotipo se ha mantenido plasmado en la mente de los consumidores tras pasar los años. Su mercadeo que consistente en el lanzamiento de productos, campañas de mercadeo a gran escala y apoyo a los atletas. La empresa emplea técnicas de impacto a la comunidad y la



sustentabilidad, salvaguardando la seguridad de sus consumidores y del medio ambiente (García M, 2011).

Cuando se desarrolla un calzado que reduce la huella de carbono se ayuda al cambio climático, el efecto invernadero y el calentamiento global; Nike, Inc. Cuida que sus zapatillas sean más ligeras, resistentes y adaptables; produzcan 60% menos residuos contaminantes en comparación con la fabricación tradicional de corte y cosido de los calzados, con innovación sostenible integrada en las políticas, los procesos y los productos de la empresa y sus fábricas. Innovaciones en soluciones que benefician a los consumidores, a la compañía y al mundo.

Una economía sostenible se basa en bajas emisiones de carbono. Nike, Inc. Utiliza el carbono como inspiración para cuidar la sostenibilidad. Sus impactos sobre el medioambiente y las comunidades donde operan son apoyados por los derechos laborales en las cadenas de suministro.

La sostenibilidad y el crecimiento de esta empresa son fundamentales. Han reducido las emisiones absolutas de CO<sub>2</sub> y aumentado los ingresos desde el año fiscal 2000. A continuación, se muestra tabla obtenida de la página Web de la empresa, Internet Apb, que detalla el proceso de emisiones absolutas de CO<sub>2</sub> y lo beneficioso que será para la naturaleza desde el año 2015 hasta el 2020, Nike, Inc. Cuida el medio ambiente para tener una atmosfera segura y un planeta saludable para los seres humanos, la empresa tuvo fuertes críticas por no cuidar la seguridad de los humanos en sus fábricas y es por esto que cuidan como mejor pueden la sustentabilidad y sostenibilidad de sus productos y como por medio de canales de control cuidan que sus productos sean saludables para el ambiente y sus consumidores (Nike Inc., 2015).



Como ayuda al ambiente evitar las emisiones de CO2 tras el paso de los años

## WHAT HAPPENS TO OUR CARBON EMISSIONS IF...

- WE DO NOTHING
- WE CONTINUE SETTING EFFICIENCY TARGETS
- WE INVEST IN DISRUPTIVE INNOVATION

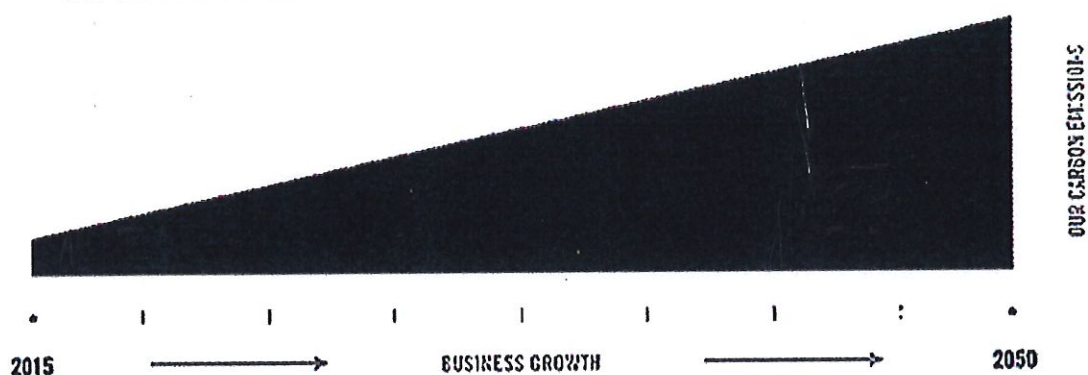


Figura 1: Como ayuda al ambiente evitar las emisiones de CO2 tras el paso de los años. Imagen extraída el 18 de abril de 2018 de: <http://www.huellacarbono.es/>

### Desarrollo

La empresa Blue Ribbon Sport. Comenzó cuando Phil Knight decidió enviar algunos pares de calzado a Bill Bowerman para probarlo con sus atletas, quien acepto, pero también quiso unirse a Phil con la venta de calzado y volverse su socio. Phil viajó a Japón en el 1950 y consiguió una entrevista con la firma de calzado *Tiger*, que en aquel entonces era una gran firma.

Para el año 1960 se creó la sociedad Blue Ribbon Sports, una distribuidora de calzado deportivo. En enero de 1964 realizaron la primera orden, que fueron 300 pares de zapatos, los cuales Phil lograría vender en su local que en aquel entonces lo era el baúl de su automóvil Plymouth Valiant color verde.

Bill Bowerman, obsesionado con su idea de mejorar el calzado, transformo algunos pares logrando hacerlos más ligeros, probándolo con sus corredores; como Bill trabajaba tiempo completo en

la Universidad de Oregón y Phil en una firma de contadores, precisaban de alguien que manejara los pedidos que cada vez aumentaban.

Contratan a Jeff Johnson, el individuo que evolucionaría un pequeño negocio a una gran empresa, quien se encargó del mercadeo de la empresa en el año 1965. Desarrollo los primeros folletos de productos, anuncios impresos y materiales de promoción; se encargó de establecer un sistema de pedidos por correo y abrió la primera tienda de comercio al por menor de *BRS* en Santa Mónica California, llevando el control de la mercancía.

En 1970 la relación entre *BRS* y *Tiger* se debilitó, nació la inspiración para la creación de una nueva empresa a la cual ya venían dando forma y es cuando nace, Nike. Bill y Phil deciden dar el gran salto de diseñar y fabricar su propia línea de calzado y productos para atletas.

En 1971 nace el popular logo creado por Carolyn Davidson una estudiante de diseño gráfico de la Universidad de Portland, quien desarrollo el conocido "The Swoosh" logo que representa el ala de la diosa de la victoria griega Nike.

Para el 1972 la empresa hizo su primera presentación en las pruebas de atletismo de los Estados Unidos que se celebraron en Eugene, Oregón; con su nuevo modelo que logró llamar la atención de los corredores y espectadores; Bill inspirado en la década de los 50's, y buscando ofrecer ventajas competitivas, se encargó de llevar a cabo las modificaciones en los zapatos para sus atletas y comenzó el desarrollo calzados más livianos, vertió la goma plástica de la suela en una máquina waflera, tostándola y convirtiéndolas en su primer producto (© 2018 Nike, Inc. All Rights Reserved).

Mostramos en la imagen #1 como aun estos pilares mantienen el recuerdo de su primer utensilio para crear su primer producto, la famosa waflera con la que desarrollaron su primer calzado.

Original de waflera y suela primeras zapatillas Nike



Imagen 1: Original de waflera y suela primeras zapatillas Nike. Imagen extraída el 18 de abril de 2018 de: [https://www.nike.com/pr/es\\_la/?ref=https%253A%252F%252Fwww.google.com%252F](https://www.nike.com/pr/es_la/?ref=https%253A%252F%252Fwww.google.com%252F)

La empresa ya tenía nuevo logo, nuevo nombre e innovación en diseño, solo les faltaba un atleta prestigiado para posicionar su línea; y apuestan a Steve Prefontaine un atleta destacado que se convirtió en un gran embajador para Nike (Negres C, 2014).

En 1979, la empresa era la primera y más popular de las compañías de calzado, sus accesorios e indumentaria se utilizaban tanto en el deporte como en la moda casual, por su comodidad, confort y estilo; realizados con materiales de la más alta calidad.

No sólo vendían zapatillas sino todo tipo de accesorios deportivos. Entre sus competidores siempre se han encontrado Asics, Adidas y Reebok que, aunque no logran superarlos, mantienen su ojo puesto en su mercadeo y posicionamiento (Isaza J, 2014).

La evolución de esta empresa del año 2011 fue de un 27,9% y en el 2013 fue de un 32,7% datos en millones comprobando que su ventaja competitiva siempre ha superado las empresas Puma y Adidas.

La evolución, ventas y cuotas del mercado del año 2011-2013 son desglosadas en millones en la figura #2 donde la empresa siempre ha sobrepasado a sus competidores.



Evolución, ventas y cuotas del mercado 2011-2013, datos en millones

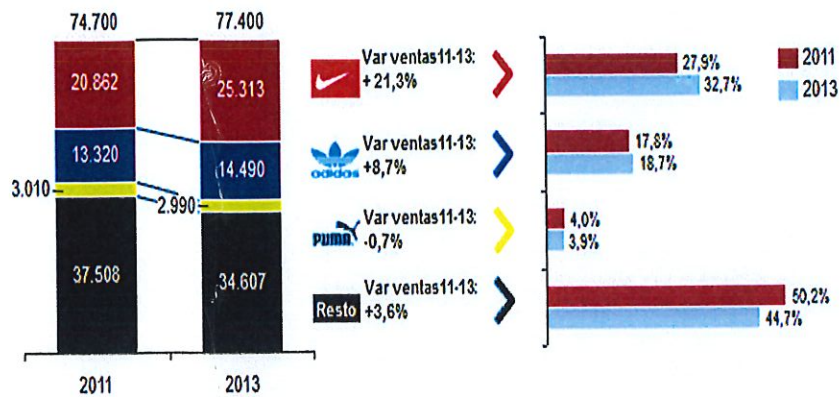


Figura 2: Evolución, ventas y cuotas del mercado 2011-2013, datos en millones. Imagen extraída el 23 de marzo de 2018 de:

<http://queaprendemoshoy.com/mas-lider-sin-jordan-cual-es-la-ventaja-competitiva-de-nike/>

El deportista que más ingresos le produjo a la empresa ha sido Michael Jordan quien utilizó las zapatillas míticas “Air Jordan”, en septiembre de 1984 jugando para el equipo de baloncesto Chicago Bulls; eran de color rojo y negro y rompían la reglamentación de NBA. Siendo prohibidas en los partidos y cada vez que Jordan las utilizaba lo multaban con \$1,000 por juego; aun así, el jugador seguía utilizándolas. Esto generó gran controversia y la atención necesaria para que la promoción que los medios transmitían ayudara a la empresa a tener éxito (Hugo C, 2014).

Míticas Nike Air Jordan



Imagen 2: Calzado Míticas Nike Air Jordan. Imagen extraída el 20 de marzo de 2018 de: <https://www.flightclub.com/air-jordan-1-retro-high-black-max-orange-white-010977>

La empresa comenzó el 1980 con éxito, con el lanzamiento de la tecnología Nike Air que marcó el comienzo de la cotización en la bolsa, opacando a sus competidores, pero la empresa no vio venir, que pasarían de ser líderes en la industria en este momento, debido a un mal cálculo en el crecimiento de los aeróbicos que les dejó el camino libre a sus competidores para desarrollar este negocio (Domínguez A, 2012).

### **Crecimiento**

Su oferta de demanda consistente en la fabricación de los más novedosos productos, es parte de su éxito y resulta difícil de igualarlos, con un mercado competitivo mínimo ya que sus competidores más fuertes son prácticamente dos Adidas y Puma, en comparación con otros que tienen que competir con más de dos empresas a la vez; sus productos son homogéneos y los consumidores están orientados sobre el producto que compran, ya sea por medio de su página Web o por parte de su personal calificado en cuanto a asesorar al cliente de los beneficios, de los productos o servicios en sus tiendas físicas e incluso en el sello de cada producto, mediante material informativo.

Consta de la entrada y salida de otras empresas libremente, como por ejemplo su fusión con la compañía ECORE USA una empresa líder en el mercado norteamericano especializada en el desarrollo de pisos de goma, que utiliza 100% desechos de neumáticos y caucho reciclado, ayudando con la ecología y el medio ambiente otorgando hasta 9 puntos de certificación LEED cumpliendo con los criterios de emisiones de aire.

En el 2016 Asociados a la empresa Nike reciclaron los desechos del calzado (Nike Grind) para la fabricación de su línea de piso Everlast diseñada especialmente para áreas deportivas, ofreciendo mayor seguridad y sustentabilidad al impacto con el suelo. Esta línea contribuye a la adquisición de 8 puntos LEED, (Huella de Carbono - © 2009 Todos los derechos reservados)

## Los Reyes del Calzado Deportivo

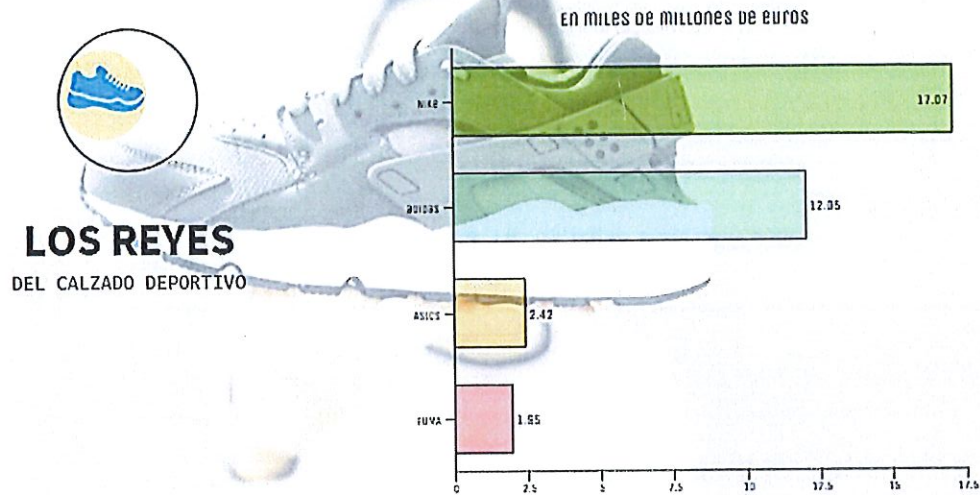


Figura 3: Los reyes del calzado deportivo 2018. Imagen extraída en marzo de 2018 de: [https://www.nike.com/es/es\\_es/](https://www.nike.com/es/es_es/)

La empresa Nike compone su oferta y demanda de decisiones independientes, ven las oportunidades para crear un cambio en toda la industria, impulsando cambios en el mercado a través del intercambio, la creación de fuentes abiertas y la creación de coaliciones y consensos. Trabajan arduamente para influir en los estándares y las políticas para impulsar la innovación.

Nike valora al sexo femenino, considerándoles fuertes, independientes y por ningún motivo extravagantes; han desarrollado canales, líneas exclusivas y mercancía directamente para las féminas como por ejemplo su último logro en el 2018 lo es: *El paquete Nike Women's Training 24 x 24*. Un esfuerzo por utilizar materiales de enfriamiento livianos listos para el rendimiento y duraderos, los diseñadores de formación de mujeres de Nike recurrieron a las telas tejidas, que son más ligeras y típicamente más resistentes que juntas estas las cinco piezas pesan solo 24 onzas y proporcionan un



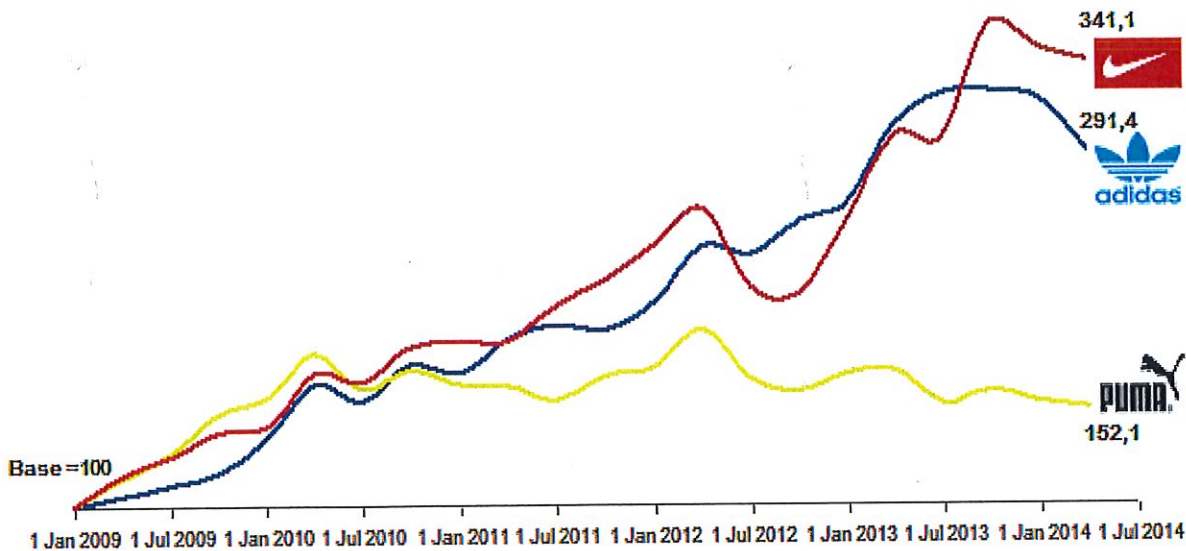
producto de entrenamiento liviano y transpirable de una manera sencilla para guardar, facilitando la actividad cuando la fémina lo requiera, todo esto se guarda en una bolsa de transporte cómodo que es creada por el mismo abrigo y le sobra espacio para otros artículos de ropa o artículos como llaves, brillo de labios y una tarjeta de crédito (Nike Inc., 2018).

### El paquete Nike Women's Training 24 x 24



Imagen 3: Paquete Nike Women's Training 24 x 24, imagen extraída de: [https://www.nike.com/language\\_tunnel](https://www.nike.com/language_tunnel)

## Evolución de la empresa 2009-2014



Grafica 1: Evolución de la empresa 2009-2014, recuperado de:

[https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi\\_07TJ9MvcAhWlo1kKHY68D6UQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fqueaprendemoshoj.com%2Fmas-lider-sin-jordan-cual-es-la-ventaja-competitiva-de-nike%2F&psig=AOvVaw0JYezJFz1jyXfZLXG576SU&ust=1533214856848310](https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi_07TJ9MvcAhWlo1kKHY68D6UQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fqueaprendemoshoj.com%2Fmas-lider-sin-jordan-cual-es-la-ventaja-competitiva-de-nike%2F&psig=AOvVaw0JYezJFz1jyXfZLXG576SU&ust=1533214856848310)

## Planteamiento del Problema

1. ¿Cómo la Compañía Nike Inc., ha logrado mejorar el funcionamiento de sus fábricas, tras las acusaciones de esclavitud humana e infantil? En la página 16 detallamos sobre la responsabilidad social de la empresa y como está a logrado mejorar los estándares de seguridad de la empresa. Las alianzas realizadas para mejorar estas desagradables acusaciones y los estándares de calidad aplicados, mejorando así la calidad de vida y la seguridad de sus empleados.

2. ¿Qué hace Nike Inc., para salvaguardar la seguridad de los seres humanos en el mundo?

Por medio de medidas preventivas y correctoras, que contribuyen al cambio climático, manteniendo la eficiencia energética, cuidan la biodiversidad mediante los planes de gestión de residuos, que se encuentran más detallados desde la página 17 a la 19, mediante la colaboración con el medio ambiente, plan anticorrupción, control de su cadena de valor y un portafolio de materiales sostenibles y sustentables.



## **Fortalezas y debilidades internas de la empresa**

La mayor fortaleza de la empresa consiste en la experiencia de Bill Bowerman, quien fue un hombre que enlisto en el ejército, formo parte de la guerra entre italianos y alemanes. Logro condecoraciones y luego de esto fue a la Universidad de Oregón; formando un equipo exitoso que gano varios campeonatos, esta experiencia lo llevo a entrenar un grupo atlético en esta misma Universidad; se retiró tras una desgracia en las olimpiadas de Múnich, que marco su vida.

Phil Knight trabajaba con prototipos y diseños del calzado, esta experiencia le ayudo a identificar las necesidades de sus atletas y entender cómo lograr productos de calidad y a su vez dedicarse a la búsqueda de la perfección para este segmento, enlazándolo a la amplitud de los segmentos más grandes, los consumidores y así ampliar su segmentación de clientes.

La empresa ofrece a sus empleados en diversos estados, Plan de compensación, Plan de capacitación para poder crecer en la empresa, apoyan a los estudiantes por medio de internados e incentivos entre otros grandes beneficios. Su Estructura Organizacional es un eslabón más para el logro de su éxito empresarial. Nike visualizo que su marca podría llegar a varios lugares al mismo tiempo, a través de la transmisión en los eventos para los que sus atletas utilizaran sus productos (Nike Inc., 2015).

Llegar al consumidor es su meta, los grandes admiradores de deportes a los cuales la empresa les suplía calzado, indumentaria y productos adicionales. Otros de los rasgos distintivos de Nike en cuanto a estrategias es sumar talentos a la compañía, para afianzar su posicionamiento dentro del mundo del deporte profesional.

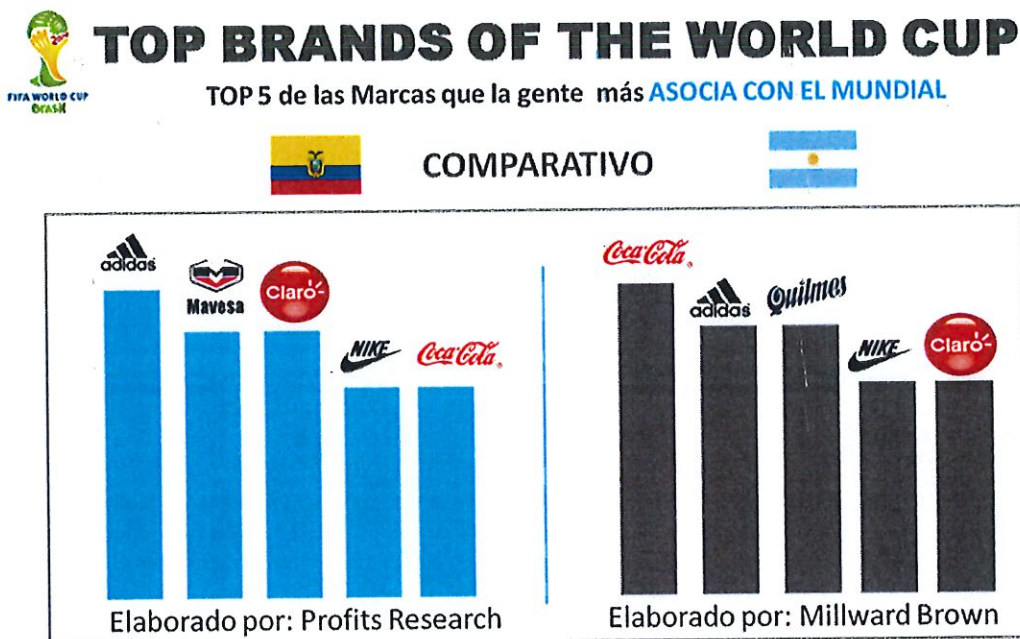
Otra Fortaleza interna de esta empresa es el dar oportunidad a deportistas rechazados, inculcando la confianza en ellos, por ejemplo, el atleta Alberto Salazar, quien luego de una exitosa carrera como corredor, fue contratado como consultor en marketing de la empresa.

El mismo Salazar, en una entrevista con 'Ontherun.com', aclaró que *“a todos los departamentos de marketing de deportes se les han dado las metas para la identificación de Nike con contratos a los atletas elite, equipos y eventos. De esta manera, estos tres puntos son usados para promover la marca”*. Y agrega que: *“ese es básicamente el trabajo en el área de marketing de deportes”*.

En 2018, la empresa ha ingresado más de 9.000 millones de dólares a través de sus tiendas físicas y online. El presidente y consejero delegado de Nike, Mark Parker, apuntó en su última conferencia con inversores que cuentan con plataformas adecuadas que llevan a direcciones nuevas constantemente a la empresa; estrategias diseñadas para impulsar fases de crecimiento a largo plazo, añadió, proyectando por medio de estas estrategias 50.000 millones de dólares para 2020. Este plan renueva completamente la comunidad NikePlus, que brinda oportunidad a nueva oportunidad a nuevas asociaciones digitales. Hasta la fecha, se han aliado con Apple Music, el agregado de gimnasios Class Pass y la plataforma online de sesiones de meditación y entrenamiento mindfulness Headspace.

La empresa ha figurado entre las primeras marcas utilizadas en la Copa Mundial de Fútbol y en este 2018 la última Copa Mundial celebrada en Rusia, Nike vistió a varios de los equipos de esta. (Nike Inc., 2018).

## Top Brands of the World Cup



Grafica 2: Nike entre las primeras marcas reconocidas en el mundial, recuperado de:  
<https://peru21.pe/fotogalerias/mundial-rusia-2018-son-marcas-vestiran-selecciones-copa-mundo-385137>

## Revisión de literatura

### Introducción

Con el propósito de analizar el éxito de la compañía Nike, Inc., a través de los años, se ha realizado este trabajo investigativo utilizando diversos recursos existentes en el internet, base de datos, revistas, libros, películas, videos y otros. Para confirmar como en la actualidad la compañía continua a la vanguardia posicionándose entre las primeras tres compañías de mayor éxito en ventas y calidad de productos en el mundo.

Sus anuncios captan la atención de todo tipo de público y la calidad de sus productos que mantienen capturada la atención de un alto grupo de consumidores en diversos segmentos.

La visión y misión de la empresa, se basa en: (© Nike, Inc. 2018).



## **Misión**

La declaración de la misión de Nike está inspirada en: *Ofrecer inspiración e innovación a todos los atletas del mundo* (Nike Inc., 1979).

El legendario entrenador de atletismo de la Universidad de Oregón y cofundador de Nike, Bill Bowerman, dijo: "Si tiene cuerpo, es un atleta". Bowerman fue un profesor que les enseñó a los atletas los secretos del éxito (Nike Inc., 1979).

## **Visión**

La empresa Nike busca ser la mejor nacional e internacionalmente, destacándose por su buena calidad, servicio y comodidad a sus clientes. Buscan que sus productos sean vendidos y utilizados en todas las partes del mundo para así sobresalir.

## **Debilidades internas de la empresa con el paso del tiempo**

El confiar la manufactura de sus productos en mano de terceros, que no salvaguardan la seguridad y el bienestar de los individuos, permitiendo la explotación y el maltrato de los seres humanos; sin duda alguna con la inteligencia demostrada en sus productos y servicios les convendría el desarrollar una fábrica de su propiedad y control bajo la supervisión adecuada, para desarrollar sus productos o implementar medidas de seguridad que cuiden la seguridad, el trato y los beneficios de cada individuo que trabaje en fábricas subcontratadas de depender de estos. Lograrían el control de un orden justo para los trabajadores, logrando que sus gerenciales y supervisores realicen un trabajo de calidad, pero sobre todo que ofrezcan un trato justo y digno a sus empleados.

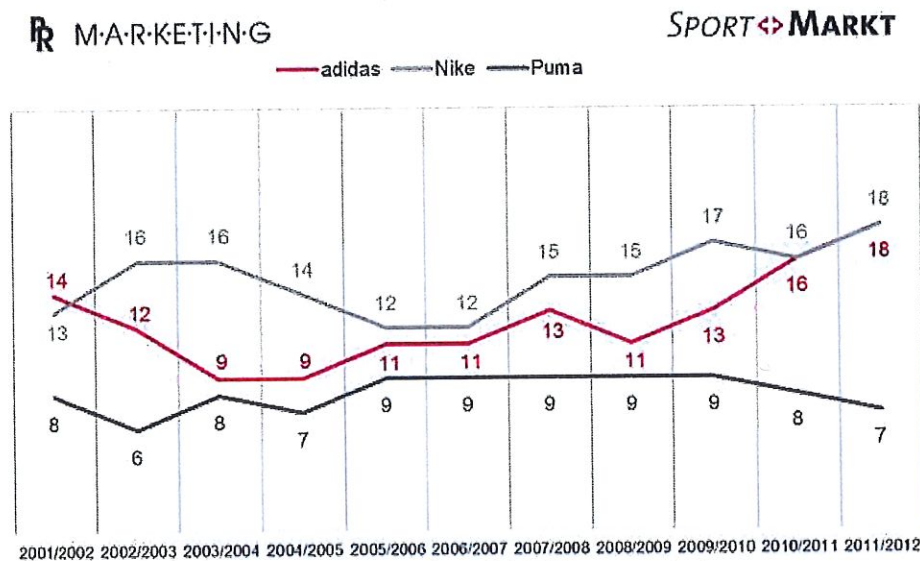
Otra opción viable es incorporar la contratación de una compañía que se dedique a visitar, controlar y supervisar que se lleven a cabo controles de seguridad para hacer cumplir las normas y políticas de la empresa, razonablemente, sin aviso a las diversas fábricas de manufactura para así mantener un control de todo.



## Su mercadeo digital, autor de su éxito

En el año 2013 la empresa Nike registró ante la Oficina de Patentes de Estados Unidos 540 patentes, número que fue 60% más elevado a las 340 fueron adquiridas en el 2012, es muy interesante el incremento y el número tan elevado de patentes que consigue la marca y como han logrado en tan poco tiempo cambiar sus prioridades. En 2006 el 76% de las patentes registradas por la Nike correspondieron a innovaciones en calzado deportivo, ya fuera en la suela, las agujetas, el forro o cualquier otro elemento relacionado a ellos; mientras que, en 2013, este número disminuyó en un 26%, para ubicarse solo en la mitad. (Campos, A. 2014).

Éxito en el Mercadeo de la Empresa Nike 2001-2012.



Grafica 3: Mercadeo de las empresas de calzado deportivo 2001-2012, recuperado de:

[https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT9JSp9cvcAhVKw1kKHRIIBGOQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fmarketingdeportivomd.com%2Fnike-adidas-y-puma-visten-al-45-de-los%2F&psig=AOvVaw1Kmp7ZlvRZTYrOD\\_8B8iNH&ust=1533214964467992](https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT9JSp9cvcAhVKw1kKHRIIBGOQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fmarketingdeportivomd.com%2Fnike-adidas-y-puma-visten-al-45-de-los%2F&psig=AOvVaw1Kmp7ZlvRZTYrOD_8B8iNH&ust=1533214964467992)

## Responsabilidad Social

Nike, Inc. Posee un compromiso voluntario de responsabilidad social, hacia el desarrollo de la sociedad y la conservación del medio ambiente, mediante su composición social y el comportamiento responsable hacia los individuos y grupos sociales. Luego de un impactante golpe a su imagen tras las

acusaciones de explotación y maltrato a individuos en especial niños, tras confiar su producción en manos de terceros; La empresa ha logrado reponerse implantando un sin número de buenas acciones.

La Global Alliance for Workers Communities en el 2001, entrevisto a más de 4,000 empleados de la empresa Nike, Inc., e indagaron que la empresa ha Aumentado su salario un 40%, establecieron la edad mínima para trabajar a 18 años en sus fábricas de zapatillas y 16 años en las de su ropa deportiva. Pastaron con las empresas subcontratadas en la calidad del aire dentro de las fábricas donde trabajaban los individuos su fabricación de calzado e indumentaria, mejorando sus condiciones de trabajo.

Nike, Inc., se convirtió en miembro fundador del Global Compact, patrocinada por las naciones unidas, quienes buscan que todas las empresas se comprometan con los derechos humanos y los estándares ambientales.

La empresa respaldó los principios de la Coalition for Environmentally Responsible Economies, un código que vela por la conducta del cuidado ambiental en las empresas. Instauró los estándares de seguridad estadounidenses de calidad del aire para sus fábricas en el extranjero.

Acepto publicar en internet sus auditorías sobre las condiciones laborales en sus fábricas y restauró la implementación de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, asegurando que tanto las fabricas a quienes confiaban el desarrollo de su calzado como sus tiendas locales no fueran cómplices de la vulnerabilidad hacia los derechos humanos. Sus estándares laborales apoyan la libertad a la asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, eliminando toda forma de trabajo forzoso o realizado mediante coacción, apoyan la erradicación del trabajo infantil, sostienen la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

### **Medio Ambiente**

Nike, Inc., mantiene un enfoque preventivo que favorece al medio ambiente, fomentando la iniciativa de promover una mayor responsabilidad ambiental, favoreciendo el desarrollo y difusión de

las tecnologías respetuosas con el medio ambiente. Reduciendo el impacto medioambiental por medio de medidas preventivas y correctoras, contribuyendo al cambio climático manteniendo la eficiencia energética, cuidan la biodiversidad mediante los planes de gestión de residuos. Inhibición de certificación de sistemas de gestión medioambiental, informan libremente los impactos y sostenibilidad medioambiental en su página Web.

### **Anticorrupción**

Trabaja en contra de la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorción, con lo que respecta a los derechos humanos, el abuso de poder encomendado para el beneficio propio, tal como consta en la declaración universal de los derechos humanos, tienen la obligación de observar, respetar y promover los derechos humanos y es la principal responsabilidad social de Nike, Inc., Evitan la contabilidad fuera de libros para evitar crear dudas, documentando todo legalmente.

### **Cadena de valor**

Extiende la toma de decisiones de tal forma que la calidad de su planificación de forma a las decisiones que se toma para la fabricación, por ejemplo, el 85% de sus desechos de fabricación de calzado están destinados a vertederos o a la incineración mediante el reciclaje, alargando así la vida útil de sus productos.

Al desarrollar el diseño de su calzado velan que se elimine el uso de tóxicos en el proceso de la fabricación de sus productos, determinando que los materiales sean reciclados en un circuito cerrado, suponiendo un mejor conocimiento y control de calidad, rendimiento y mejor ambiente para los trabajadores, controlando las emisiones que producen las mismas impactando al ambiente. Mejorando las condiciones laborales.

El eje de Nike, Inc., lo componen las oportunidades, los recursos y los valores lo que realmente la empresa es.



Diseñan productos más rápidos, livianos y fuerte; presentando atención vital al rendimiento superior y de mínimo impacto; la empresa cuenta con más de 900 fábricas a través de todo el mundo que fabrican sus diseños, desde Nike, Inc., son enviados sus productos a donde son necesarios para llegar a los consumidores por medio de aviones, barcos, camiones y trenes son las herramientas de sus proveedores transporte utilizados para el obstáculo de distancia diario.

Operan en más de 750 tiendas minoristas en todo el mundo, más allá de vender productos cada lugar se esfuerza por ofrecer experiencias gratificantes a las diversas comunidades. Todas las decisiones positivas en las que Nike, Inc., ha incurrido son para beneficio impactante en la energía, el clima, la química, el agua, los residuos, la comunidad y otros. Creando nuevos productos, ropa, canchas deportivas, pistas de atletismo por medio de sus residuos reciclados.

### **Creación de portafolio de materiales sostenibles**

La empresa consciente de que la elección de los materiales que utilizan para la realización de sus productos tiene efecto en su cadena de valor y en los lugares donde se encuentran presentes sus fábricas, tiendas, productos y servicios; se dedican a la constante evolución para la mejora de los atributos medioambientales que aportan a sus productos seguridad desde hace más de 10 años, mejorando su rendimiento, por medio de índices de sostenibilidad en sus productos, cadenas de distribución y servicios por medio de materiales eficaces que salvaguardan la sustentabilidad y alargan la vida útil de los mismos, esta iniciativa ecológica es los que mantiene a la empresa ante la mente de sus consumidores como la empresa que ofrece productos y servicios de la mejor calidad.

### **Naturaleza de la estrategia de negocio de la empresa**

En el año 1984, las ganancias netas de la compañía Nike, Inc., alcanzaron los 919,8 millones de dólares, en esta época su mercado de ropa deportiva no era el mismo que en la actualidad el 2018, ya que habían surgido nuevos competidores, algunas líneas de estas ya no existen, por ejemplo L.A. Gear

quien fue la línea que en el pasado ocasiono que Nike, Inc., tuviera perdidas, siendo L.A. Gear la culpable de reconocer el segmento de aeróbicos, que los llevo al éxito, en cambio Adidas y Reebok, son las líneas que en la actualidad 2018 se encuentran compitiendo con el monstruo Nike, Inc., pues así lo consideran gracias a su impactante mercado de guerrilla; Converse, ya es parte de su línea; New Balance, es considerado de una excelente calidad pero no alcanza a Nike ni en números, ni porcentajes o calidad; Puma compite al igual que todas las anteriores pero no logra alcanzar a la popular empresa y Kappa que pasa al igual que las anteriores, todas estas para la década de los '80 fueron consideradas una fuerte amenaza. (Guzmán, D. 2015).

En 1985 utilizaron la canción clásica de los Beatles para su anuncio "Revolución" que fue un éxito mundial. La empresa Nike, Inc., ya había logrado un largo recorrido, pero no estaban conformes, pues para entonces el consumidor era más reactivo a la adaptación de una sola línea, aquí fue donde comenzó su interés a dedicar tiempo y dinero en su estrategia de mercadeo, anuncios publicitarios y promociones, apostaron este trabajo creativo a la agencia Wieden & Kennedy, compuesta por Dan Wieden y Jim Risworld, gracias a esta unión la empresa Nike fue re-posicionada como pionera y para 1980, sostenida en la actualidad el 2018, posicionados entre las primeras tres favoritas de los deportistas, ya que 9 de cada 10 atletas y deportistas utilizan solo su calzado, sin contar sus productos y servicio; manteniendo un 95% de la población mundial capturada y su segmento de clientes ha aumentado favorablemente un 37% en 2016, (Cinnamon N, 2018).

La mirada de la Nike siempre ha estado puesta en la creación de productos innovadores y de alta tecnología, pero conscientes de lograr siempre alcanzar el máximo rendimiento de los atletas, (Guzmán D, 2015).

En 2018 el portafolio de productos que la empresa Nike ha aumentado favorablemente su rentabilidad al 37%. Alguna de sus líneas lo componen productos como:

- ACG, Running, Tenis, baloncesto, béisbol, voleibol, fútbol o fútbol americano, bicicleta de montaña, entrenamiento técnico, atletismo que es su línea de entrenamiento y campo y Women línea femenina destacada.

Cuenta con su propia línea de toallas, mochilas y bolsos dentro de la categoría de productos misceláneos, además de la línea de Accesorios Personales, como:

- Relojes, anteojos, video juegos y aplicaciones para iphone y ipod entre otros.

Nike también colabora con Amazon, y ha adelantado que irá más allá de la prueba realizada dados los resultados positivos obtenidos; ha decidido colaborar con Instagram para vender sus productos mediante sus Stories, y también han montado un estudio digital que aprovechará los datos en tiempo real de plataformas como WeChat y Tmall, (Domínguez A, 2018).

Nike, Inc., ha incorporado a su consejo de administración a Peter Henry, la persona más joven en asumir el decanato de la NYU Stern School of Business, pues lo hizo en 2010 con sólo cuarenta años. En la actualidad, también es profesor de economía y finanzas en la William R. Berkley e impartió sesiones en Stanford. En 2008, este economista dirigió el equipo de transición presidencial de Barack Obama en su revisión de instituciones económicas como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. En junio de 2009, el entonces presidente de Estados Unidos le nombró responsable de la comisión presidencial de becas de investigación de la Casa Blanca. Nike ha entregado 2.416 acciones de la compañía a su nuevo consejero, que también estará presente en el comité de responsabilidad corporativa, sostenibilidad y gobernanza. Henry no es nuevo en el rol de consejero de grandes corporaciones, pues también es vocal en multinacionales estadounidenses como Citigroup y General Electric.



Su perfil académico también le valió para ser nombrado miembro de la Oficina Nacional de Investigación Económica y del Club Económico de Nueva York, así como del Consejo de Relaciones Exteriores y del Panel Asesor Económico del Banco de la Reserva Federal de Nueva York.

En el consejo compartirá reflexiones con el fundador de la marca, Phil Knight, y su hijo, Travis; el presidente ejecutivo, Mark Parker; Elizabeth Comstock, vicepresidenta de General Electric; John Connors, socio de Ignition Partners; Tim Cook, presidente de Apple; John Donahoe, presidente no ejecutivo de PayPal; Alan Graf, director financiero de FedEx; John Lechleiter, presidente de la farmacéutica Lilly; Michelle Peluso, directora de marketing de IBM; Jonatha Rodgers, de larga trayectoria en el mundo de los medios, y John Thompson, analista deportiva y que durante más de veinte años trabajó en la Universidad de Georgetown, (Domínguez A, 2018).

#### **Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)**

##### **Fortalezas:**

- Su indumentaria, productos, servicios y aplicaciones que ocupan un lugar de prestigio en el estilo cotidiano para millones de consumidores, en especial atletas y deportistas. Los individuos ya han dejado de ver sus productos como una opción a ser utilizada solo para practicar alguna actividad física o deporte y la han incorporado a su estilo diario como una prenda necesaria más, gracias a la calidad de los materiales utilizados en sus productos, considerados de la mejor calidad. Su imagen es considerada como una con estructura de mercado oligopolios.

Nike considerado un Oligopolio

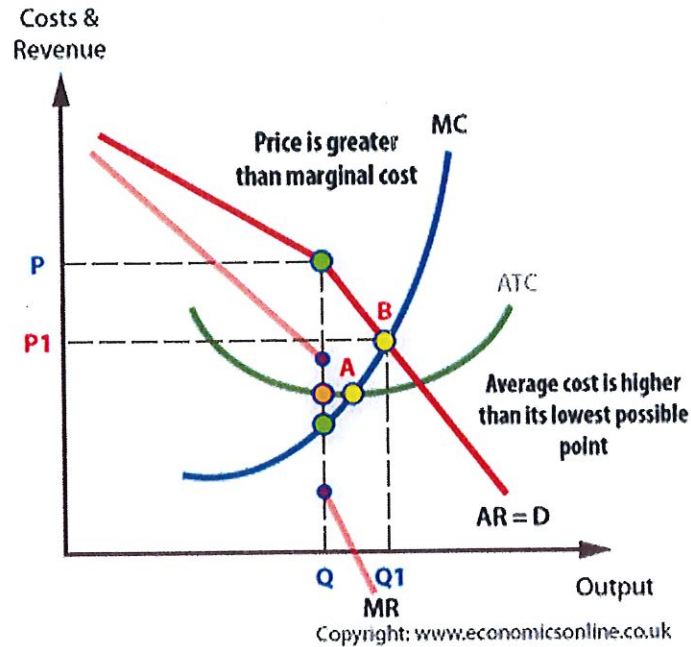
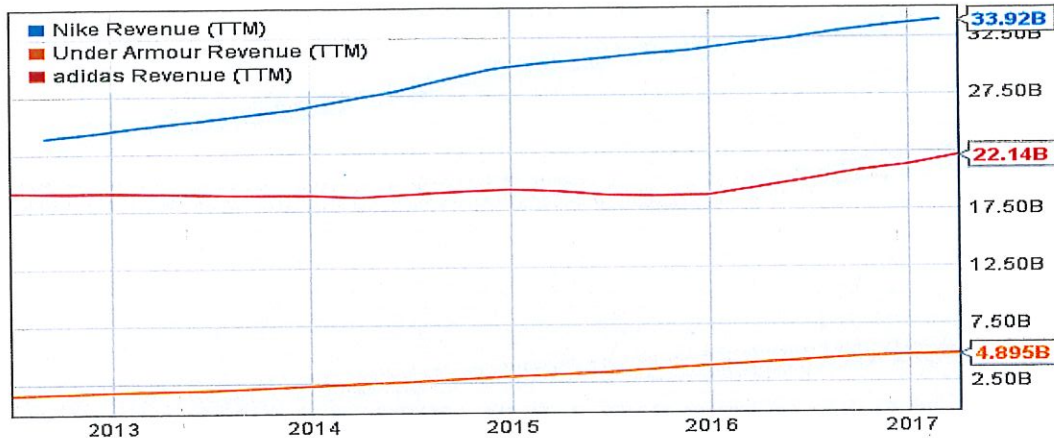


Figura 4: Nike es considerado un Oligopolio, recuperado de:  
<https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiAjK2tl8jcAhXxpVkkHWjfbW8Qjhx6BAGBEAM&url=http%3A%2F%2Felpasadoelpresente.blogspot.com%2F2016%2F04%2Fcuales-son-las-clases-de-mercado.html&psig=AOvVaw3Zh4YIIwPVt-ZQUb3D1Yay&ust=1533086466253293>

- La etiqueta de indumentaria continúa al tope de las ventas y fabricación. Su programa de descuentos para estudiantes a ayudado a que sus ventas se eleven en, Norte América, Sur América, Europa, el Pacífico de Asia, el Medio Oeste y África, ofreciendo hasta un 10% de descuento que caduca en 30 días.

## Ganancias en ventas de la empresa por descuentos estudiantiles



Grafica 4: Ganancia en ventas por descuentos estudiantiles, recuperado de:

<https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsxZzGmcjcAhWktlkKHTmbD3MQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.nasdaq.com%2Farticle%2Fnike-nke-gains-on-q4-earnings-sales-beat-guides-fy18-cm810484&psig=AOvVaw1KC0yqAsR2WZcdf4TDR9F6&ust=1533087325975482>

- Cuentan con un programa de devoluciones gratuitas en su página Web, donde eliges un producto como mejor te convenga, lo pruebas por de 30 días y si no estás conforme con el producto puedes devolverlos en un plazo de 30 días, en el estado en el que estén. Las devoluciones son gratuitas, (© Nike, Inc. 2018).
- Haber ganado el deseado León de Plata Gráfica en Cannes 2000.

### Oportunidades:

- El haber identificado el campo del atletismo y el deporte. Ajustarse a las necesidades de cada segmento de clientes. Tienen opciones de compra y pago a través de su página Web, mediante Ath, Visa, Máster Card, American Express, Visa Electrón, Pay Pal, Mediante su propia tarjeta de crédito y la nueva modalidad llamada Cash on delivery. Desde su página Web puedes personalizar tus productos, (© Nike, Inc. 2018).
- Su programa de Nike Plus que cuenta con acceso exclusivo a eventos de Nike Plus una alianza de la marca con Apple que permitió en 2006 el lanzamiento de una zapatilla inteligente dotada con un sensor que se conecta con el iPod Nano y permite conocer el rendimiento al correr.

- Cuenta con aplicaciones innovadoras diseñadas por sus propios expertos, consigues las mejores zapatillas antes que nadie, cuentan con un programa de envío estándar gratuito para todos los pedidos.
- El desarrollo de productos innovadores que son esenciales o de primera necesidad. Construyen conexiones profundas y personales con los consumidores. Y ofrecen un mercado integrado con experiencias de venta al por menor convincentes, (© Nike, Inc. 2018).
- A raíz de las acusaciones y amenazas, Nike implemento un plan que llamaron ‘código de conducta’, además de realizar auditorías con consultoras de primera línea, como las empresas Ernst & Young y PwC, contando con el asesoramiento y participación profesional de Andrew Young, embajador estadounidense en la ONU, entre otros.

**Debilidades:**

- La mayor debilidad de la empresa lo fue el hecho de haber ofrecido, un enorme contrato al basquetbolista Stephen Curry, quien antes de firmar, puso como condición a los diseñadores del que sería su nuevo calzado, el colocar en los cordones de estas, su versículo de la biblia favorito, Filipenses 4:13. Nike no estuvo de acuerdo con la idea del jugador quien se mantuvo firme en su petición. Otra marca se les adelanto ante esta debilidad por sus códigos de igualdad en religión y la empresa “Under Armour” aprovecharon la oportunidad. El diseño fue realizado por Under Armour con las exigencias de Curry, esta empresa recibió posicionamiento de su marca al tener como imagen al jugador cristiano. Esta fue una restricción de toma hostil.



## **Amenazas**

- Nike Corp. tiene en sus fábricas subcontratadas más del 90% de sus trabajadores, deberían implementar un programa de anuncios que muestren la seguridad, trato justo y que su producción es segura.
- No Exhibir con cifras de que cuidan que todos sus trabajadores son bien pagados y de acuerdo con las normas salariales de cada país, sería un gran paso para que estos rumores sean aclarados y si esta práctica es aplicada realmente deberían desistir de las mismas, por otro lado, al impedir que los niños trabajen se cierran las puertas a la entrada de los segmentos que aún no hayan alcanzado.

## **Tipo de estrategia corporativa adoptada por la empresa**

Mediante un modelo de negocios que inyectó su crecimiento y la misma se basaba en la innovación de lo último en tecnología de calzado atlético acompañado por un mercadeo de guerrilla al publicitar las cualidades de sus zapatillas.

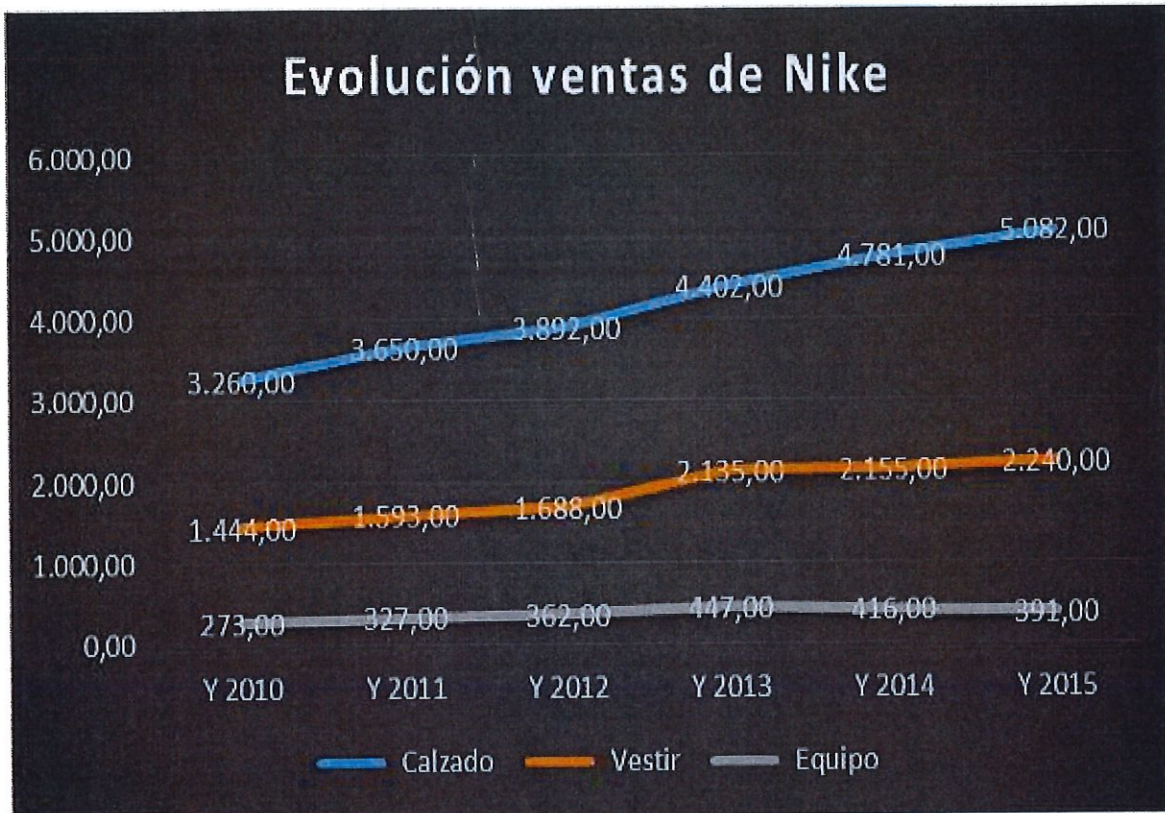
Sus cifras astronómicas como líder en la distribución de equipamiento deportivo cerraron en el 2013 con ventas de 25.313 millones de dólares (18.517 millones de euros), un 8,5% más que en el año anterior, produce sus artículos en 744 fábricas que emplean a 998.880 trabajadores en 43 países.

El grupo, que vio peligrar parte de su suministro tras las dos semanas de huelga de los trabajadores de su proveedor chino Yue Yuen Industrial, explica en su memoria de 2013 que le será difícil encontrar productores alternativos por el tiempo y el coste que representa formar a los equipos, (Cinnamon, N. 2012).

En el 2018 Nike no ha adquirido una estructura productiva exclusiva; y esto les ha traído problemas, demandas costosas y hasta el desprestigio. La empresa se abrió camino con diseño y mercadeo. 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 sus prendas. Sin embargo, en Estados Unidos, la compañía mantiene todavía 68 fábricas con 13.992 trabajadores.

Evolución del crecimiento de la empresa Nike por región 2011-2014 en millones.



Grafica 5: Evolución del crecimiento por región 2011-2014 en millones, recuperado de:

<https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjWkdLQnMjcAhXOx1kKHWDdEAGkQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Ftheluxonomist.es%2F2016%2F06%2F30%2Fel-roto-de-nike%2Fmiguel-angel-abad&psig=AOvVaw1zNpDP48kGTYFJYeMOW-Sk&ust=1533088149686391>

La gran 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, respectivamente. 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 que en la actualidad produce zapatillas deportivas para Nike genera el 6% del total.

En cuanto a las prendas de vestir, éstas se producen en 28 países. El grueso de la producción de ropa se concentra en China, Vietnam, Tailandia, Indonesia, Sri Lanka, Pakistán, Malasia, Turquía,



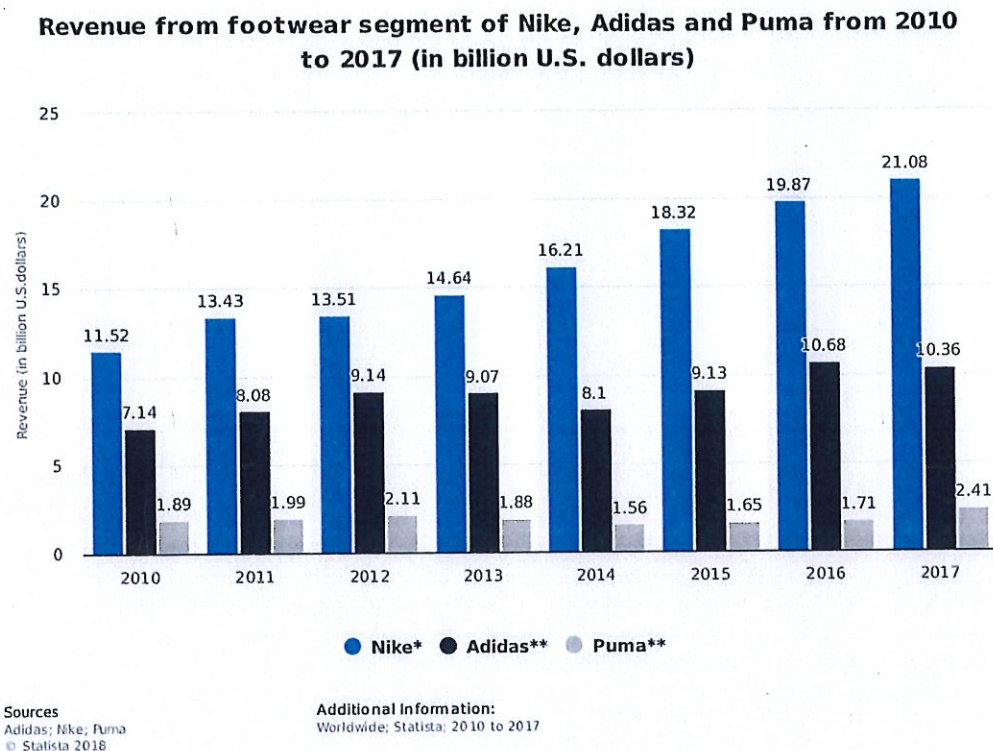
México y Camboya. Del mismo modo que ocurre con el calzado, la principal planta productora de prendas de Nike fabrica el 6% del total de pedidos del grupo.

China es el país que concentra la mayor parte de la actividad industrial de Nike. En el gigante asiático, la empresa tiene 195 fábricas con 249.655 trabajadores. En Vietnam, Nike cuenta con 65 centros de producción y 312.667 empleados, y en Indonesia, 40 plantas y 168.167 trabajadores, (Cinnamon, N. 2012).

Por otro lado, la compañía cuenta también con proveedores en Europa. En España, Nike trabaja con Estampados Framo y Sago, en Mataró (Barcelona), e 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. Poco margen para cambiar de proveedor.

Nike explica en su memoria de 2013 que sus operaciones internacionales y sus redes de aprovisionamiento están sujetas a riesgos habituales tales como las fluctuaciones de divisas, los aranceles, las medidas antidumping, las cuotas, medidas de salvaguarda, restricciones de comercio y, en ciertos países, la inestabilidad política e incluso el terrorismo. En este sentido, Nike afirma que buscará alternativas si los costes de producción en un país se disparasen o si el ritmo de fabricación se viera alterado, (© Nike, Inc. 2018).

Segmentación de calzado de ingresos de Nike, Adidas y Puma en millones.



Grafica 6: Segmento de calzado de ingresos de Nike, Adidas y Puma, en millones, recuperado de: [https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiEYv\\_JnsjAhVOW1kKHxZOCnEQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fes.statista.com%2Festadisticas%2F541990%2Ffacturacion-de-adidas-nike-y-puma-en-comparacion%2F&psig=AOvVaw0W8Hm1JxPtygVbyYcGrqav&ust=1533088669942177](https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiEYv_JnsjAhVOW1kKHxZOCnEQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fes.statista.com%2Festadisticas%2F541990%2Ffacturacion-de-adidas-nike-y-puma-en-comparacion%2F&psig=AOvVaw0W8Hm1JxPtygVbyYcGrqav&ust=1533088669942177)

En este sentido, Nike ve como un riesgo para tener en cuenta su total dependencia de proveedores externos, a cuyos trabajadores se ve en la necesidad de formar. En el caso de que le fallara una de las fuentes de suministro, Nike asegura que le sería difícil localizar productores alternativos, con personal cualificado y a costes competitivos. La compañía también contempla una posible subida de los salarios que encarezca los costes productivos.

En la década del 2000, Nike confió su mercadeo y la creatividad de la marca a la agencia argentina Ratto/BBDO, encargada de todo lo relacionado con la compra y planificación de espacios publicitarios para Nike, además del área de soporte estratégico, investigaciones acerca de la imagen de la marca y de la competencia, testeos y post evaluaciones de las campañas lanzadas, así como la comunicación de Nike en eventos específicos, según expresa LatinSpots Magazine en su página virtual latinspot.com.



## **Naturaleza de la estrategia de negocios de la empresa**

### **– Valor de sus Clientes**

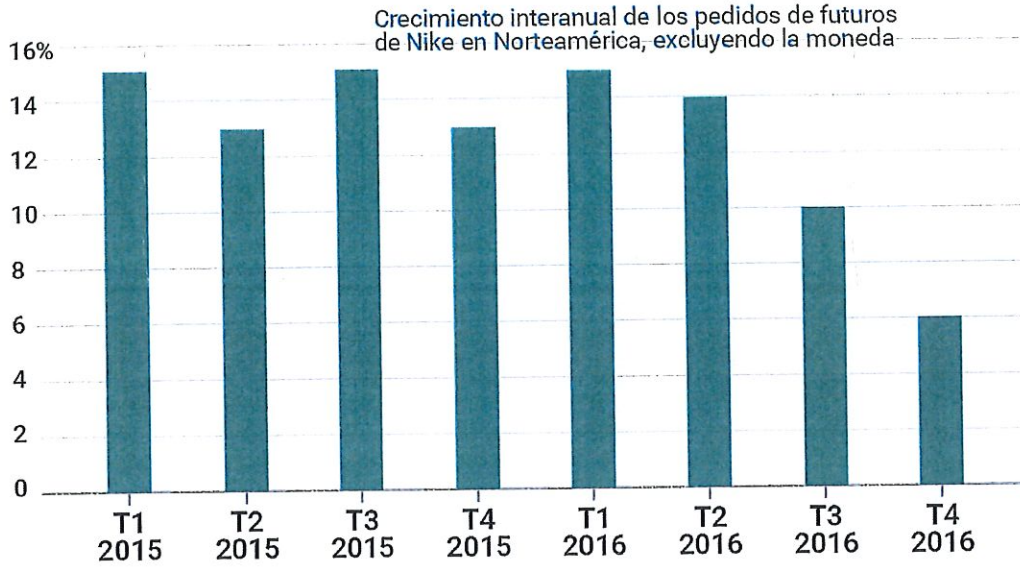
Satisfacen las necesidades de forma rentable, entendiendo las necesidades de su mercado, de clientes. Su estrategia de mercadeo orientada al cliente, proporcionando un valor superior, desarrolla relaciones rentables y sustentan la satisfacción del cliente. Capturan el valor de los clientes, ofreciendo beneficios y valor. Su mercadeo que consiste en una demanda completa, ya que sus consumidores adquieren justamente el volumen de productos que constituyen la oferta en el mercado y mucho más de lo esperado. Combinado con una demanda indeseable, por causa de las acusaciones sobre de esclavitud infantil una parte de los consumidores no se sienten atraídos por productos que acarrear consecuencias sociales indeseables, (Guzmán, D. 2015).

### **Necesidades, Deseos y Demandas**

Guiados por los requerimientos básicos del ser humano, satisfaciéndolos y convirtiéndolos en deseos. Su estrategia de mercadeo encaja, en que siempre sus anuncios van de la mano de la imagen de los deportistas.

### Un futuro oscuro

El crecimiento de los pedidos de futuros de Nike se ralentizó por cuarto trimestre consecutivo



Fuente: Bloomberg Intelligence, archivos de la empresa

INSIDER PRO

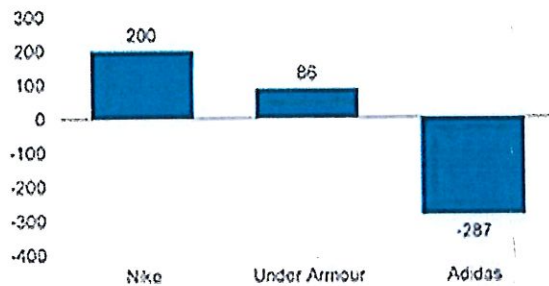
Grafica 7: El crecimiento de los pedidos futuros de Nike, por cuatro trimestres consecutivos.

Desde sus comienzos la compañía se ha dedicado a mantener comunicaciones con los deportistas, escuchando sus necesidades para el desarrollo efectivo de sus productos alcanzando las metas de satisfacción a sus clientes. El empeño de la empresa Nike siempre ha sido lo que el consumidor necesita, y no la cantidad de productos ofrecidos, (Martínez J, 2008).

Nike Domina en record en el regreso a clases.

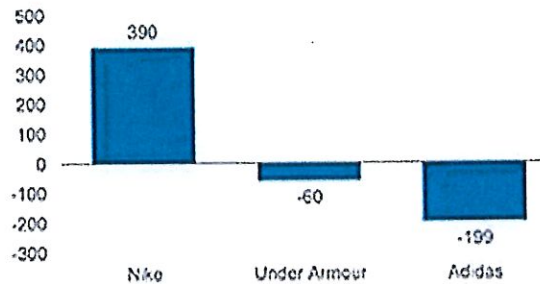
**Nike Dominated Back-to-School, Taking the Most Market Share**

BTS Apparel & Footwear Mkt Share Chg.



**Nike Took the Most Share in the Women's Athletic Apparel Market**

BTS Women's Apparel Mkt Share Chg.



Grafica 8: Nike dominado regreso a la escuela teniendo la mayor cuota de mercado, recuperado de:

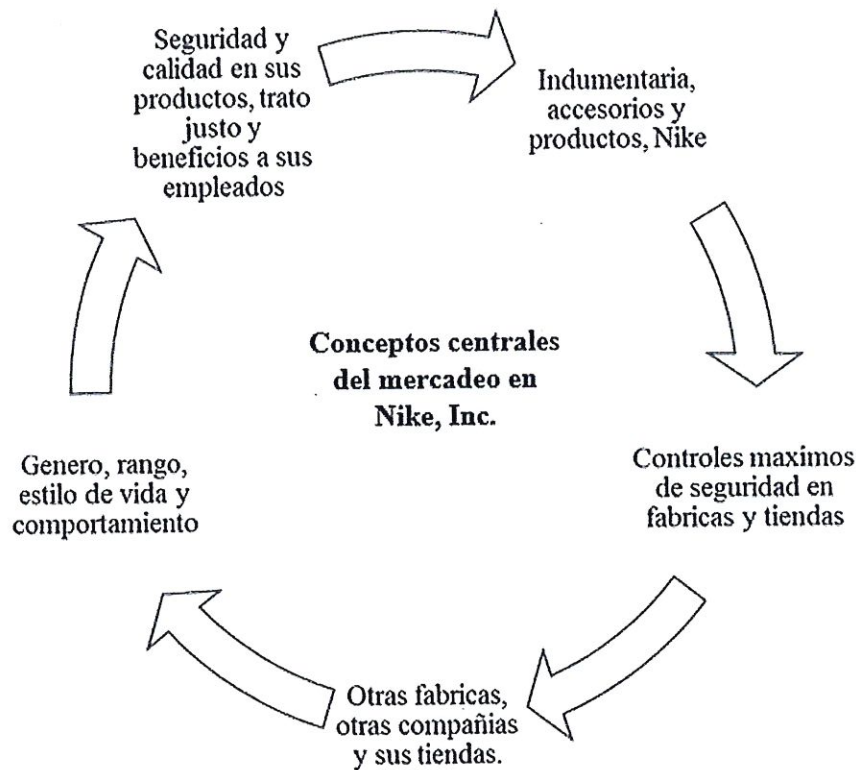
[https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwii\\_JyDyszAhUCTlkKHVKzDcYQjhx6BAGBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.benzinga.com%2Fanalyst-ratings%2Fanalyst-color%2F16%2F02%2F6300622%2Fmichael-jordan-still-dominates-basketball-13-years-after&psig=AOvVaw2I7CqaYd-bu\\_11CnLoirO0&ust=1533237693343948](https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwii_JyDyszAhUCTlkKHVKzDcYQjhx6BAGBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.benzinga.com%2Fanalyst-ratings%2Fanalyst-color%2F16%2F02%2F6300622%2Fmichael-jordan-still-dominates-basketball-13-years-after&psig=AOvVaw2I7CqaYd-bu_11CnLoirO0&ust=1533237693343948)

## Mercados

- **Mercados de consumidores:** La empresa vende productos basados en las necesidades de sus clientes, desde calzado, bandas para el sudor, toallas, audífonos, gafas, espejuelos, relojes, bolas, botellas para el agua o jugo, sandalias, bultos, ropa que bien pueden utilizarla los deportistas como también casualmente y hasta para vestir entre la gran gama de productos. Emplean dinero y tiempo en el desarrollo de una imagen de marca superior. Su mercado de consumidores está basado en persistente perfeccionamiento, teniendo varias marcas con las cuales competir.
- **Mercados de empresas:** En el siglo XXI compiten con empresas como lo son Asics, Puma, Reebok, Adidas y Converse como competencia directa ya que es de su propiedad, han recurrido al mercadeo de guerrilla. Apoyados de su publicidad mediante el mercadeo de su producto a través de los deportistas, refuerzan la seguridad de su marca, apoyando la fuerza de ventas, manteniendo su precio y la reputación de lealtad y calidad de sus productos.

- **Mercados globales:** Al llevar sus productos mercado internacional enfrentándose a decisiones, retos y desafíos marcados ya que existen diversas culturas, normas y leyes en todos los países donde se posiciona n sus productos.
- **Mercados no lucrativos y sector público:** Venden sus productos a organizaciones no lucrativas como iglesias, universidades, instituciones de beneficencia o entidades gubernamentales.

Conceptos Centrales del Mercadeo de la Empresa Nike Inc.



Grafica 9: Conceptos centrales del mercadeo en Nike, inc. Datos recopilados de:  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=52438c9a-61cf-4994-a0d1-e38d05a500f8%40sessionmgr4007>



## Estructura, sistemas de control de la empresa y su forma de encajar con su estrategia de negocios

Sus ganancias sobrepasaron los 1,96 millones de dólares, registrados en el año 1973, y para el 1980 sobrepasaron los 149 millones de dólares. Según la revista virtual de economía, elEconomista.es, diseñada para los economistas; y desarrollada por Bloomberg prevén que sus beneficios se coloquen en los 1.034 millones de dólares, un 32,5% más que en 2014. Los 1.982 millones de dólares registrados en 2015 supusieron un 6,5% del total de los 30.601 millones de dólares obtenidos por Nike durante el mismo periodo de tiempo.

Dato histórico de las acciones de Nike.

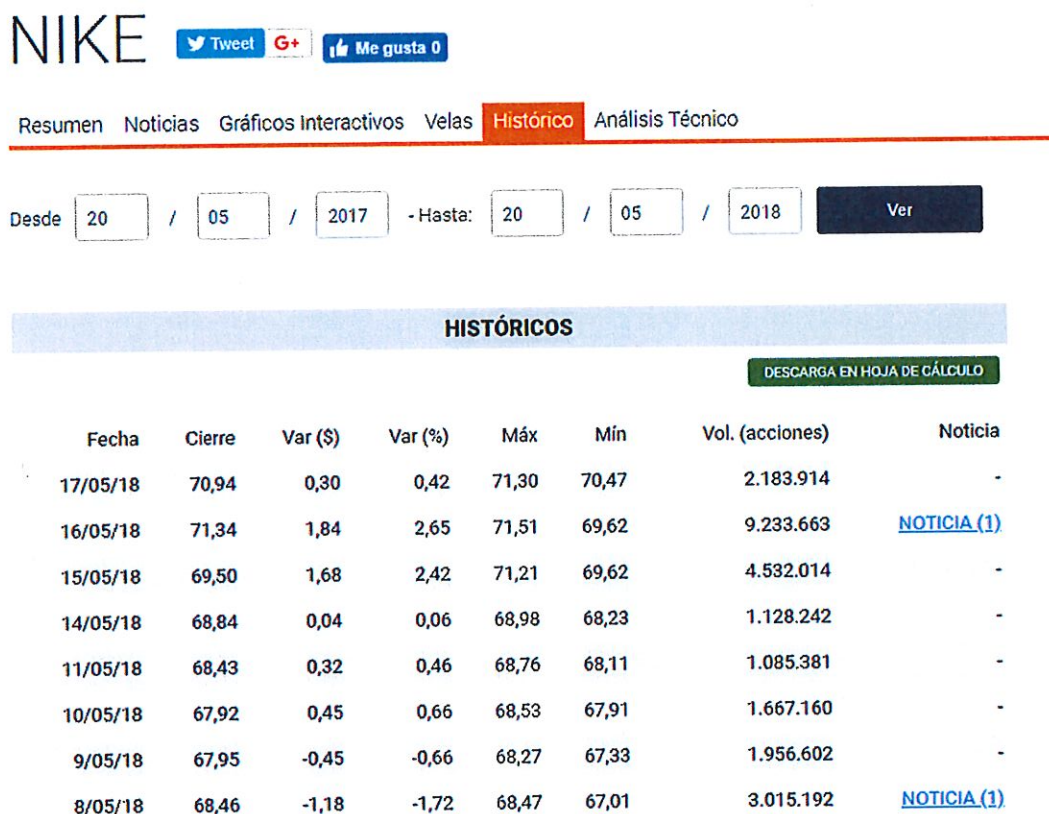


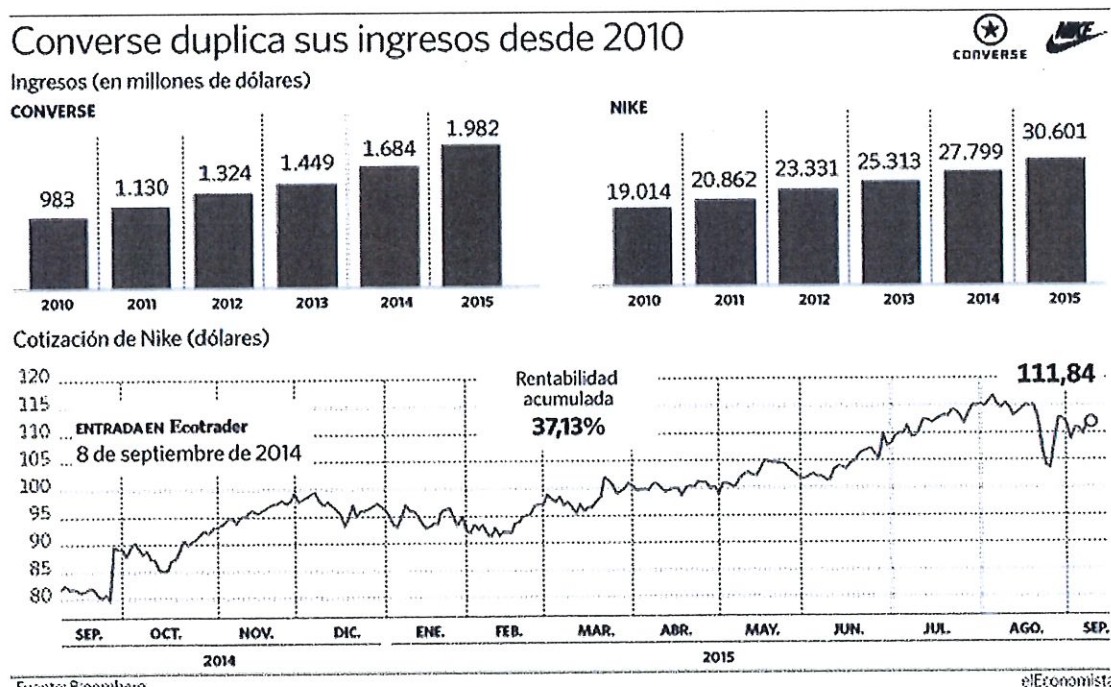
Figura 5: Dato histórico de las acciones de Nike, recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Acciones-de-Nike-se-disparan-en-NY-20170702-0035.html>

El calzado sigue siendo su principal fuente de ingresos. Cerca del 60% de sus ganancias totales, es decir, 18.318 millones de dólares procedían de las zapatillas de deporte. Alcanzó su máximo histórico el 5 de agosto de 2015, cuando sus títulos se colocaron en los 116,75 dólares.

Sus acciones se mueven ya en la zona de los 111 dólares tras sumar un avance cercano al 14% desde enero 2016. La firma es estrategia de Ecomer desde hace un año, tiempo en el que ha acumulado una rentabilidad cercana al 37%.

Gracias a Converse se mantienen al frente de la división de otros negocios, a partir de 2013 comenzaron a operar de forma directa su negocio en España, logrando una cifra de negocio de 1.324 millones de dólares (1.094 millones de euros), un 17% más que las ventas obtenidas en el comienzo de su fusión.

Converse duplica los ingresos de Nike Inc.



Grafica 10: Converse duplica los ingresos de Nike en 2010. Datos recuperados de: <https://www.modaes.es/empresa/nike-crece-un-15-en-2011-impulsada-por-el-desarrollo-de-su-marca-insignia.html>

## Estrategia de mercadeo

Es una basada en la interacción y retroalimentación con los atletas de todos los niveles.

## Variables de segmentación

Como diseñadores y desarrolladores de ropa, calzado, equipo y accesorios deportivos; dominando las categorías de futbol, pista y campo, baloncesto, entrenamiento para hombres y mujeres, deportes de acción, ropa deportiva, el golf, el tenis y más. Dominando las líneas de producción en calzado ropa y equipamiento; con una segmentación que domina por: género, rango de edad, estilo de vida y comportamiento de compra.

Segmentación de la empresa Nike.

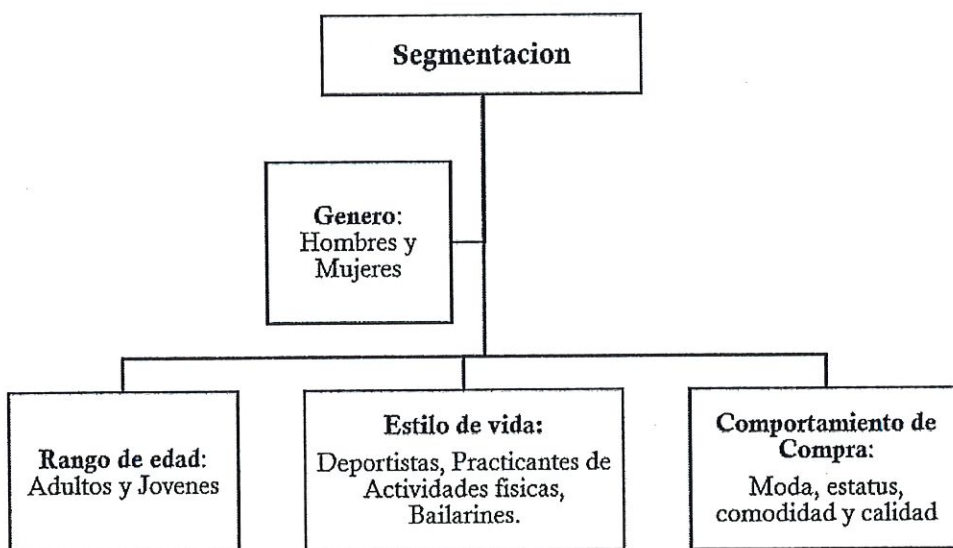


Figura 6: Segmentación de la empresa Nike, recuperado de:

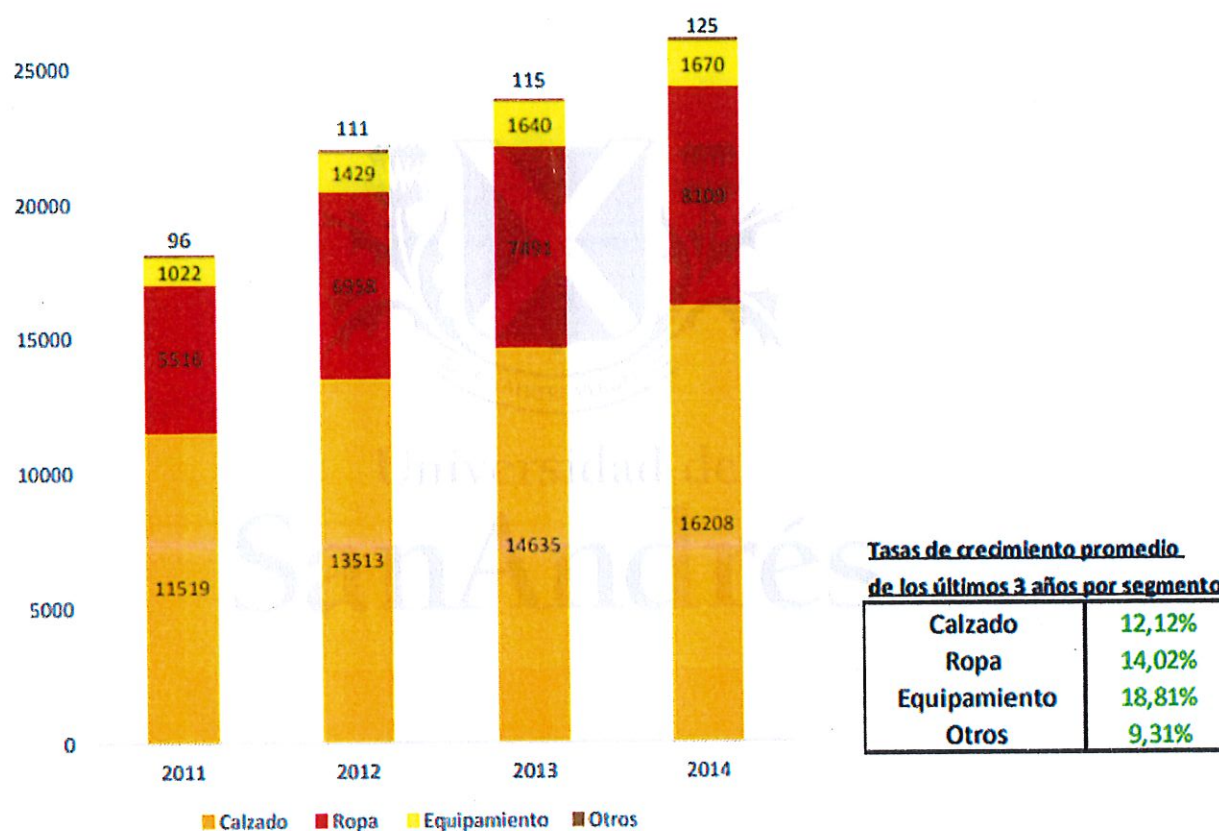
<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12029/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Fin.%20Garibaldi%2C%20Carola.pdf>

En relación con la innovación tecnológica, la empresa también se destaca por el diseño de sus zapatillas y calidad de sus prendas, como por los dispositivos electrónicos de la línea FIT (Funcional Innovadora y Tecnológica), que les permiten a los atletas batallar contra el calor, el frío, la nieve, el



viento y su calor corporal mientras realizan una actividad física. Crearon una alianza con la compañía Apple, revolucionando con el lanzamiento de una zapatilla inteligente dotada con un sensor que se conecta con el iPod Nano y permite conocer el rendimiento al correr.

Evolución del crecimiento por segmentación 2011-2014



Gráfica 11; Evolución del crecimiento por segmento 2011-2014 en millones, recuperado de:  
<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12029/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Fin.%20Garibaldi%2C%20Carola.pdf>

Su estrategia basada en el apoyo a los deportistas llevando un récord mundial de los héroes del deporte más importantes y el sponsor oficial de los principales equipos deportivos a nivel mundial, como la selección de fútbol de los Estados Unidos y de Brasil, (Guzmán, D. 2015).

La adquisición en el golf les posiciono nuevamente entre los primeros y se espera que sea el próximo Michael Jordan, contratado por la cifra récord de 100 millones de dólares, por cinco años. Vale



aclarar que Woods ya había sido contratado en 1996 por 40 millones de dólares, también por cinco años, pero hoy es el protagonista de la última campaña de Nike. Uno de los últimos sucesos de Nike, fue convertirse en Sponsor Oficial de los Juegos Olímpicos, celebrados en Sydney el pasado año, (Martínez, J. 2000).

Muestreo Cuantitativo de la Empresa Nike.

Arquetipo	Nike		T de Student	
	Chi-cuadrado			
Adolescente	$\chi^2 = 30,857$	$p = 0,000$	$t = 14,207$	$p = 0,000$
Artista	$\chi^2 = 3,428$	$p = 0,064$	$t = 11,454$	$p = 0,000$
Celebridad	$\chi^2 = 7,714$	$p = 0,005$	$t = 11,137$	$p = 0,000$
Intelectual	$\chi^2 = 0,857$	$p = 0,354$	$t = 13,863$	$p = 0,000$
Esposa	$\chi^2 = 1,523$	$p = 0,217$	$t = 14,287$	$p = 0,000$
Explorador	$\chi^2 = 11,523$	$p = 0,000$	$t = 11,096$	$p = 0,000$
Madre	$\chi^2 = 7,714$	$p = 0,005$	$t = 17,211$	$p = 0,000$
Héroe	$\chi^2 = 21,428$	$p = 0,000$	$t = 11,763$	$p = 0,000$
Inventor	$\chi^2 = 13,714$	$p = 0,000$	$t = 11,146$	$p = 0,000$
Patriarca	$\chi^2 = 0,380$	$p = 0,537$	$t = 13,477$	$p = 0,000$
Niño	$\chi^2 = 13,714$	$p = 0,000$	$t = 11,146$	$p = 0,000$
Princesa	$\chi^2 = 18,666$	$p = 0,000$	$t = 22,909$	$p = 0,000$
Príncipe	$\chi^2 = 9,523$	$p = 0,002$	$t = 11,096$	$p = 0,000$
Voluntario	$\chi^2 = 16,095$	$p = 0,000$	$t = 21,354$	$p = 0,000$
Zen	$\chi^2 = 21,428$	$p = 0,000$	$t = 24,834$	$p = 0,000$

Figura 7: Muestreo Cuantitativo.

[https://www.google.com/pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwibzILmjMzcAhXOpFkKHSq6DdkQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3D%2F25222011000200006&psig=AOvVaw3osk5aTl0bFBQp44kZCaEG&ust=1533221152539854](https://www.google.com/pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwibzILmjMzcAhXOpFkKHSq6DdkQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3D%2F25222011000200006&psig=AOvVaw3osk5aTl0bFBQp44kZCaEG&ust=1533221152539854)

## Competencia

Sus competidores más fuertes lo son: Adidas, Puma, Umbro y Hummel. En información más reciente, la empresa Adidas logro sobrepasar a Nike en auspicios de camisetas para la próxima Copa del Mundo 2018, más de la mitad de los futbolistas en los estadios de Rusia utilizará zapatillas Nike, proyecta la firma de investigación PR Marketing.

En ese sentido, Adidas, reconocida empresa alemana, es la que más selecciones vestirá, siendo unas doce en total. Por su parte, Nike, popular marca estadounidense deportiva, se hará responsable de confeccionar la indumentaria de 10 combinados nacionales.

## Representación de Nike Inc., en la Copa del Mundo Rusia 2018

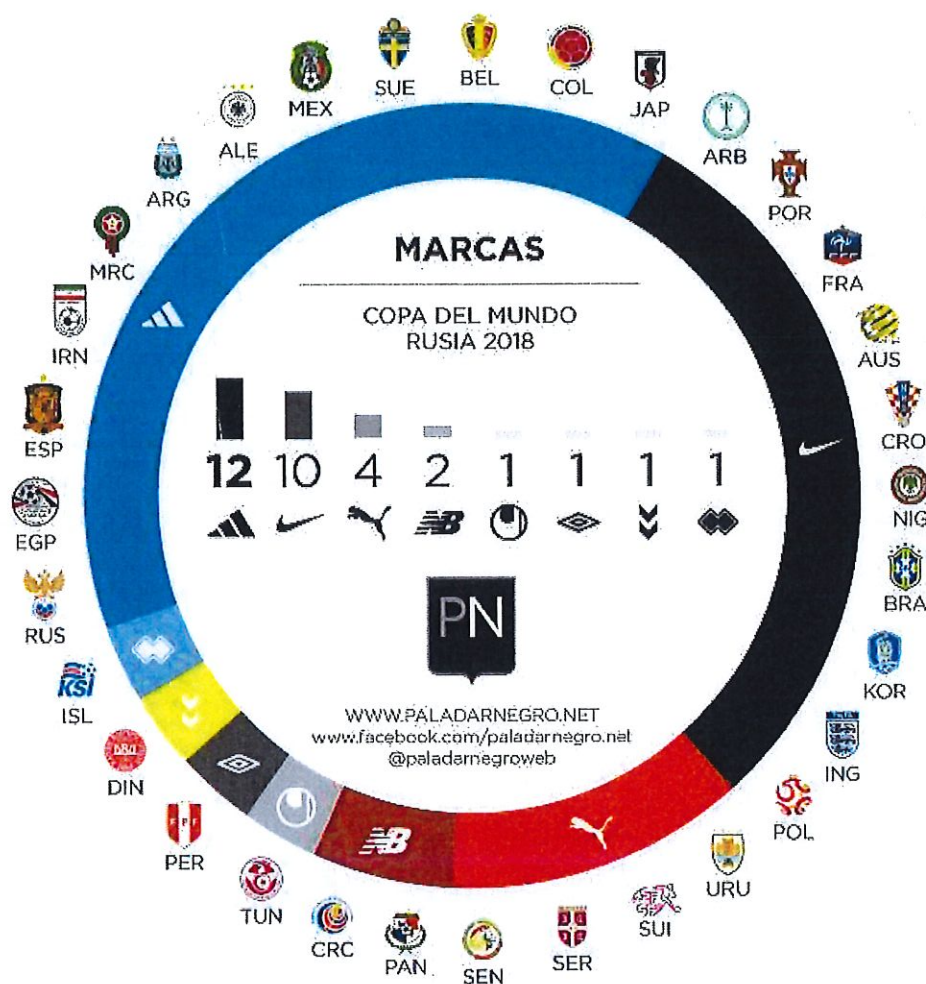


Imagen 4: Copa del Mundo Rusia 2018, Nike Inc., y su representación, recuperado de: <https://peru21.pe/fotogalerias/mundial-rusia-2018-son-marcas-vestiran-selecciones-copa-mundo-385137>

## Nike se apodera de la NBA

El uniforme está compuesto por una combinación de hilos Alfa y poliéster reciclado y en cada uno de los uniformes se han utilizado unas 20 botellas de PET recicladas. Esta mezcla de hilos no solo refleja el marcado compromiso de Nike con la sostenibilidad, sino que también permite que la humedad se evapore más rápidamente que en los anteriores uniformes de la NBA: el sudor se absorbe un 30% más rápido y el tiempo de secado también se reduce en un 15%. Nike, cuyo lema *Better World Un mundo mejor* fomenta la cultura de la sostenibilidad.



Diseño de los nuevos uniformes para jugadores de la NBA.



Imagen 5: Uniforme desarrollado por la empresa Nike Inc., para los jugadores de los diversos equipos de la NBA, recuperado de: [https://as.com/baloncesto/2017/07/19/nba/1500454408\\_534440.html](https://as.com/baloncesto/2017/07/19/nba/1500454408_534440.html)

### Dificultades de la empresa

Con unos profesionales expertos a cargo que a lo largo de su carrera enfrentaron grandes retos y sus aspiraciones fueron superados. Un servicio en cuanto al desarrollo de su mercancía, óptimo y una calidad excepcional en sus productos y de la mejor calidad; Nike inc., falló en confiar la producción de sus calzados a terceros, pero pudo lograr solucionar estos por menores acondicionando todos los atributos que merecen los seres humanos para limpiar su imagen. Su desarrollo ha ido en cascada preocupándose por el bienestar de cada ciudadano y la atmósfera que los rodea. Manteniendo una calidad ecológica en sus productos y servicios.



Acciones de la empresa por variación.

## EXCELENTE CARRERA

Las acciones de la empresa de productos deportivos tuvieron un buen desempeño en las operaciones del viernes previo, luego de hacer los directivos una reestructura de la firma.

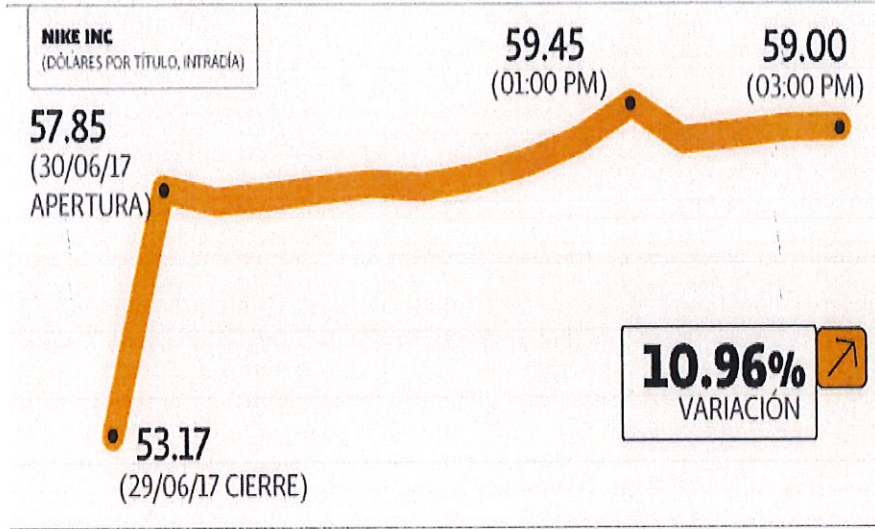


GRÁFICO: EE FUENTE: REUTERS.

Grafica 12: Dólares Título, Intradía de la Empresa Nike Inc. Recuperado de:  
<https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiwxJHJkMzcAhUKx1kKHOfSDAkQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.eleconomista.com.mx%2Fmercados%2FAcciones-de-Nike-se-disparan-en-NY-20170702-0035.html&psig=AOvVaw3Q8d1z2aSwDYGHyE0I6INd&ust=1533222372723878>

## Recomendaciones

A una empresa con el éxito, desempeño y productividad tan positiva como lo ha logrado Nike Inc., con un mercadeo insuperable y estrategias de negocios invaluable, que en 2018 han desarrollado diversas fusiones con otras organizaciones, Universidades y colaboraciones con un sin número de empresas exitosas; que protegen el lado ambientalista para salvaguardar la seguridad de los seres humanos por igualdad, utilizando la ecología en sus productos. Solucionando el problema de esclavitud por medio de sus fábricas en otros países, estructurando los beneficios, seguridad y beneficios marginales de todos sus trabajadores. Se recomienda continuar sus estrategias de mercado y fortalecer su análisis industrial hiper-competitivo como hasta el momento. Enfrentando día a día su macro entorno y fortaleciendo el entorno de las fuerzas sociales para no afectar los valores sociales y costumbres de los consumidores, para que su imagen no se vea afectada.

Reforzar las fuerzas políticas y legales bajo las leyes y reglamentos que defienden la postura del ser humano. Y fomentar profesionales civiles que puedan orientar sus fábricas, tiendas y empresas para mantener un ambiente y un orden ético profesional.

## Conclusión

Luego de haber realizado un proceso de búsqueda intenso, dedicar horas a desarrollar una estructura por medio de la lectura, me resulto muy inspiradora e interesante la manera en la que dos profesionales expertos del deporte lograron realizar sus metas y elegir a las personas adecuadas para el desarrollo de lo que hoy en día es mundialmente reconocido como uno de los primeros tres iconos del deporte. Como siempre han mantenido su evolución e incorporación de nuevas estrategias en su mercadeo digital, sus anuncios, sus productos y servicios.

El haber determinado hacer lo correcto en mejorar a quien tenían a cargo su producción, logrando solucionar el problema de abuso y maltrato a seres humanos. Admiro su insistencia en apoyar a los deportistas y su evolución por medio del apoyo a los mismos; en fin esta empresa me educo que en la vida si deseas ser empresario debes velar por la seguridad y la comodidad de tus empleados.

El único problema que se ha presentado sobre la empresa, según mi investigación, fue el haber confiado su producción a terceros, lo cual les ocasiono mala reputación ante el mundo, viéndose como culpables del maltrato y explotación de niños, mujeres y hombres.

Problema que esta empresa no dudo en solucionar para su beneficio, el de los seres humanos y el planeta.



## Referencias

Conceptos centrales del mercadeo en Nike, inc. Datos recopilados de:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=52438c9a-61cf-4994-a0d1-e38d05a500f8%40sessionmgr4007>

Converse duplica los ingresos de Nike en 2010. Datos recuperados de:

<https://www.modaes.es/empresa/nike-crece-un-15-en-2011-impulsada-por-el-desarrollo-de-su-marca-insignia.html>

Copa del Mundo Rusia 2018, Nike Inc., y su representación, recuperado de:

<https://peru21.pe/fotogalerias/mundial-rusia-2018-son-marcas-vestiran-selecciones-copa-mundo-385137>

Dato histórico de las acciones de Nike, recuperado de:

<https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Acciones-de-Nike-se-disparan-en-NY-20170702-0035.html>

Delgado, E. (2013). Nike y su responsabilidad social, recuperada de:

<https://issuu.com/evadelgado3/docs/nike>

Dólares Titulo, Intradía de la Empresa Nike Inc. Recuperado de:

<https://www.google.com/pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiw xJHJkMzcAhUKx1kKHQfSDAkQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.eleconomista.com.mx%2Fmercados%2FAcciones-de-Nike-se-disparan-en-NY-20170702-0035.html&psig=AOvVaw3Q8d1z2aSwDYGHyE0I6INd&ust=1533222372723878>

Domínguez, A. (2018). La marca deportiva, que comercializa mediante Amazon, Tmall y Zalando, pretende promover sus ventas online con la oferta de nuevos servicios, recuperado de:

<https://www.modaes.es/empresa/apple-instagram-y-agregadores-de-gimnasios-los-ases-de-nike-en-el-terreno-digital.html>

Domínguez, A. (2018). Nike ficha a un asesor de Obama para su consejo de administración,

recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/nike-ficha-a-un-asesor-de-obama-para-su-consejo-de-administracion.html>

Evolución del crecimiento por segmento 2011-2014 en millones, recuperado de:

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12029/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Fin.%20Garibaldi%2C%20Carola.pdf>

García, M. (2011). Nike, la historia del logo más famoso del mundo, recuperado de:

<http://www.brandemia.org/nike-la-historia-del-logo-mas-famoso-del-mundo/>

Isaza, J. (2014). BREVE HISTORIA DE LAS MARCAS: NIKE, recuperado de:

<https://bienpensado.com/historia-marca-nike/>

Latín, S. (2017). LOS EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL OJO 2017, recuperado de: <https://www.latinspots.com/sp/noticias/detalle/45543/los-efectos-de-la-transformacin-digital-en-el-ojo-2017>

Muestreo Cuantitativo.

[https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwibzILmjMzcAhXOpFkKHSq6DdkQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS1692-25222011000200006&psig=AOvVaw3osk5aTI0bFBQp44kZCaEG&ust=1533221152539854](https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwibzILmjMzcAhXOpFkKHSq6DdkQjhx6BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1692-25222011000200006&psig=AOvVaw3osk5aTI0bFBQp44kZCaEG&ust=1533221152539854)

Nike, Inc. (2015). NIKE SE COMPROMETE A REDUCIR SU HUELLA AMBIENTAL Y A ALCANZAR EL 100% DE CONSUMO ENERGETICO RENOVABLE EN 2025, recuperado de: <http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/nike-se-compromete-a-reducir-su-huella-ambiental-y-a-alcanzar-el-100-de-consumo-energetico-renovable-en-2025/>

Sánchez, J. (2010). Negocio de las zapatillas deportivas y ética, recuperado de: <https://www.enbuenasmanos.com/el-negocio-de-las-zapatillas-deportivas>

Segmentación de la empresa Nike, recuperado de:

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12029/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Fin.%20Garibaldi%2C%20Carola.pdf>

Uniforme desarrollado por la empresa Nike Inc., para los jugadores de los diversos equipos de la NBA, recuperado de: [https://as.com/baloncesto/2017/07/19/nba/1500454408\\_534440.html](https://as.com/baloncesto/2017/07/19/nba/1500454408_534440.html)