



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional  
Curso 2018 / 2019

ANÁLISIS DE LA MARCA NIKE Y ESTUDIO COMPARATIVO DE LA  
PERCEPCIÓN DE SUS VALORES EN ESPAÑA Y ESTADOS UNIDOS  
(ANALYSIS OF THE NIKE BRAND AND COMPARATIVE STUDY OF THE  
PERCEPTION OF ITS VALUE IN SPAIN AND THE UNITED STATES)

Realizado por el Alumno D. Juan Miguel Iscar Rueda

Tutelado por la Profesora D. <sup>a</sup> Carmen Huerga Castro

León, julio de 2019

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	RESUMEN.....	7
1.1	PALABRAS CLAVE .....	7
1.2	ABSTRACT.....	7
1.3	KEYWORDS.....	8
2	INTRODUCCIÓN .....	8
3	OBJETIVOS.....	9
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
4	METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	10
5	ACERCA DE NIKE.....	11
5.1	DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA .....	11
5.2	FILIALES DE NIKE. INC .....	12
5.3	PRODUCTOS DE COMPAÑÍA .....	14
5.4	NIKE INC. EN DATOS .....	17
5.5	LA MISIÓN DE NIKE .....	22
6	ESTRATEGIA DE MARKETING DE NIKE, UN MODELO DE ÉXITO.....	25
6.1	BRANDING O LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA .....	25
6.2	GLOBAL BRAND .....	29
6.3	BRAND VALUE DE LA MARCA NIKE .....	30
6.4	MARKETING DE EMOCIONES.....	34
6.5	SPONSORS DE LA MARCA: EL ROL DE LOS PATROCINIOS.....	37
6.5.1	Definición teórica de un sponsor.....	39
6.5.2	Objetivos y beneficios a alcanzar por los patrocinios .....	40
6.5.3	El deporte como una herramienta de marketing.....	42
6.6	ANUNCIO DEL 30 ANIVERSARIO DEL “JUST DO IT” .....	43
6.6.1	Otras campañas sociales de la compañía.....	48

---

7 ESTUDIO EMPÍRICO: COMPARACIÓN DE LA MARCA NIKE ENTRE ESPAÑA Y ESTADOS UNIDOS.....	50
7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	50
7.2 DISEÑO DE LAS ENCUESTAS .....	50
7.2.1 Cuestionarios.....	51
7.2.2 Recogida de información .....	51
7.2.3 Cuadros resumen.....	52
7.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	54
7.3.1 Bloque 1: Caracterización de las muestras.....	55
7.3.2 Bloque 2: Comportamiento del consumidor de artículos deportivos.....	57
7.3.3 Bloque 3: Caso de la marca NIKE .....	62
8 CONCLUSIONES .....	73
9 REFERENCIAS.....	75
ANEXOS.....	78

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 5.1: Cartera de productos de la marca NIKE.....	15
Tabla 5.2: Cartera de productos de la marca Hurley .....	16
Tabla 5.3: Cartera de productos de la marca Converse .....	16
Tabla 6.1: Ranking de las marcas más valiosas en 2018.....	33
Tabla 7.1: Edad y sexo de los encuestados (España) .....	55
Tabla 7.2: Edad y sexo de los encuestados (Estados Unidos).....	56
Tabla 7.3: Frecuencia de compra de artículos deportivos .....	57
Tabla 7.4: Forma de compra de artículos deportivos .....	58
Tabla 7.5: Compra de artículos deportivos de marca .....	59

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 5.1: Logotipo de NIKE IHM.....	17
Figura 5.2: Definición de la misión de NIKE.....	24
Figura 6.1: Eslogan publicitario del anuncio.....	46

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 5.1: Número de trabajadores en NIKE INC. (2013-2018).....	19
Gráfico 5.2: Número de tiendas minoristas propiedad de NIKE INC. (2013-2018).....	20
Gráfico 5.3: Ingresos anuales de NIKE en principales mercados (millones de dólares) 21	
Gráfico 5.4: Ingresos anuales totales de NIKE INC. (millones de dólares).....	22
Gráfico 6.1: Comparativa del valor de las marcas en millones de dólares.....	33
Gráfico 7.1: Sexo de los encuestados (España).....	55
Gráfico 7.2: Edad de los encuestados (España).....	55
Gráfico 7.3: Sexo de los encuestados (Estados Unidos) .....	56
Gráfico 7.4: Edad de los encuestados (Estados Unidos) .....	56
Gráfico 7.5: Frecuencia de compra de artículos deportivos (España).....	58
Gráfico 7.6: Frecuencia de compra de artículos deportivos (Estados Unidos) .....	58
Gráfico 7.7: Forma de compra de artículos deportivos (España).....	59
Gráfico 7.8: Forma de compra de artículos deportivos (Estados Unidos) .....	59

Gráfico 7.9: Compra de artículos deportivos de marca (España).....	60
Gráfico 7.10: Compra de artículos deportivos de marca (Estados Unidos) .....	60
Gráfico 7.11: Valoración de aspectos de la marca independientes del productos (España) .....	60
Gráfico 7.12: Influencia de los valores sociales de la marca en la decisión de compra (España).....	60
Gráfico 7.13: Valoración de aspectos de la marca independientes del productos (Estados Unidos) .....	61
Gráfico 7.14: Influencia de los valores sociales de la marca en la decisión de compra (Estados Unidos) .....	61
Gráfico 7.15: Conocimiento de la marca NIKE (España).....	62
Gráfico 7.16: Conocimiento de la marca NIKE? (Estados Unidos).....	62
Gráfico 7.17: Compra de artículos de NIKE (España).....	62
Gráfico 7.18: Compra de artículos de NIKE (Estados Unidos) .....	62
Gráfico 7.19: Conocimiento de campañas publicitarias de NIKE (España) .....	63
Gráfico 7.20: Conocimiento de campañas publicitarias de NIKE (Estados Unidos).....	63
Gráfico 7.21: Conocimiento de deportistas patrocinados por NIKE (España).....	63
Gráfico 7.22: Conocimiento de deportistas patrocinados por NIKE (Estados Unidos) .	63
Gráfico 7.23: Deportistas patrocinados por NIKE (España) .....	64
Gráfico 7.24: Deportistas patrocinados por NIKE (Estados Unidos).....	65
Gráfico 7.25: Valoración precio de NIKE (España).....	66
Gráfico 7.26: Valoración precio de NIKE (Estados Unidos) .....	66
Gráfico 7.27: Valoración calidad de NIKE (España) .....	67
Gráfico 7.28: Valoración calidad de NIKE (Estados Unidos).....	67
Gráfico 7.29: Valoración diseño de NIKE (España) .....	67
Gráfico 7.30: Valoración diseño de NIKE (Estados Unidos).....	67
Gráfico 7.31: Valoración innovación NIKE (España).....	68
Gráfico 7.32: Valoración innovación de NIKE (Estados Unidos) .....	68
Gráfico 7.33: Percepción: “promueve el esfuerzo y la superación personal” (España) .	68
Gráfico 7.34: Percepción: “promueve el esfuerzo y la superación personal” (Estados Unidos) .....	68
Gráfico 7.35: Percepción: “es una marca innovadora” (España) .....	69
Gráfico 7.36: Percepción: “es una marca innovadora” (Estados Unidos).....	69
Gráfico 7.37: Percepción: “respeta el medio ambiente" (España) .....	69

Gráfico 7.38: Percepción: “respeto el medio ambiente” (Estados Unidos) ..... 69

Gráfico 7.39: Percepción: “apoya a colectivos desfavorecidos” (España)..... 70

Gráfico 7.40: Percepción: “apoya a colectivos desfavorecidos” (Estados Unidos) ..... 70

Gráfico 7.41: Percepción: “apoya la cultura y el deporte” (España)..... 70

Gráfico 7.42: Percepción: “apoya la cultura y el deporte” (Estados Unidos)..... 70

Gráfico 7.43: Percepción: “promueve la diversidad” (España)..... 71

Gráfico 7.44: Percepción: “promueve la diversidad” (Estados Unidos) ..... 71

Gráfico 7.45: Percepción: “transmite un mensaje inspirador” (España)..... 72

Gráfico 7.46: Percepción: “transmite un mensaje inspirador” (Estados Unidos)..... 72

Gráfico 7.47: Percepción: “apoya al movimiento feminista” (España)..... 72

Gráfico 7.48: Percepción: “apoya al movimiento feminista” (Estados Unidos)..... 72

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 7.1: Información de la encuesta en España..... 53

Cuadro 7.2: Información de la encuesta en Estados Unidos ..... 54

## **1 RESUMEN**

Este trabajo analiza las estrategias de marketing de una de las marcas más reconocibles y valiosas del mundo, la marca deportiva NIKE. Para ello, primero se trata de conocer de una forma general la empresa, estudiando su origen y su historia, además de analizar la evolución de sus cifras más representativas a lo largo del tiempo.

Tras el análisis general de la empresa, se desarrollan de manera teórica conceptos clave del marketing como la construcción de marca y la valoración de una marca global como NIKE, así como las atractivas estrategias de marketing que la empresa utiliza: el marketing de emociones y los patrocinios.

Finalmente, se realiza un estudio empírico sobre el comportamiento del consumidor a la hora de comprar ropa deportiva de marca y sobre la percepción que los consumidores tienen de la marca NIKE. Para este estudio práctico se han desarrollado dos cuestionarios, uno en España y otro en Estados Unidos, con el fin de realizar una comparación entre los dos países.

### **1.1 PALABRAS CLAVE**

NIKE; marketing; valores; patrocinios; comparación

### **1.2 ABSTRACT**

This paper analyzes marketing strategies of one of the most recognizable and valuable brands in the world, the sports brand NIKE. For this, we will start trying to learn more about the company in a general way, studying its origin and its history, as well as analyzing the evolution of its most representative economic data over the time.

After the general analysis of the company, key concepts are developed in a theoretical way, such as brand building and valuation of a global brand like NIKE, as well as the study of the attractive marketing strategies that the company uses: marketing of emotions and sponsorships.

Finally, an empirical study is carried out on consumer behavior and the perception that consumers have of the NIKE brand. For this practical study, two surveys have been developed, one in Spain and the other in the United States, in order to make a comparison between the two countries.

### **1.3 KEYWORDS**

NIKE; marketing; values; sponsorships; comparison

## **2 INTRODUCCIÓN**

Desde el inicio de la industrialización y la masiva producción de bienes de consumo, las marcas han ido ganando protagonismo e importancia como modo de diferenciación entre los fabricantes. En un mercado saturado con numerosos productos, donde la mayoría tienen unas características similares, el poder de la marca es esencial tanto para productores como para los propios consumidores.

El sector de la venta de los artículos deportivos es un buen ejemplo de cómo el éxito de una marca puede garantizar el éxito de un negocio. La marca NIKE no solo se posiciona como líder dentro de su mercado de comercialización de prendas y zapatillas deportivas, también se ha convertido en una de las marcas más reconocibles en todo el mundo.

Por tanto, en este trabajo vamos a analizar el perfil de la multinacional NIKE con el objetivo de obtener una visión general de la empresa. Más adelante, se estudiará de forma teórica algunos tipos y conceptos de marketing utilizados por la empresa con el fin de entender mejor como es y cómo funciona el modelo de marketing de una de las marcas más reconocidas del mundo. Por último, se realizará un estudio empírico en dos países, España y Estados Unidos, para realizar una comparación sobre la percepción de los valores que esta compañía intenta transmitir.

Con todos estos apartados se desea conocer, estudiar y comprender la multinacional NIKE, su historia, su funcionamiento y cuál es el tamaño real de la empresa y su nicho de mercado objetivo. Del mismo modo, en el segundo capítulo, tras estudiar de manera teórica los distintos conceptos de marketing, se analizarán diferentes estrategias de marketing y se aplicarán al caso la marca NIKE, para la mejor comprensión de los mismos. Finalmente, para terminar el trabajo se realizará una encuesta con el fin de estudiar distintos aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor en el sector de la comercialización de artículos deportivos, donde se incluyen, además, cuestiones sobre NIKE y sobre la percepción que tienen los consumidores acerca de esta marca.



### **3 OBJETIVOS**

El objetivo final de este trabajo es analizar la marca NIKE desde un punto de vista del marketing, tratando de determinar las razones de su éxito y de cómo ha conseguido posicionarse como una marca global, creando un modelo que puede servir de guía o ejemplo para otras marcas.

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer las estrategias de marketing que han hecho de NIKE una de las marcas más reconocibles en el mundo, además de comprender como conecta con sus consumidores y como tratar de utilizar el deporte para construir su imagen de marca.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- **Presentar y estudiar la marca NIKE**

Se analizará la empresa de una de las marcas más reconocibles del mundo, estudiando la historia de la compañía, sus filiales y sus cifras más representativas, obteniendo así una imagen general de la empresa que más adelante se utilizara como ejemplo práctico para explicar los conceptos teóricos del trabajo.

- **Analizar distintos aspectos clave de la empresa.**

Se desarrollarán de forma teórica conceptos relacionados con la empresa como la construcción de marca, la creación de una marca global o los métodos de valoración de las marcas, analizando el actual valor de la marca.

- **Conocer el marketing de emociones y el rol de los patrocinios dentro de la marca**

Se estudiarán los dos principales tipos de estrategias de marketing desarrolladas por NIKE para conectar con nuevos consumidores y fidelizar a los clientes de la marca, a través de una publicidad atractiva.

- **Investigar la percepción sobre NIKE en dos mercados diferentes**

Se tratará de conocer las distintas tendencias del comportamiento del consumidor, además de conocer la valoración y la percepción de los consumidores sobre la marca NIKE en

dos mercados diferentes, España y Estados Unidos, con el fin de comparar ambos mercados y conocer las similitudes y diferencias entre ellos.

## **4 METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

El desarrollo de este trabajo está estructurado en tres bloques principales: un análisis de la empresa NIKE, un bloque teórico y una parte práctica consistente en un estudio empírico.

En la primera parte, se realizará un análisis de la empresa NIKE, estudiando la historia de la empresa, las filiales y los productos de la compañía, además de analizar la evolución histórica de los datos más representativos de la marca.

En la parte teórica se analizará en profundidad diferentes estrategias de marketing, explicando cómo se deben aplicar y utilizando la marca NIKE como ejemplo práctico de aplicación de los tipos de marketing analizados.

Por último, en la parte práctica se realizará un estudio empírico cuantitativo a través de dos encuestas difundidas en España y Estados Unidos, que servirá para realizar una comparación entre ambos.

Tras la elección del tema a tratar, se ha seguido el siguiente procedimiento para la elaboración del trabajo:

1. Elaboración de índice y determinación de los objetivos
2. Búsqueda y selección de información para el desarrollo de los dos primeros bloques
3. Elaboración del cuestionario
4. Recopilación y análisis de los datos
5. Exposición final de las conclusiones

Respecto a las fuentes utilizadas en el desarrollo del trabajo se pueden diferenciar:

### **Fuentes Secundarias**

Se han utilizado para conocer los datos utilizados en el análisis de la empresa NIKE y el desarrollo del bloque teórico. Para ello se han consultado distintas fuentes de información

como informes anuales de la empresa, revistas científicas, artículos de periódicos, páginas web y libros de carácter económico.

### **Fuentes Primarias**

Se han diseñado dos cuestionarios, difundidos en España y Estados Unidos, para realizar una investigación de carácter cuantitativo con el fin de recopilar datos e información que, posteriormente, se ha analizado mediante una comparación entre los resultados de ambas encuestas.

## **5 ACERCA DE NIKE**

Comenzaremos este capítulo realizando una descripción sobre la compañía, estudiando la historia y los orígenes de lo que actualmente conocemos como NIKE. En el apartado siguiente, se estudiarán todas las filiales que pertenecen a la multinacional actualmente y también aquellas que fueron vendidas a lo largo del tiempo. El tercer apartado analiza todos los productos y servicios que la compañía ofrece a través de sus diferentes marcas propias y filiales. En este capítulo también presentaremos información importante obtenida a partir de datos financieros y logísticos de la empresa para poder comprender mejor el tamaño real de la misma y su influencia en el mercado internacional. Por último, estudiaremos brevemente de forma teórica en qué consiste la misión de una empresa, para entender, posteriormente, cuál es la misión de empresa de NIKE y cuál es su estrategia para transmitirla.

### **5.1 DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

NIKE Inc. es una multinacional estadounidense cuya principal actividad empresarial es el diseño, desarrollo y venta a nivel mundial de calzado deportivo, indumentaria, equipos, accesorios y servicios. NIKE es considerado como el mayor vendedor de calzado y ropa deportiva en el mundo. (NIKE Inc., 2018)

La sede central de la compañía se encuentra en la ciudad de Beaverton, en el estado de Oregón en los Estados Unidos y fue fundada en 1964 por Phil Knight y Bill Bowerman bajo el nombre de Blue Ribbon Sports.

En sus comienzos, la empresa se dedicaba a comercializar y distribuir el calzado de una empresa japonesa llamada Onitsuka Tiger, actualmente conocida como ASICS. A mediados de los años 60, la empresa cambió el nombre por el actual y se convirtió definitivamente en NIKE. A comienzos de los 70, NIKE se separó de Onitsuka y comenzó su actividad económica, aunque finalmente fue en 1971 cuando por fin lanzaron el primer producto propio bajo el logotipo de la marca conocido como Swoosh, creado por Carolyn Davidson, mujer del fundador Phil Knight. Durante los años 80, la empresa creció, amplió su cartera de productos y también creó el actual eslogan de la compañía “Just Do It” y una exitosa estrategia de marketing que ha llevado a NIKE a ser una de las más reconocidas del mundo.

## **5.2 FILIALES DE NIKE. INC**

A lo largo del tiempo NIKE ha comprado otras marcas y empresas de calzado y ropa deportiva para expandir su mercado y crecer como empresa, aunque finalmente algunas filiales se han acabado vendiendo para centrarse más en su línea de productos propia y las marcas principales de la compañía.

La primera empresa que NIKE adquirió fue en 1988, cuando intentó ampliar su cartera de productos más allá del sector deportivo a través de la compra de la compañía de calzado de lujo, Cole Haan, por 80 millones de dólares. En la actualidad, Cole Haan no se encuentra dentro de la cartera de filiales de la compañía, debido a que NIKE alcanzó un acuerdo para vender la empresa entre 2012 y 2013 por 570 millones de dólares. (NIKE Inc., 2013)

En 1995, NIKE adquirió Bauer Hockey, una empresa líder en la venta de material deportivo dedicado al hockey sobre hielo para seguir ampliando su cartera de productos. Tras 12 años siendo una filial de la empresa, NIKE decidió vender esta subsidiaria por 200 millones de dólares en 2008. (NIKE Inc., 2008)

En 2002, NIKE adquirió la compañía Hurley International, dedicada al diseño, comercialización y distribución de calzado, indumentaria y accesorios para deportes de acción y relacionada con un estilo de vida juvenil y de acción. Esta compañía especializada en la industria del surf, ha ayudado a NIKE a establecerse en el mercado del surf y el skate, así como otro tipo de deportes de acción. A cambio, Hurley ha logrado expandirse al mercado internacional gracias al apoyo de NIKE. (NIKE Inc., 2012)

Un año más tarde, NIKE compró a uno de sus competidores principales, la empresa Converse que diseña, comercializa y distribuye calzado deportivo, indumentaria y accesorios. NIKE adquirió en el año 2013 a la empresa creadora de las zapatillas Chuck Taylor All-Star, uno de los modelos de zapatillas más populares y rentables de la historia. El coste de esta adquisición fue de 305 millones de euros. (Wayne, 2003)

Las últimas adquisiciones de NIKE fueron otras empresas competidoras tales como la compañía americana Starter y la inglesa Umbro. Adquirida en 2004 y vendida en el año 2007, la compañía Starter también está dedicada a la comercialización de calzado y ropa deportiva, y es uno de los competidores de NIKE dentro del mercado estadounidense. Por otra parte, Umbro es conocida por ser el fabricante de las equipaciones de la selección nacional de fútbol de Inglaterra y por el diseño y comercialización de calzado y ropa deportiva relacionada con el fútbol. NIKE compró esta compañía en 2008 y la terminó vendiendo por 225 millones de dólares en 2012. (NIKE Inc., 2012)

La compañía NIKE Inc. también tiene otra filial de gestión independiente dedicada al desarrollo y fabricación de algunos materiales innovadores y plásticos de alta calidad. Actualmente conocida como NIKE IHM., esta compañía fue creada en 1964 bajo el nombre de Tetra, aunque no es hasta 1998 cuando NIKE decide cambiar el nombre oficial de la empresa por el que tiene hoy en día. NIKE adquirió la empresa Tetra en 1991 después de llevar 10 años colaborando con ella para el desarrollo y fabricación de algunas partes de zapatillas. (NIKE Inc., 2018)

Por último, cabe destacar la creación en 1984 de la marca Jordan, cuando NIKE en busca de expandirse en el sector del baloncesto firmó el mayor contrato de patrocinio de aquel momento con el jugador de baloncesto Michael Jordan. Fue un movimiento totalmente nuevo e inesperado porque se acordó un patrocinio con la marca, y se creó una línea propia dentro de NIKE, con una marca, Air Jordan, así como un logotipo propio, llamado “Jumpman”. Esta relación ha acabado siendo uno de los patrocinios más exitosos de la historia, no solo porque Michael Jordan finalizó su carrera siendo considerado como el mejor jugador de baloncesto de todos los tiempos y uno de los mejores atletas de todos los deportes, sino también porque ayudó a NIKE a convertirse en la compañía deportiva líder del mercado y una de las marcas más famosas y rentables del mundo. (Impoco, 2014)

### **5.3 PRODUCTOS DE COMPAÑÍA**

Todos los productos de la compañía son comercializados bajo la cartera de marcas que forman la multinacional NIKE Inc., que está compuesta por las marcas NIKE y Jordan y las empresas subsidiarias Hurley, Converse y NIKE IHM.

La marca NIKE se centra en 6 categorías clave dentro de su cartera de productos: running, baloncesto, la marca Jordan, fútbol, training y ropa deportiva. La compañía también comercializa con productos destinado a niños y niñas además de otros equipamientos y accesorios enfocados a uso deportivo como el fútbol americano, béisbol, cricket, tenis, voleibol o actividades al aire libre entre otros. Aunque la mayoría de los productos de NIKE están destinados a la práctica deportiva, también es posible utilizarlos como moda casual o de ocio. Además, la empresa dispone de una sección dedicada a productos personalizables por los consumidores donde es posible cambiar colores o incluso los materiales de algunos productos. (NIKE Inc., 2018)

Bajo la marca de NIKE también se comercializan otro tipo de productos diferentes al calzado o la ropa deportiva, como mochilas, balones, relojes, pulseras, bates de béisbol, guantes o colonias entre otros productos. Además, la compañía ha apostado por una serie de productos digitales y aplicaciones bajo la marca NIKE +, que permiten a los miembros de la marca estar sincronizados con su cuenta, pudiendo de este modo coordinar los ejercicios y entrenamientos realizados con la evolución del deportista. Estos servicios digitales permiten un acceso exclusivo a eventos de NIKE+, aplicaciones innovadoras y envíos gratuito para todos los pedidos que realices.

En el siguiente cuadro se puede observar la cartera de productos comercializada bajo la marca NIKE, incluyendo diferentes modelos y colecciones de zapatillas, ropa, accesorios y equipamiento.

Tabla 5.1: Cartera de productos de la marca NIKE

Zapatillas	Ropa	Accesorios y equipamiento
Lifestyle	Surf y natación	Calcetines
Running	Partes de arriba	Ropa interior
Fútbol	Polos	Bolsas
Jordan	Equipaciones y camisetas	Mochilas
Baloncesto	Sudaderas con y sin capucha	
Gym y Training	Chaquetas y chalecos	
Skateboard	Pantalones y mallas	
Tenis	Chándales	
Golf	Pantalones cortos	
Personalizar con NIKEiD	Productos de compresión y Nike Pro	
Sandalias y chancas	Tallas grandes	

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.nike.com](http://www.nike.com)

- La marca Jordan diseña, distribuye y comercializa calzado (deportivo e informal), ropa y accesorios centrados principalmente en el baloncesto con la marca registrada “Jumpman”. Dentro de esta marca se diferencia entre las zapatillas de baloncesto, las zapatillas retro y las distintas colecciones de ropa tanto para hombre como para mujer.
- Por su parte, y como ya hemos señalado, la marca Hurley centra su atención en una línea de ropa dedicada a deportes de acción, enfocada a un estilo de vida joven, además de otros accesorios relacionados con este tipo de deportes enfocándose principalmente en el surf. En el cuadro siguiente, podemos ver las distintas secciones y productos que comercializa la marca en su página web.

Tabla 5.2: Cartera de productos de la marca Hurley

Hombre	Mujer
Boardshorts	Ropa de surf y bañadores
Pantalones cortos	Pantalones cortos
Pantalones	Pantalones y mallas
Partes de arriba	Partes de arriba
Sudaderas con y sin capucha	Sudaderas con y sin capucha
Chaquetas	Chaquetas
Gorras	Faldas y vestidos
Sandalias	Sandalias
Neoprenos	Neoprenos
Accesorios	Accesorios

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.hurley.com](http://www.hurley.com)

- Converse, otra empresa subsidiaria de la compañía encargada de diseñar, distribuir y comercializar zapatillas, ropa y calzado casual bajo las marcas Converse, Chuck Taylor, All Star, One Star, Star Chevron y Jack Purcell. En el próximo cuadro observamos los distintos tipos de productos de la compañía, así como las colecciones que podemos comprar en la página web de la marca.

Tabla 5.3: Cartera de productos de la marca Converse

Colecciones	Sneakers	Ropa
Classic Chuck	Corte bajo	Partes de arriba
Chuck 70	Corte alto	Partes de abajo
One Star	Plataforma	Bolas y accesorios
Jack Purcell	Personalizables	Ropa de abrigo

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.converse.com](http://www.converse.com)



- Por último, la empresa subsidiaria NIKE IHM. investiga y vende plásticos de alta calidad a otras compañías, además de apoyar a la marca NIKE principalmente en la fabricación de calzado.

Figura 5.1: Logotipo de NIKE IHM.



Fuente: <http://www.nikeihm.com/>

#### 5.4 NIKE INC. EN DATOS

Con el objetivo de conocer mejor la empresa y poder estudiar su impacto en la cultura y en la economía, en este apartado analizaremos los datos más importantes y representativos de la empresa. Todos los gráficos de este apartado son de elaboración propia a partir de los informes anuales de la compañía desde 2013 a 2018.

Comenzaremos señalando que la multinacional tiene 3 sedes principales que dirigen y organizan las operaciones comerciales de todo el mundo. La sede principal, conocida como NIKE World Headquarters, se encuentra en la localidad de Beaverton, en el estado de Oregón en los Estados Unidos y se encarga de todas las funciones administrativas de la mayoría de las divisiones de la empresa. La compañía también tiene una sede en Hilversum, Países Bajos, que sirve como oficina principal de las regiones de Europa, Oriente Medio y África, además de controlar algunas funciones de la compañía fuera de los Estados Unidos. Por último, la sede de la región de Gran China se encuentra en Shanghai (China) y se centra en el diseño e implementación de estrategias de comercialización en el mercado asiático. Además de estas sedes principales, NIKE Inc. posee sucursales internacionales y subsidiarias en 51 países, creando una amplia red de oficinas en todo el mundo. (NIKE Inc., 2018)

La cadena de proveedores de la compañía está compuesta por tres niveles principales. El primer nivel está formado por 124 fábricas de calzado repartidas en 13 países y 328 fábricas de ropa situadas en 37 países. Todos los productos de NIKE son suministrados por estos contratistas y proveedores independientes de la multinacional, debido a que

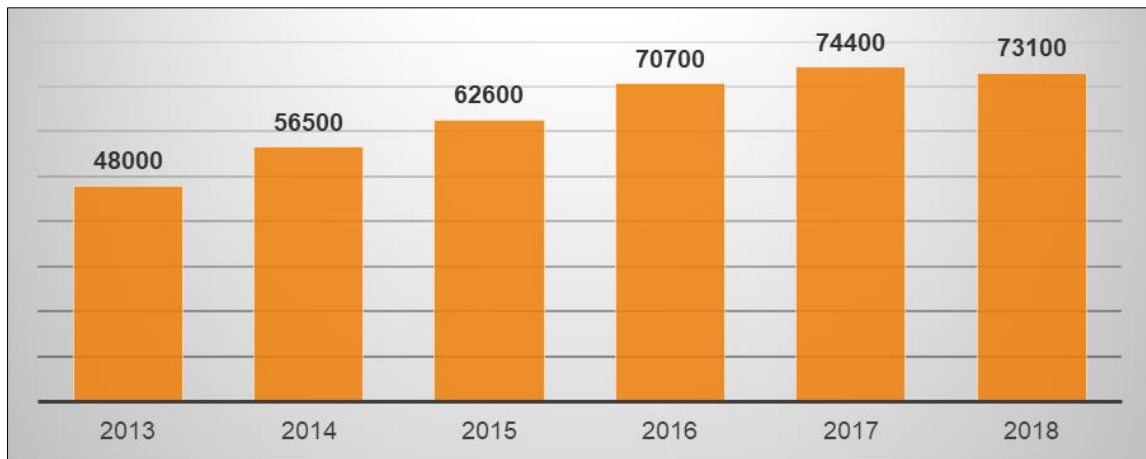
NIKE se dedica solamente al diseño, marketing y comercialización de productos, pero no a la fabricación de estos. El segundo nivel de la cadena lo forma los centros de distribución de la compañía, encargadas de almacenar y repartir los productos al último nivel de la cadena, las tiendas minoristas. Para esta función, NIKE tiene 7 centros de distribución principales en los Estados Unidos y otros 62 centros fuera de los Estados Unidos, donde destacan los localizados en Bélgica, China y Japón. En el último nivel se encuentran las tiendas de minoristas, dedicadas a comercializar y distribuir los productos a los consumidores finales. (NIKE Inc., 2018)

Posteriormente, se realizará un breve estudio sobre la evolución a lo largo de los últimos años del número de tiendas de la empresa en el mercado estadounidense y en el resto del mundo, para ver cómo ha crecido la empresa y su influencia en el mercado mundial. NIKE complementa las tiendas físicas con plataformas de comercio digital en 45 países, donde comercializa a través de internet todos sus productos mediante la página web principal de la empresa ([www.nike.com](http://www.nike.com)).

Además de las tiendas minoristas propias de la compañía y de su plataforma de comercio electrónico, los productos de las marcas propiedad de NIKE también son distribuidos y comercializados en todo el mundo por otros minoristas, distribuidores y licenciatarios independientes de NIKE Inc.

Con el objetivo de estudiar la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, hemos realizado un estudio sobre tres aspectos importantes para la empresa, de modo que podamos entender mejor el impacto real que tiene esta compañía en el mercado mundial. En primer lugar se estudia el número de empleados que tiene la multinacional desde el año 2013 hasta el 2018. Los datos mostrados en el Gráfico 5.1, han sido obtenidos de los informes que anualmente presenta la empresa.

Gráfico 5.1: Número de trabajadores en NIKE INC. (2013-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de *informes anuales de NIKE Inc. (2013 – 2018)*

Como se puede observar, la compañía ha aumentado considerablemente su número de empleados desde 2013 año tras año, con la única excepción del año 2017 al año 2018 donde los empleados disminuyeron más de 1000. Este recorte de personal se debe a la estructuración que se está llevando a cabo a través de una nueva estrategia de la compañía llamada “Consumer Direct Offense”.

A través de esta estrategia NIKE planea crear más tiendas minoristas propias, fomentando una relación local más cercana y directa con sus consumidores finales. De este modo, quiere simplificar su estructura geográfica interna y también centrarse en 12 ciudades principales, New York, London, Shanghai, Beijing, Los Ángeles, Tokio, Paris, Berlín, Ciudad de México, Barcelona, Seúl y Milán. Según NIKE Inc. (2017) la estrategia “Consumer Direct Offense” estará basada en tres pilares fundamentales:

1. Más innovación de la marca
2. Más velocidad de rotación en la creación de nuevos productos adaptándose mejor al mercado y a las necesidades de los consumidores
3. Mayor conexión con los consumidores, adaptándose al comercio del futuro y mejorando la experiencia de compra del consumidor uniendo la venta por internet de su página web (nike.com) con NIKE+, una serie de productos digitales, para todos los miembros de la marca.

Según el presidente y CEO de NIKE Inc., Mark Parker: "El futuro del deporte lo decidirá la compañía que pueda predecir las necesidades del consumidor en evolución. A través de ”Consumer Direct Offense”, nos estamos volviendo aún más agresivos en el mercado

digital, apuntando a mercados clave y entregando productos más rápido que nunca". (Parker, 2017)

En segundo lugar hemos analizado el número de tiendas minoristas de NIKE Inc. En el estudio diferenciamos geográficamente dos mercados, el estadounidense y en el resto de mundo.

Gráfico 5.2: Número de tiendas minoristas propiedad de NIKE INC. (2013-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de *informes anuales NIKE Inc. (2013 – 2018)*

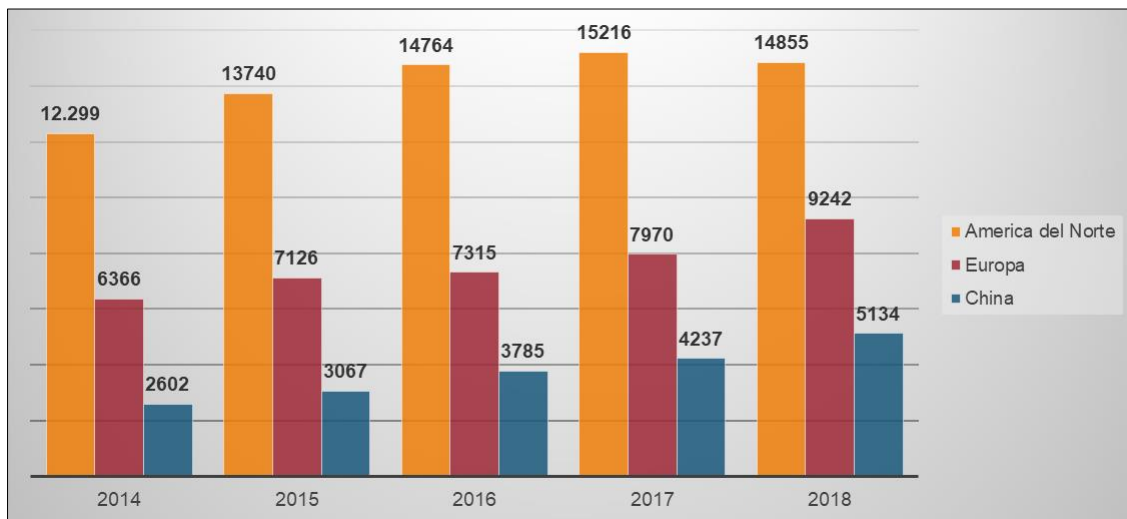
En el Gráfico 5.2 basado en los datos de los informes anuales de la empresa podemos observar claramente como el número de tiendas de la compañía aumenta año tras año sin excepción. De este modo podemos deducir que a pesar del aumento del comercio electrónico y de algunas previsiones que opinan que el número de tiendas físicas minoristas dedicadas a la venta de ropa, en otros muchos sectores, se reducirá en los próximos años por la competencia del comercio electrónico, NIKE abre cada año más tiendas en todo el mundo y sigue buscando diferenciarse, convertir la compra en tienda en una experiencia y conectar con el consumidor de una forma innovadora.

También se observa que en el año 2013 el mercado en Estados Unidos era ligeramente más pequeño que el exterior en el número de tiendas. Pero actualmente, en el año 2018, el número de tiendas en el resto del mundo es ya un poco más del doble de todas las tiendas minoristas en Estados Unidos. Sin embargo, este crecimiento en el número de tiendas en el mercado exterior todavía no se corresponde con la participación en las ventas de la multinacional, ya que según los resultados fiscales de NIKE Inc. las ventas en Estados Unidos representaron aproximadamente el 42% de los ingresos totales de la

compañía, por el 58% que representó el mercado internacional fuera de Estados Unidos. Con estos datos se puede deducir que NIKE mantiene su mercado en Estados Unidos como el más importante a nivel de ventas, donde es líder absoluto del sector y al mismo tiempo busca una internacionalización por todo el mundo, buscando cada vez más convertirse en una marca global.

Por último, se analizarán los ingresos de la compañía, a partir de los datos obtenidos de los informes anuales y los resultados financieros de la empresa. Por un lado, analizaremos los ingresos obtenidos en los tres mercados más grandes e importantes de NIKE, América del Norte, Europa y China, y, por otro, los ingresos anuales totales de la compañía.

Gráfico 5.3: Ingresos anuales de NIKE en principales mercados (millones de dólares)



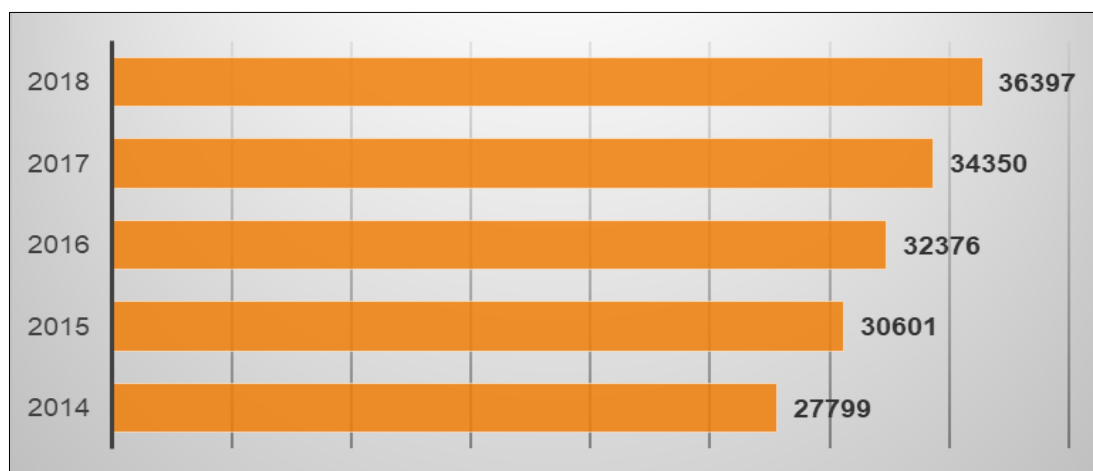
Fuente: Elaboración propia a partir de *informes anuales de NIKE Inc. (2014 – 2018)*

Con los datos recogidos desde el año 2013 hasta el año 2018 se ha elaborado el Gráfico 5.3 donde se representan los ingresos anuales en millones de dólares de la marca NIKE en sus tres mercados más importantes, con datos recogidos a 31 de mayo de cada año. Interpretando el gráfico se puede deducir como los ingresos de NIKE han aumentado en los tres mercados y en todos los años desde 2013, menos en el mercado de América del Norte donde los ingresos en el año 2018 descendieron unos 360 millones de dólares con respecto al año 2017. Este ligero descenso se debe a la fuerte competencia que existe en el sector de calzado y ropa deportiva, donde NIKE tiene que competir con numerosos competidores internacionales como Adidas y también con los propios competidores locales de Estados Unidos como la marca Under Armour.

En este mismo gráfico también se puede observar como los mercados de Europa y China son cada vez más importantes y generan más ingresos año tras año, siendo el motivo principal la estrategia de la empresa de intentar ser una marca global sin fronteras, aunque siempre manteniendo al mercado de América del Norte como el mercado principal y más importante.

Por su parte, el Gráfico 5.4 representa los ingresos anuales totales de la empresa en millones de dólares con datos recogidos a 31 de mayo de cada año desde el 2013 hasta el 2018. Se observa que los ingresos de la empresa no han parado de crecer durante los últimos años, por lo que podemos decir que NIKE es una empresa que, a pesar de su gran tamaño, sigue creciendo año tras año, aumentando su mercado y los ingresos que consigue.

Gráfico 5.4: Ingresos anuales totales de NIKE INC. (millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia a partir de *Informes anuales de NIKE Inc. (2014 – 2018)*

## 5.5 LA MISIÓN DE NIKE

Con el objetivo de conocer y entender mejor la empresa y sus objetivos, en este apartado analizaremos una parte esencial del área de organización y dirección de una empresa, su misión.

La Asociación Americana de Marketing (AMA) define la misión de una empresa como la razón de ser de esta. La misión describe el alcance de la empresa y sus valores dominantes, que funcionan también como guía para la toma de decisiones y la planificación estratégica de la empresa. La AMA (2019) considera la misión de una organización en función de cinco elementos:

- la historia de la organización
- las preferencias actuales de la dirección y / o propietarios
- las consideraciones ambientales
- los recursos de la organización
- las competencias distintivas de la organización.

A partir de esta definición de la misión de la empresa podemos deducir otros factores, entre los que destacan objetivos finales de la empresa, que más allá de simplemente generar riqueza, explica cómo hacerlo y porqué. También se podrá identificar a su público y clientes objetivos, así como el factor diferencial de la propia compañía, que explica donde se sitúa el nicho de mercado o las necesidades de los consumidores que intenta satisfacer la empresa.

Según Ballvé, “la misión caracteriza, genera identidad, define el carácter perdurable de una organización. Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza.” (Ballvé, 2006, pág. 20).

Este autor también utiliza los valores como forma de completar la definición ofrecida para el término de misión de la compañía. Afirmo que “a través de la misión y valores se puede unir y alinear a la gente en torno de una identidad y aspiraciones comunes.” (Ballvé, 2006, pág. 24).

Esta explicación justifica la necesidad de definir la misión y los valores de una empresa, ayuda a crear una marca propia para la compañía, que desarrollándose en el tiempo, podrá crear una imagen de la empresa que puede funcionar también como una forma de marketing al reunir gente alrededor de unos principios e identidades homogéneos entre sí, con los cuales los clientes pueden identificarse.

En este trabajo se utiliza la multinacional NIKE como ejemplo de éxito de comunicación de valores, que establecen un lazo emocional con los clientes, creando una comunidad de consumidores y un nicho de mercado donde actuar. NIKE representa y trata de comunicar los valores del deporte relacionados con la competencia y la emoción de la victoria y superar a los competidores y los límites de uno mismo.

NIKE define su misión como empresa con un atractivo eslogan donde diferencia claramente la “inspiración y la innovación” como los factores diferenciales de la compañía, y hace una explicación de cual pretende ser su público objetivo, “cada atleta\*

en el mundo”. También ofrece una definición de atleta con una simple frase, “si tienes un cuerpo, eres un atleta”, refiriéndose a todas las personas del mundo, sin excluir a nadie.

Figura 5.2: Definición de la misión de NIKE



Fuente: <https://twitter.com/Nike/media>

La compañía también ofrece una definición mucho más completa de su misión, donde define sus objetivos, sus recursos para alcanzarlos, las consideraciones ambientales de la compañía y una descripción de las comunidades que trabajan con NIKE.

“Nuestra misión es lo que nos impulsa a hacer todo lo posible para expandir el potencial humano. Lo hacemos creando innovaciones deportivas, haciendo que nuestros productos sean más sostenibles, creando un equipo global creativo y diverso y teniendo un impacto positivo en las comunidades donde vivimos y trabajamos.” (NIKE Inc., 2018)



## **6 ESTRATEGIA DE MARKETING DE NIKE, UN MODELO DE ÉXITO**

En este capítulo estudiaremos una de las estrategias de marketing más exitosas que existen en el mundo. Conocer el tipo de estrategia utilizada nos permitirá y explicar de una forma simple el porqué de este éxito que hace de NIKE la marca favorita de los deportistas en todo el mundo.

Comenzaremos estudiando la construcción de marca de una forma teórica tomando la marca NIKE como ejemplo práctico para comprender mejor los conceptos que vamos a explicar. Más tarde, estudiaremos que es una marca global y porque NIKE está considerada como tal, además de conocer el valor que esta marca ha conseguido alcanzar. Después, continuaremos estudiando de forma teórica las dos principales estrategias de NIKE: un marketing lleno de emociones que conecta con los consumidores y el marketing de patrocinios, formado por numerosos deportistas patrocinados por NIKE. Por último, analizaremos el anuncio del 30 aniversario del eslogan de la compañía y las repercusiones que este ha tenido para la empresa.

### **6.1 BRANDING O LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA**

Podríamos definir el concepto de “branding” como aquel proceso que utiliza todos los atributos que forman una marca para dejar una impresión en la mente de los consumidores. Una marca es una identificación que relaciona al producto con el fabricante y conecta a este con los clientes, aunque actualmente, no solo los productos pueden tener marca, también los servicios, lugares o incluso las personas pueden poseer una marca en sí mismos. El autor Matthew Healey (2008) define la marca como una promesa de satisfacción, un signo que funciona como un contrato entre fabricante y cliente, por lo que el branding puede definirse como el proceso continuo entre productores y consumidores para definir esa promesa de satisfacción.

Según este autor, los elementos que forman parte de este proceso de construcción de marca son el posicionamiento, la historia, el diseño, el precio y la relación con el consumidor. Por eso un buen branding tiene que tener la capacidad de identificar su posición en el mercado, contar una historia, hacerla atractiva y construir una relación valiosa y emocional entre el fabricante y el cliente. (Healey, 2008)

Primero, para determinar el posicionamiento de una marca dentro de un mercado, es necesario comparar nuestra marca con otras de la competencia, por lo tanto se puede presentar este concepto cómo el proceso que consiste en definir lo que representa una marca y cómo se transmite a la mente de las personas de forma que la marca se compara dentro de su mercado competitivo. Un buen posicionamiento de marca se centra en lo que el consumidor piensa y como responde a ello, en relación siempre al resto de marcas competidoras que forman el mercado objetivo. Esta comparación entre marcas determina su posición de mercado, y su capacidad para diferenciarse del resto.

La historia de la marca es un factor clave que interviene en el concepto de marca que los consumidores tienen. Una buena historia, adecuada para la marca, conecta a los consumidores haciéndoles partícipes de la propia historia de la compañía. También es una forma de transmitir los valores y beneficios que representa la empresa, y de construir una conexión emocional con el consumidor.

El diseño hace referencia a todos los aspectos relacionados con la imagen del producto o servicio, y no solo a los aspectos visuales. Todos los aspectos que pueden hacer más atractivos a la marca, como el nombre o los colores utilizados, forman parte del diseño.

El precio también constituye un elemento clave en una marca. La guerra de precios dentro de la competencia define a las marcas y la imagen que tienen los consumidores de estas. Establecer un precio adecuado puede otorgar una imagen de calidad o prestigio a los productos, en cambio un precio que no se corresponde con el producto puede tener consecuencias negativas.

La relación con el consumidor es el último elemento que participa en el proceso de construcción de marca, y hace referencia a las acciones que realizan las empresas para hacer que sus clientes se sientan únicos y especiales. Una buena relación con el consumidor crea una fidelidad a la marca y mejora la imagen y el prestigio de la empresa.

El branding tiene como objetivo principal el garantizar el éxito de la marca. Según Matthew Healey (2008), este objetivo puede dividirse en cinco diferentes funciones que un buen branding debe cumplir. Estas funciones son:

- Crear una buena reputación de marca
- Garantizar la fidelidad a lo largo del tiempo de los clientes
- Asegurar la calidad de los productos o servicios que se encuentran bajo la marca
- Crear una percepción de mayor valor para poder establecer un precio más alto

- Transmitir a los consumidores una sensación de pertenencia a un grupo con unos valores compartidos

Una marca representa el pensamiento de los consumidores, por lo tanto el objetivo es que los consumidores tengan una imagen correcta de la marca. Las marcas aumentan la fidelidad de los clientes a través de una imagen reconocible para su mercado objetivo. Además, los consumidores tienden a pensar que un artículo con una marca conocida es preferible a uno sin marca porque, aunque ambos productos pueden ser similares, el cliente piensa que si una compañía invierte en una marca, es porque quiere garantizar su calidad y por tanto debe ser buena. Por eso, el simple hecho de tener un nombre y una marca conocidos, puede aumentar la percepción de calidad de un producto. Para garantizar el éxito de una marca, es necesaria la acción de construir una imagen con buena reputación, que garantice la calidad de los productos, que asegure la fidelidad de los clientes mediante la idea de pertenencia a un grupo con valores comunes y que transmita una sensación de valor. (Healey, 2008)

Pero aunque se consigan todos estos objetivos, la marca debe ser coherente con el resto de la empresa y con el propio producto. Una marca no salva un mal producto, simplemente puede mejorar la idea que se tiene de este, con el fin de que los consumidores prefieran nuestro producto al de la competencia. Por eso, se debe considerar las marcas desde el punto de vista del cliente, aunque en ocasiones pueda ir en contra del propio interés de la empresa.

El concepto que la marca intenta transmitir está vinculada al producto a través del branding. La marca es mucho más que un nombre o un logotipo, es una unión de multitud de aspectos que la forman y que crean una idea en la mente de los consumidores. Según el autor estadounidense M. Healey (2008) los aspectos claves para formar la marca son los siguientes:

- Los valores que la marca intenta simbolizar. Estos pueden ser definidos como aquello que la marca representa y son percibidos por los consumidores a través del comportamiento de la empresa. Unos valores adecuados evitan que las marcas parezcan superficiales y ayuda a asociar la marca un sentimiento de fidelidad por parte de tus clientes ya que estos sienten que forman parte de una comunidad con valores compartidos. En el caso concreto de NIKE, la marca intenta transmitir un mensaje inspirador y de “no excusas” para practicar deporte y superarse a uno mismo, siendo imagen de una vida sana y deportiva para la sociedad.

- La personalidad de la marca son aquellas características equivalentes a la personalidad humana que la marca representa. La marca se debe presentar y vender de forma coherente con su personalidad para que los consumidores se sientan identificados, e incluso se refieran a esta como una persona más, lo que aumenta la confianza en la marca. La personalidad de NIKE es agresiva, desafiante y competitiva, una personalidad fuertemente relacionada con el mundo del deporte y la competición.
- El nombre de la marca es aquello por lo que se le recuerda y por lo que se habla de ella. Las marcas con nombres apropiados y atractivos tienen mucho trabajo de branding y marketing hecho, ya que el nombre de la marca se convierte en un anuncio en sí mismo que no necesita publicidad. En el caso de NIKE, el nombre proviene de la mitología griega, ya que Nike es el nombre de la diosa de la victoria. Debido a este nombre evocador y fácil de recordad, NIKE ha sido un nombre tremendamente exitoso para la compañía.
- El logo de una marca es lo que vincula de forma visual un concepto con su nombre. Todas las marcas necesitan un logotipo, ya que es la forma que se representa al nombre en forma visual. Es un rasgo distintivo que funciona para evocar el concepto de la marca en la mente de los consumidores, que aprovechan las experiencias previas con la marca para identificarla entre los demás competidores. Aunque mucha gente los confunde, un logo no es una marca, solo su forma visual, y lo importante es que esta abreviatura visual sirva para crear asociaciones y respuestas emocionales positivas a los consumidores hacia la marca. El “Swoosh” el logo de NIKE, consigue crear un impacto emocional, representando un símbolo del atletismo, de la victoria y de otros valores relacionados con el deporte. El Swoosh es un logo simple y fácil de recordar que se ha convertido en uno de los logos más reconocibles del mundo. Fue diseñado por Caroline Davidson, mujer del creador de la marca, como un ala de la diosa Nike que representa la idea de velocidad.
- El color de la marca dentro del branding es un apartado muy importante debido a dos cuestiones, el propio aspecto físico del color y la forma en que las personas están afectadas por estos colores. Unos colores adecuados para la marca la convierten en más atractiva y apetecible para los consumidores, y por eso es esencial conocer la interpretación de los colores según la cultura del público objetivo. Si se quiere desarrollar una marca global correctamente, se tiene que tener en cuenta que dos culturas diferentes pueden reaccionar de manera diferente a ante un mismo color. En

el caso de NIKE, el negro es el color principal de su logo y representa la elegancia y la fuerza, aunque también es un color neutral que evoca equilibrio y calma.

## **6.2 GLOBAL BRAND**

Una marca global puede definirse como una marca con un alto grado de semejanza y reconocimiento entre países, con respecto a la identidad y al posicionamiento en el mercado, así como la estrategia de promoción, el producto e incluso el embalaje de este. Por estas razones una marca global debe tener un solo nombre, símbolo y un marketing con asociaciones comunes para los consumidores en todo el mundo. La clave para que una marca pueda funcionar de forma global es encontrar una posición y una estrategia común que funcione en muchos países. (Aaker, 2000)

Muchos expertos defienden la estrategia de usar productos y esfuerzos de marketing a nivel mundial debido a la globalización, ya que los estilos y las preferencias de las personas se están haciendo cada vez más homogéneos entre los diferentes países y culturas. Además, todos los consumidores del mundo demandan unas características básicas que son comunes entre diferentes países como la calidad, el diseño del producto o el precio. Además, la posibilidad de crear economías de escala en la publicidad o en la fabricación del propio producto a un nivel mundial, es una de las claves para poder ser competitivos en cualquier mercado.

Pero al igual que cualquier estrategia de posicionamiento, la marca global tiene ventajas y desventajas. Una de las desventajas más evidente es que la marca global puede ser muy arriesgada, poco efectiva o incluso no ser apropiada para algunas culturas. Una marca local, en cambio, puede desarrollar más fácilmente asociaciones, con nombres o símbolos más adaptados a un entorno local y además siempre se verá beneficiado con un sentimiento de apoyo a la compra e industria local. (Aaker, 1991)

En cambio, entre las ventajas del concepto global puede estar la eficiencia que se crea con la aparición de medios comunes entre varios países, e incluso un conocimiento cross-cultural entre los turistas que viajan entre distintos países, donde la presencia de una publicidad común puede tener un efecto positivo. Además, la marca global puede crear asociaciones entre productos y su país de origen, como ocurre con Chanel que es un perfume francés o con NIKE que es una marca deportiva de Estados Unidos. Estas asociaciones acaban siendo una parte esencial de la marca. (Aaker, 1991)

NIKE representa una marca global de éxito, y la importancia de su publicidad y de su marca no ha hecho más que crecer en los últimos años en todo el mundo. Esta estrategia global que NIKE ha creado está basada principalmente en asociaciones, emociones y valores comunes en muchas culturas (como pueden ser la superación personal o un estilo de vida deportista) y es percibida positivamente por los clientes, haciendo de la marca una de las más valiosas del mundo y mejor posicionada en el mercado del calzado y la ropa deportiva.

### **6.3 BRAND VALUE DE LA MARCA NIKE**

Desde el comienzo de la fabricación industrial masiva de los bienes de consumo, la importancia de las marcas y la publicidad no ha hecho más que aumentar. Los bienes de consumo cada vez se diferencian menos por sus características propias y cada vez más por cómo se promocionan y como es la marca del producto. Las distintas marcas de ropa o de bebidas son los ejemplos más claros de como los anuncios, los patrocinios o incluso un embalaje distintivo, es esencial para atraer a los consumidores y conseguir una mayor cuota en el mercado. Conectar la publicidad con los productos ayuda a las empresas a diferenciarse y atraer más compradores, lo que al final se traduce en más beneficios. El autor estadounidense Joe S. Bain (1956) argumentó que las preferencias del comprador por las marcas ya establecidas en un mercado, constituye una de las barreras de entrada más grandes y frecuentes.

Por estas razones, es importante conocer que es el valor de marca y las distintas formas que tienen las empresas para valorar las marcas. Además realizaremos una comparación entre NIKE y otras marcas globales, incluyendo sus principales competidores dentro del sector.

La Asociación Americana de Marketing define marca como “un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y que es distinto a los de otros vendedores”. Una marca es una experiencia del cliente representada por una colección de imágenes e ideas, por eso, el reconocimiento de una marca conocida y otras reacciones emocionales que esta produce, se crean por la acumulación de experiencias con el producto o servicio, tanto directamente relacionado con su uso, como a través de la influencia de la publicidad, el diseño o los comentarios recibidos acerca de la marca. (American Marketing Association, 2019)

Una marca diferencia un producto de otros dentro de una misma categoría. Beneficia a los consumidores, ya que reduce la importancia del precio, y ayuda a los consumidores a identificar más fácilmente sus preferencias. Además, conocer la fuente del producto, también beneficia a los fabricantes, ya que un producto puede ser imitado por la competencia, pero la marca es un elemento único que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores.

Pero según el profesor Kevin Lage Keller, una marca es más que el producto que identifica, ya que este puede tener dimensiones que la diferencien de otros productos similares que buscan satisfacer una misma necesidad. Estas diferencias pueden ser racionales y tangibles, relacionadas con el rendimiento del producto de la marca, o pueden ser emocionales e intangibles, más relacionado con lo que la marca quiere representar. (Keller, 2012)

“Brand equity” o valor de marca, es un valioso activo intangible para cualquier empresa. Es algo que la empresa posee, como una capacidad que permite ser mejor que la competencia. Los activos de una compañía son los encargados de crear las ventajas competitivas para diferenciarse con el resto del mercado y “el valor de marca es un conjunto de activos vinculados a la marca, que incorporan o disminuyen valor suministrado a un producto o servicio de la compañía. Estos activos pueden ser agrupados en 5 categorías: fidelidad a la marca, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones de la marca, adicionales a la de calidad percibida y otros activos en propiedad de la marca, como patentes o marcas registradas.” (Aaker, 1991, pág. 18)

Otro término clave que se debe conocer es “brand value” o valor comercial de una marca, que se podría definir como la medida monetaria del valor de marca. Valorar las marcas y calcular su valor comercial es importante por 3 razones:

- La primera como forma práctica, ya que las marcas son activos que se pueden comprar y vender, por lo tanto se debe fijar un valor tanto para compradores, como para vendedores.
- En segundo lugar, porque las inversiones relacionadas con el apoyo al valor de marca necesitan una justificación monetaria, ya que dentro de la empresa siempre existe una competencia por los fondos y una justificación en la cuenta de resultados significaría que la inversión contribuye a incrementar en el valor de la empresa.
- En tercer y último lugar, porque las cuestiones de valoración suministran perspectivas adicionales sobre el concepto del valor de la marca. (Aaker, 1991)

A lo largo de la historia, cuatro métodos principales han sido propuestos para calcular el valor comercial de las marcas.

- El primer método está basado en el precio extra que los consumidores estarían dispuestos a pagar para adquirir la marca. Estos precios son generados simplemente por el nombre de la marca y no por las características propias del producto.
- La segunda propuesta para valorar una marca está basada en el impacto que tiene el nombre de la marca sobre las preferencias de los clientes, es decir, cuánto aporta el nombre de la marca a la cuota de mercado que el producto consigue y a la fidelidad de los consumidores con la marca.
- El tercer método consiste en calcular el coste de reemplazo que tiene dicha marca con respecto a otras. Este método consiste en contestar a la pregunta, ¿cuánto costaría crear y establecer una nueva marca y alcanzar términos parecidos a aquellos que ya están desarrollados?
- La cuarta opción para valorar una marca consiste en calcular el valor de marca en relación a los ingresos futuros que puede generar. Este método se basa en restar el valor actual que se ha calculado para los ingresos futuros a los activos que forman la marca, y que pueden ser agrupados en las cinco categorías antes mencionadas. (Aaker, 1991)

En este sentido, el valor de la marca NIKE destaca sobre el resto de sus competidores de la industria de la ropa. Gracias a su importante estrategia de marketing, su posición en el mercado y sus exitosos patrocinios, el valor comercial de la marca NIKE domina sobre las otras, convirtiéndose en la marca de ropa más valiosa en el mundo. Según una de las consultoras más prestigiosas en estrategias y valoración de empresas, Brand Finance, la marca NIKE vale alrededor de 28.000 millones de dólares americanos, colocándose en el puesto número 40 en el ranking mundial de marcas, y en el primer puesto en el ranking mundial de marcas de ropa. Según los datos publicados en el informe anual de la citada agencia, hemos realizado una pequeña comparativa de la marca NIKE con otras empresas líderes y con su competencia dentro la industria de la ropa. (Brand Finance, 2018)

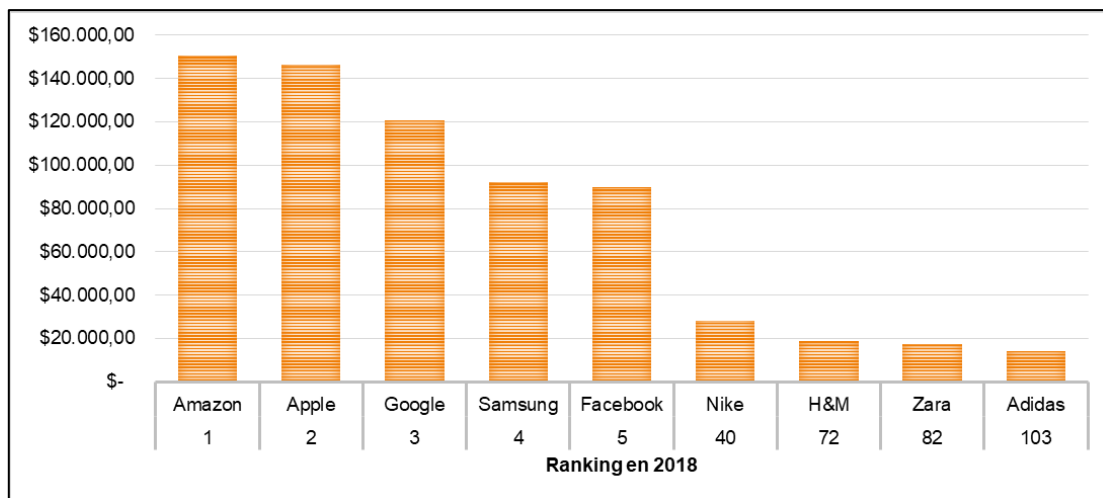


Tabla 6.1: Ranking de las marcas más valiosas en 2018

Ranking global 2018	Marca	Brand Value (en millones de dólares USD)
1	Amazon	\$ 150.811,00
2	Apple	\$ 146.311,00
3	Google	\$ 120.911,00
4	Samsung	\$ 92.289,00
5	Facebook	\$ 89.684,00
40	Nike	\$ 28.030,00
72	H&M	\$ 18.959,00
82	Zara	\$ 17.453,00
103	Adidas	\$ 14.295,00

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de la agencia Brand Finance.

Gráfico 6.1: Comparativa del valor de las marcas en millones de dólares



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de la agencia Brand Finance.

En esta comparativa podemos observar como el valor de la marca NIKE todavía se sitúa muy lejos de gigantes tecnológicos como Apple o Google o de la empresa Amazon que actualmente lidera la lista con un valor de 150.811 millones de dólares. Sin embargo, se pone de manifiesto como destaca sobre el resto de su competencia, donde el segundo clasificado son las marcas de moda H&M y la española Zara, que están valoradas en 18.959 y 17.453 millones de dólares respectivamente. Con respecto a su mayor competidor en el sector de la ropa y calzado deportivo, la marca alemana Adidas, también

destaca de manera considerable ya que esta se encuentra en el puesto 103 de la lista global con un valor de 14.295 millones de dólares.

#### **6.4 MARKETING DE EMOCIONES**

Para comprender mejor el ejemplo del caso práctico de la empresa NIKE, en este apartado se estudiará de una manera más teórica conceptos como el marketing y el marketing emocional.

En términos generales el marketing se puede definir como una ciencia que busca satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. Para la AMA la definición más correcta sería “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios y la sociedad en general”. (American Marketing Association, 2019)

Pero del mismo modo que es importante definir el concepto de marketing, es igual de importante definir que es una estrategia de marketing, definiéndola como “una declaración de cómo una marca o línea de productos logrará sus objetivos” (American Marketing Association, 2019). La estrategia de marketing estudia diferentes aspectos como el posicionamiento de los productos, la identificación del mercado o los elementos de marketing-mix, formando parte de una estrategia comercial más amplia dentro de la empresa que realiza las decisiones sobre todas estas funciones.

A través de la definición principal de marketing, es posible desarrollar una definición para el marketing de emociones. En este caso podríamos definirlo como un marketing que utiliza una estrategia donde las emociones y los valores que la marca transmite son incluso más importantes que las propias características del producto.

A su vez, es necesario definir los términos clave de esta estrategia como “emociones” y “valores”. La Real Academia Española (RAE) define emoción como una “alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática” (Real Academia Española, 2019). En nuestro contexto empresarial, el autor Alberto M. Ballvé define los “valores” como “bienes sociales intangibles que la empresa se propone desarrollar y defender, como guías de actuación para alcanzar su misión” (Ballvé, 2006, pág. 80).

Según el estudio de otros autores, el marketing emocional se podría definir como “la búsqueda en el ámbito de toda la empresa de una conexión sostenible que haga que los

clientes se sientan valorados y bien cuidados, y que se desviarán de su camino para ser leales a la marca” (Robinette, Brand, & Lenz, 2000, pág. 19).

Las marcas que utilizan el marketing emocional buscan conectar con los clientes para involucrarles y tratar que participen en la marca y en la publicidad, entendiendo la fidelidad de los clientes como un pilar fundamental, y como una ventaja competitiva esencial para la marca. Una de las características más importantes de esta estrategia de marketing es que son imposibles de imitar exactamente, cada empresa es diferente, por lo tanto, esta característica puede otorgar a las empresas una gran ventaja competitiva sobre los demás. En un mercado global cada vez más competitivo y con una oferta de productos cada vez más similares entre sí, es importante que la publicidad tenga la capacidad de diferenciar a la marca de una manera positiva para atraer al mayor número de consumidores potenciales.

Todos los clientes evalúan los productos y las empresas en relación con otros productos y empresas similares. Los clientes establecen una jerarquía de valores, deseos y necesidades basados en datos, opiniones y experiencias previas con productos y servicios, y al final usan esa información para decidir sobre su compra (Mckenna, 1994). Por eso si una marca es capaz de beneficiarse de esta comparación que los consumidores realizan continuamente a la hora de comprar un producto, el éxito de la marca estará asegurado.

Otra de las características principales de esta estrategia es que se consideran las emociones y los valores a un nivel estratégico, reconociendo la importancia de crear una identidad de marca. Actualmente, una de las razones que existen de diferencia entre los consumidores, son las emociones y los valores internos de las personas. Todas las culturas y sociedades del mundo se mueven por emociones, por eso los productos y las marcas necesitan comunicar una respuesta emocional para poder realizar estrategias de ventas exitosas y triunfar en el mercado donde desarrollan su actividad. Muchas estrategias de marketing actuales enfocan sus productos o servicios haciendo resaltar un valor adicional basado en emociones, que buscan diferenciarse de la competencia y conseguir una fidelización a largo plazo del cliente, que es el objetivo principal de la estrategia de marketing de emociones.

Para estudiar el desarrollo de esta estrategia, utilizaremos como fuente una serie de puntos definidos por la AMA, que trata de explicar de una forma teórica los pasos a seguir para llevar a cabo este tipo de estrategia.

1. En primer lugar es preciso explicar cómo la empresa trata de comunicarse con los consumidores y la mejor versión de sí mismos. El marketing y la publicidad de la marca es utilizado para inspirar esos clientes, en el caso particular de la marca NIKE, con una vida más saludable, la superación personal o comprometiéndose con la diversidad de la sociedad.
2. En segundo lugar, la empresa debe crear una experiencia enfocada en el cliente. La marca elige una causa que se ajuste a los productos o los servicios que quiere ofrecer y hace sentir a sus consumidores un compromiso con esta actuación, creando una fidelidad con la marca cuando los clientes usan el producto, que se percibe como un apoyo a la causa escogida. La experiencia crea una profunda conexión causa-marca, que finalmente representa a la marca con unos valores determinados.
3. Conectar con la sociedad es el último paso que debe seguir esta estrategia de marketing. Los clientes no son individuos aislados, sino que forman parte de una sociedad y una cultura que les influye en sus valores, sus actitudes y sus decisiones. Por eso la causa elegida debe conectar con todo un grupo de la sociedad y estudiar la reacción de una forma general, entendiendo como afecta el marketing a este grupo objetivo. (American Marketing Association, 2019)

Existe cierta discusión sobre la forma de aplicar esta estrategia, sobre cómo es posible hacer coincidir la filosofía y la imagen de la marca con la del propio cliente. La pregunta esencial a contestar es si la personalidad de la marca debe coincidir con el “yo real” del consumidor o el “yo ideal del consumidor”. Según unos estudios empíricos sobre el tema, “las implicaciones de la auto-congruencia para el apego emocional a la marca de los consumidores son complejas y difieren según la participación de los consumidores en el producto, las variables de diferencia individual del consumidor y el tipo de personalidad de la marca con el “yo real” del consumidor frente al “yo ideal” del consumidor”. (Malär, Krohmer, Hoyer, & Nyffenegger, 2011)

El planteamiento anterior permite entender como la compañía NIKE ha conseguido definir su marca hacia el “yo ideal del consumidor”, promoviendo un estilo de vida deportivo, con una experiencia enfocada en el cliente y llegando a una gran parte de la sociedad. Como consecuencia, NIKE ha podido posicionarse como una de las marcas más valiosas y exitosas de la actualidad. La empresa utiliza su marca para crear valor, obtener una visibilidad global y hacer que sus productos sean deseables, además de dar a los consumidores algo con lo que identificarse, dando un significado y uso al producto.

NIKE ha utilizado la estrategia de marketing emocional para alcanzar su actual posición de mercado, la empresa es capaz de vender más que un producto, ya que también transmite un sentimiento de aspiración a mejorar. Como se puede observar en los anuncios, NIKE siempre trata de provocar una emoción en el consumidor a través de su "marca emocional". Estos anuncios evocan unos sentimientos y necesidades particulares en el consumidor que solo los productos de la marca pueden satisfacer. También es importante señalar como los anuncios y las campañas de publicidad destacan por su originalidad y por eso consiguen ser tema de conversación entre la gente, logrando llegar cada vez a más clientes potenciales.

NIKE entiende que el deporte es más grande que lo que ocurre en el campo o en la pista, que tiene la capacidad de forzar cambios sociales y mejorar la vida de las personas a través de un estilo de vida saludable. Por eso NIKE siempre ha decidido apoyar a los atletas y las causas que estos representan, comprendiendo que tanto la sociedad como el propio entorno de la empresa, están profundamente afectados por los debates sociales del momento. La compañía NIKE cumple el objetivo principal del marketing de emociones, trata de transmitir unas emociones y valores con los que los consumidores puedan identificarse, y de este modo consigue fidelizar a nivel emocional durante un largo plazo un gran número de clientes.

## **6.5 SPONSORS DE LA MARCA: EL ROL DE LOS PATROCINIOS**

Para el éxito de la marca, NIKE entendió que la relación emocional con sus consumidores y la asociación de sus productos con los deportistas que la marca patrocina son tan importante como las características del propio producto. Con su estrategia de marketing ha conseguido que sus fans relacionen sus productos con determinados deportistas, con valores y características que le diferencien del resto. De este modo, el consumidor puede escoger aquel modelo de zapatillas o ropa con el que se sienta más identificado. Es decir, el consumidor ya no solo se identifica con la marca sino también con un producto en concreto patrocinado por el deportista, generando así un vínculo entre producto y consumidor mucho más fuerte y profundo.

Debido al importante rol de los patrocinadores dentro del marketing de NIKE, trataremos de analizar no solo como se desarrolla este proceso, sino también las razones del éxito de

esta estrategia, generando un valor y un modelo que pueda servir como ejemplo para que otras marcas puedan utilizarlo.

La identidad de la marca NIKE se relaciona con el mundo del deporte, la competición y el buen rendimiento de sus productos para lograr la victoria. Ante esta situación, la compañía invierte muchos esfuerzos en fomentar el respaldo de los mejores deportistas del mundo, a través de patrocinios con la marca. El objetivo entonces, es conseguir que el nombre de NIKE se asocie con deportistas ganadores, para poder alcanzar la mayor visibilidad posible y ganar credibilidad en la calidad de los productos de la marca, además de crear unos vínculos emocionales con los clientes a través de sus deportistas favoritos. Aprovechar la emoción en los deportes es una de las estrategias que diferencian a NIKE, por lo que siempre ha sido una parte esencial dentro de la cultura de la marca. Su innovador marketing es exitoso, entre otras características, porque incorpora la imagen de un deportista en la mente del consumidor haciendo que automáticamente el consumidor asocie a este deportista, y lo que representa, con los productos de NIKE y sus valores de marca. Este estilo de marketing crea una marca más deseable y valiosa a ojos de los consumidores, por el hecho de que estas celebridades deportivas que usan los productos de NIKE, transmiten los valores de esfuerzo y superación personal propios de la marca a través del deporte. (Aaker, 1991)

El tipo de deportista buscado por NIKE es muy diferente al de otras marcas competidoras, ya que siempre intenta buscar a una persona provocativa, agresiva y con un estilo propio que tenga un impacto en la gente. Alguien con actitud que sepa comunicar los valores de la empresa y pueda crear ese vínculo tan importante entre empresa y cliente. La estrategia de patrocinios que NIKE desarrolla siempre ha estado enfocada a unos pocos deportistas, pero con un gran impacto en la sociedad, personas que dejan de ser simples deportistas, para convertirse en ídolos y símbolos culturales para gran parte de la sociedad. (Aaker, 1991)

Para explicar el inicio de esta estrategia de marketing, analizaremos la historia de la compañía centrándonos en los años 90, donde después de algunos años difíciles, NIKE comenzó a aumentar de manera increíble su cifra de ventas. Según el autor Aaker (2000), durante este tiempo, la empresa emprendió tres estrategias principales que explican el éxito de la marca:

- El desarrollo de la publicidad a un nivel nacional en los Estados Unidos para crear una imagen fuerte en todo el país

- El desarrollo de las tiendas físicas conocidas como “NikeTown” por las principales ciudades de los Estados Unidos
- El desarrollo de su estrategia de patrocinios, comenzando con el jugador de baloncesto Michael Jordan

El impacto de este jugador de baloncesto en NIKE fue enorme ya que este deportista representaba fielmente el máximo rendimiento, la fuerza y el prestigio que la marca quería transmitir. Jordan acabó siendo algo más que un simple jugador de baloncesto, se convirtió un símbolo ideal para NIKE que le permitió salir del mercado de las zapatillas de atletismo y construir un negocio en torno a un nuevo deporte, el baloncesto.

Después del éxito en el patrocinio con Jordan, la publicidad y los posters distribuidos por la marca contribuyeron a que NIKE se percibiera como una marca cercana a las personas y con un estilo propio. Todo tipo de anuncios acabaron colgados en tiendas, calles e incluso en las habitaciones de muchas personas, llevando a la marca a convertirse en una de las más populares del mundo y en parte de la cultura y del deporte.

### **6.5.1 Definición teórica de un sponsor**

Tras conocer la estrategia de patrocinios llevada a cabo por la empresa NIKE, en este punto realizaremos una breve revisión de literatura para tratar de explicar de forma teórica el concepto de marketing de patrocinios. .

De acuerdo con el autor S. Sleight (1989, pág. 4), el patrocinio se define como “una relación comercial entre un proveedor de fondos, recursos o servicios y un individuo, evento u organización que ofrece a cambio algunos derechos y asociaciones que pueden utilizarse para obtener una ventaja comercial.”. Según este autor, este tipo de marketing ha demostrado ser una herramienta muy valiosa para utilizar en el mundo de la comunicación para alcanzar a un público, que de otro modo no sería posible de alcanzar.

Por otro lado, la autora británica Caroline Gillies define este plan de marketing como “el pago de una cantidad de dinero a otra organización (con la cual el patrocinador no tiene una conexión directa) y de cuyo apoyo, ambas partes esperan obtener un beneficio.” (Gillies, 1991, pág. 1). Esta relación directa no solo pretende ser beneficiosa para ambas partes, sino que también pretende ser efectiva a la hora de ayudar a una compañía a alcanzar unos objetivos comerciales.

Para analizar de un modo más específico el caso de la empresa NIKE, trataremos de definir el patrocinio, de un modo donde el deporte sea parte esencial en esta relación directa. En este sentido, M. Shank considera esta relación cuando una empresa “invierte” en una entidad deportiva, ya sea un deportista, una liga o un equipo, para apoyar los objetivos organizacionales de una empresa, además de utilizar dicha “inversión” en las estrategias de marketing y promoción de la marca. (Shank, 2009).

### **6.5.2 Objetivos y beneficios a alcanzar por los patrocinios**

Para desarrollar esta estrategia, el primer paso es establecer los objetivos que se desean alcanzar. Es importante definir unos objetivos reales para la empresa, ya que el resultado final debe ser evaluado y cuantificado para poder demostrar que la estrategia desarrollada ha sido beneficiosa.

De forma general se pueden establecer dos tipos de objetivos: directos e indirectos. Con un objetivo directo la empresa patrocinadora desea lograr un efecto inmediato en el comportamiento de sus consumidores principales, además de atraer a un nuevo grupo de clientes. En cambio, con el objetivo indirecto se busca cumplir con unos objetivos más a largo plazo. Estos objetivos a largo plazo deben incluir un desarrollo en la imagen de la empresa, dar más visibilidad a su marca y atraer una nueva base de consumidores, sin perder a los ya establecidos. (Gillies, 1991)

Según Caroline Gillies (1991), los objetivos específicos a alcanzar por una estrategia de patrocinio se encuentran diferenciados en dos niveles dentro de la empresa: un nivel corporativo y un nivel exclusivo de marketing. Debido a que los objetivos varían entre distintas empresas, nos centraremos en estudiar los posibles beneficios que se consiguen al alcanzar ambos de objetivos.

Los beneficios alcanzables del patrocinio a un nivel corporativo son:

- Mejorar la imagen de la compañía, aunque el patrocinio no puede hacer de una empresa algo que realmente no es, ya que solo es un modo de potenciar una imagen que ya tiene. Una buena estrategia de patrocinio debe coincidir con el resto de la publicidad de la empresa, lo que ayuda a la compañía a dar una imagen sólida y coherente.
- Aumentar el prestigio, eligiendo a la persona, equipo, o evento adecuado, que sepa representar de una forma adecuada y coherente a la marca y sus valores.



- Mostrar una buena voluntad corporativa, donde la dirección mejora su imagen pública mediante acciones responsables que mejoran directamente a la comunidad. Este aspecto cada día tiene más importancia, ya que una parte fundamental del éxito de una empresa se basa en como los clientes perciben a la empresa y como su funcionamiento afecta de forma positiva a la comunidad.
- Rentabilidad, ya que un patrocinio puede ser muy rentable, si con el tiempo esa relación patrocinador-patrocinado lleva a ambos a un éxito común, como puede ser el caso concreto de Michael Jordan y NIKE, que formaron una de las relaciones empresariales más rentables de la historia.

Por su parte, los posibles beneficios alcanzables con un patrocinio a nivel puramente de marketing son:

- Conectar con unas audiencias específicas: es decir, buscar el patrocinio adecuado que consiga llegar a una audiencia específica, para que aumente la visibilidad de la marca en ese sector objetivo
- Alcanzar áreas específicas: esta estrategia ofrece la posibilidad de poder alcanzar todos los mercados objetivos posibles. Depende del patrocinio elegido por la empresa y del alcance que este tiene, local, regional, nacional o internacional.
- Conseguir oportunidades de publicidad: es un método que muchas marcas utilizan para hacerse más visibles para su público objetivo.
- Ampliar la cobertura mediática: los medios de comunicación, a través de la cobertura que ofrecen a los deportistas, funcionan como transmisores del mensaje hacia la población. Cuanta más cobertura mediática tenga el patrocinador, más alcance tendrá el mensaje y a más gente llegara la campaña publicitaria.
- Impulsar las ventas: al igual que otras tipos de campañas publicitarias, uno de los objetivos principales de los patrocinios es el de aumentar la cifra de ventas.
- Entretener a los clientes: aunque no es frecuente, algunos de los patrocinios realizados por empresas solo tienen por objetivo el entretenimiento de sus clientes. Suelen ser empresas ya establecidas, con una posición clara de mercado y un grupo de consumidores fieles muy grande que se necesita mantener.

Para que la estrategia consiga los beneficios anteriormente descritos y sea exitosa, los objetivos tienen que ser definidos para cada público objetivo, y por eso se debe identificar a qué tipo de entorno se desea llegar y como afectar a los distintos grupos de interés. (Gillies, 1991).

Los clientes pueden ser definidos como parte del entorno externo de la empresa, como un grupo de interés primario debido a su relación directa con la empresa. Las estrategias de marketing buscan aumentar el número de clientes de la marca, por lo que una buena campaña publicitaria siempre debe estar dirigida hacia clientes potenciales, aunque nunca se debe olvidar el intentar mantener también a los clientes actuales.

Otro grupo de interés primario para la empresa son los empleados, aunque en este caso estos forman parte del entorno interno de la organización. Aunque normalmente no son los destinatarios principales de las campañas de marketing, también tienen un papel importante ya que es necesario que los empleados se sientan parte de la cultura de la empresa. Además, una buena publicidad también ofrece la capacidad de que la empresa consiga atraer nuevo talento para trabajar en la empresa.

También los proveedores y distribuidores de la empresa se benefician de un exitoso patrocinio, puesto que aumenta el prestigio de la empresa, y por lo tanto también mejora la imagen de sus socios más directos. Accionistas, directivos y propietarios dentro de la empresa también están interesados en utilizar una correcta estrategia de marketing ya que esta, genera beneficios a la empresa que se verán reflejados en dividendos para los accionistas, y en un aumento de la riqueza en los propietarios. Estos grupos están considerados como de interés primario de la empresa y pertenecen al entorno interno por su relación directa.

### **6.5.3 El deporte como una herramienta de marketing**

En el caso que estamos estudiando de la empresa NIKE, cuya actividad principal se basa en la comercialización de artículos deportivos, se pone de manifiesto que el patrocinio con grandes estrellas del deporte mundial es utilizado como una fuerte herramienta de marketing. Dado que el negocio del deporte no ha hecho más que aumentar en los últimos tiempos, con medios de comunicación que se encargan de dar una cobertura global, con muchos negocios alrededor del deporte, como apuestas deportivas, o con las nuevas tecnologías que facilitan seguir cualquier deporte en cualquier lugar del mundo, es fácil entender como el deporte se ha convertido en una herramienta muy útil a utilizar en una estrategia de marketing.

Es obvio que a día de hoy, los jugadores y los equipos son capaces de generar cada vez más dinero gracias a la publicidad, por lo que representan situaciones ideales para las empresas que quieren alcanzar acuerdos de patrocinio con ellos para incluirles en la

publicidad de sus marcas. Solamente en España, según datos de la Comisión Europea publicados por el periódico La Razón (R.S.G., 2018), se estima que el negocio del deporte representa unos 15.000 millones de euros, donde destacan los clubs de fútbol del Real Madrid y el FC Barcelona, que se sitúan en el puesto 3 y 4 de la lista Forbes como los equipos deportivos más valiosos del mundo en el año 2018. (Badenhausen, 2018)

Por estas razones, resulta fácil pensar en deportistas como los actores perfectos para alcanzar acuerdos de patrocinio, ya sean empresas relacionadas con el deporte como NIKE, o empresas que no tienen nada que ver con la actividad deportiva. Por eso, es importante entender que es realmente un patrocinio deportivo, para poder utilizar esta estrategia como una herramienta de marketing efectiva.

Según el autor Steve Sleight “un patrocinio deportivo generalmente consiste en un acuerdo comercial entre una estrella deportiva individual y una compañía que cree que el nombre de la estrella y la aprobación implícita aumentarán directamente las ventas de un producto con el que la estrella puede estar claramente asociada.” (Sleight, 1989, pág. 20)

La obtención de beneficios es uno de los principales objetivos para las empresas, y estos beneficios son conseguidos a través de que los productos o servicios que la compañía oferta tengan una ventaja competitiva sobre los competidores dentro de su mercado. El hecho de que hoy en día la mayoría de los productos y servicios tengan unas características bastante similares, hace esencial que las empresas sean creativas en su marketing para poder diferenciarse de la competencia. Hasta no hace mucho tiempo, las empresas creían que la publicidad clásica era la mejor forma de promoción y comunicación, pero en los últimos tiempos, los consumidores han estado saturados de publicidad por lo que la mayoría de las personas no responden de una manera positiva hacia los muchos anuncios que se publican. Por eso es el patrocinio debe ser una estrategia de marketing innovadora, que tenga la capacidad de generar un impacto en los consumidores, haciendo que estos se decidan finalmente por nuestra marca.

## **6.6 ANUNCIO DEL 30 ANIVERSARIO DEL “JUST DO IT”**

En este apartado del trabajo se estudian diferentes ejemplos reales de publicidad de la marca NIKE. Las estrategias de marketing de la marca la han convertido en una empresa de éxito, por lo que se ha tratado de estudiar su modelo con el fin de que otras empresas

puedan comprender más fácilmente el valor de esta marca y puedan utilizar lo aprendido para desarrollar un negocio exitoso.

El pasado año 2018, se cumplió el 30 aniversario de uno de los eslóganes más populares de la historia. NIKE lanzó por primera vez en 1988 el actual eslogan de la marca, “Just Do It”, una campaña publicitaria que con el tiempo se convertiría en una seña de identidad para la compañía. En el primer anuncio donde apareció este eslogan se relacionaba la frase con personas que posponían el ejercicio con diferentes excusas, como directivos de empresas que estaban demasiado ocupados como para ocuparse por su propio estado físico, y en general, el anuncio estaba dirigido a todo tipo de personas que tenían un sueño por cumplir, pero eran incapaces de hacerlo. Este anuncio animó a las personas a practicar más deporte, a llevar una vida más sana y a alcanzar sus sueños sin poner excusas ni rendirse.

Esta estrategia de marketing, creada por Dan Wieden, empleado de la empresa, llevó a NIKE a hacerse conocida en todo el mundo, superando a sus competidores gracias a su nueva imagen de marca. “Just Do It” es actualmente un icono de NIKE, un eslogan que superó todas las expectativas y que llevo la imagen de NIKE hacia un éxito global. La frase es utilizada en numerosos anuncios de la marca, tanto en la televisión, como en vallas publicitarias, como en el embalaje de algunos de sus productos, y ha ayudado a la marca a convertirse en parte de la cultura del deporte de todo el mundo, capaz de conectar el deporte y sus valores con el resto de la sociedad.

En este sentido, el eslogan se ha convertido como una forma de actuar dentro de la propia cultura de la empresa. La idea del “Just Do It” ejerce una influencia a la dirección de la empresa, convirtiendo a NIKE en una compañía que arriesga en su toma de decisiones, con el objetivo de seguir manteniendo su posición líder del mercado. NIKE siempre ha demostrado ser una empresa que arriesga y eso ha hecho de ella una empresa única, más fuerte que sus competidores, sin miedo a innovar y a tomar decisiones atrevidas.

Según M. Torre (2019, págs. 9,10) “la mayoría de decisiones de compra se basan en la emoción y la creación de una conexión emocional con el consumidor”. Debido a que el eslogan representa unos valores relevantes para los consumidores, como son el no rendirse nunca y no poner excusas para alcanzar tus sueños, el eslogan ha triunfado de manera tan espectacular. Numerosos estudios comparten la idea de que las nuevas generaciones de consumidores están cambiando y que cada vez necesitan más motivos emocionales para conectar con las marcas, por eso NIKE sigue apostando por un tipo de

marketing muy relacionado con sus valores, creando una fuerte conexión con su mercado objetivo.

Parte del éxito en la estrategia de marketing de la empresa, se explica debido al desarrollo de agresivas campaña de publicidad, donde en los anuncios que existen de la marca, muestran a personas reales, en situaciones de la vida cotidiana, conectando así con todos los clientes potenciales, y no solo con los deportistas. Representar un estilo de vida enfocado en el deporte y el ejercicio físico no solo permite a NIKE resultar atractivo para quienes compran artículos deportivos, sino que también atrae a las personas que buscan un mayor rendimiento personal. Mostrar hechos concretos y creíbles en la publicidad, como historias reales de personas, hace que los consumidores se sientan más identificados con la marca (Torre, 2019). Por eso, NIKE intenta transmitir ideas propias del deporte a toda la sociedad, siendo valores como el sacrificio, el triunfo, la superación personal o el objetivo de alcanzar un sueño, los que representan la marca. El deporte como medio utilizado para unir a las personas y siendo este capaz también de transmitir valores sociales positivos buscando como último propósito una sociedad mejor.

*“Nuestro propósito es utilizar el poder del deporte para hacer avanzar al mundo. Creemos en un futuro justo y sostenible, uno en el que todos prosperen en un planeta sano y equilibrado. Unir a las personas por el amor común de los deportes.”* (NIKE Inc., 2018)

Un ejemplo reciente sobre la arriesgada estrategia de marketing que NIKE utiliza se produjo en el mes de septiembre de 2018, cuando NIKE vio como sus ventas online aumentaban en un 31% (Darby, 2018). La razón de esta espectacular subida fue un spot televisivo lanzado por la marca el 3 de septiembre, día del trabajador en los Estados Unidos.

Este anuncio comienza con imágenes de gente practicando deporte y fracasando en un primer intento pero levantándose una y otra vez para internarlo de nuevo. Durante el anuncio, una voz narra las historias de las personas que se muestran a lo largo del spot y describe todos aquellos obstáculos que hay que superar para poder triunfar. En las imágenes se pueden ver todo tipo de deportistas, de todas las edades, de todas las razas e incluso deportistas con una discapacidad o con enfermedades como el cáncer. Estas imágenes están llenas de fuerza y sentimiento, y muestran a estas personas realizando un gran esfuerzo y consiguiendo sus objetivos finales sin rendirse. Al final del anuncio se aparece la voz que había estado narrando el anuncio y se descubre que es un jugador de

fútbol americano llamado Colin Kaepernick. Este deportista se hizo famoso por ser el primer jugador en hincar la rodilla antes de los partidos mientras sonaba el himno nacional de los Estados Unidos en señal de protesta por la brutalidad policial y la opresión sufrida por la comunidad afroamericana, y a pesar de llevar 3 años sin jugar debido al silencioso veto sufrido por los equipos de la liga que no le contrataron, se ha convertido en un emblema de la lucha racista y en un símbolo de la lucha de los derechos del pueblo afroamericano. Su historia fue tan conocida que incluso el presidente Trump ha comentado la acción numerosas veces, condenando al jugador por la protesta y acusándole de faltar el respeto a los Estados Unidos. Al final del anuncio se puede escuchar y ver una frase con la idea principal de la campaña publicitaria:

*“Believe in something.  
Even if it means sacrificing everything”  
“Cree en algo.  
Incluso si eso supone sacrificarlo todo.”*

Figura 6.1: Eslogan publicitario del anuncio



Fuente: <https://twitter.com/Nike/media>

Con este anuncio NIKE utilizó su imagen y su eslogan del “Just Do It” para posicionarse en un tema político y social que casi ninguna empresa quiere tocar. De este modo NIKE celebró los 30 años de historia de su famosa frase, arriesgando y tratando de diferenciarse de todas las demás empresas mostrando unos valores que representan a la marca.

Los siguientes anuncios de NIKE continuaron con la misma línea que en el anuncio anterior, contando diferentes historias de superación personal y de una lucha por los sueños de todos aquellos que pueden sentirse excluidos por su físico o ideología, aunque esta vez en los anuncios ya no aparecía la polémica figura de Kaepernick.

Horas después del lanzamiento del anuncio, el valor bursátil de la compañía descendió en un 3% debido al pánico que había causado entre sus inversores. Pero semanas después se confirmó el éxito de la campaña publicitaria, ya que la empresa incrementó el valor del precio de sus acciones en un 5%, superando el máximo valor histórico de la compañía y consiguiendo llegar hasta los 5.000 millones de dólares americanos como valor de empresa. (Gibson, 2018)

A pesar del éxito económico, la utilización de una figura tan polémica como Colin Kaepernick provocó también numerosos movimientos en contra de la compañía. Los más famosos fueron los videos virales de gente quemando zapatillas y productos NIKE y un intento de boicot a la empresa por parte un porcentaje de la sociedad americana. Incluso el presidente americano Donald Trump afirmó que NIKE estaba mandando un horrible mensaje y que sufriría la destrucción debido a los boicots sufridos. (Coglianese & Enjeti, 2018)

Otras de las críticas que ha recibido la compañía son las acusaciones de buscar un beneficio privado aprovechándose de la búsqueda de la justicia social. Personalmente, opino que si es cierto que se ha buscado incrementar las ventas de la compañía mediante la fuerte influencia de NIKE en parte de la sociedad, pero creo que es un ejemplo positivo de como las empresas deben usar su influencia en la sociedad para devolver de algún modo lo que obtienen de esta, promoviendo una sociedad que progrese y tratando de mejorar la calidad de vida de las personas. El apoyo a este tipo de causas no solo mejora la reputación de las empresas, también beneficia a los grupos más necesitados. Además, también beneficia de una manera indirecta a los consumidores, ya que las empresas que demuestran tener un compromiso social responsable, disfrutan de una solvencia y rentabilidad suficiente para hacerlo, lo que presupone una buena gestión de la compañía. (Healey, 2008)

NIKE ha estado dispuesto a apoyar esta causa, a pesar de que es un movimiento empresarial arriesgado, pero lo que ha conseguido es más importante que el simple hecho de aumentar temporalmente sus ingresos, ha conseguido construir una relación de confianza con los clientes, además de servir como un buen ejemplo a la sociedad para que esta siga progresando, en este caso específico gracias a su apoyo a una causa justa y necesaria para la sociedad afroamericana de los Estados Unidos

Básicamente, NIKE ha transformado una situación negativa, en una situación increíblemente positiva, tanto para el deportista Kaepernick, que ha conseguido transmitir

su mensaje con un mayor alcance, como para la propia compañía que ha mejorado su imagen de marca, además de aumentar sus ventas. La elección de este deportista en particular estuvo claramente dirigido hacia un público objetivo joven, de menos de 30 años, comprometido y preocupado por causas sociales. Las generaciones jóvenes son socialmente más activas y valoran más las marcas por su implicación positiva en la sociedad que las generaciones de mayor edad. Este nuevo perfil de consumidor está más y mejor informado que en el pasado, y no solo busca los beneficios funcionales de los productos sino que también está interesado en cómo las empresas interactúan con su entorno, además de demandar diferentes experiencias relacionadas con el proceso de compra de los productos (Torre, 2019).

Este movimiento estratégico de NIKE es arriesgado ya que ante una situación polémica, prefiere apostar por posicionarse claramente, mientras que, la mayoría de las marcas existentes prefieren mantenerse al margen de los distintos debates sociales y políticos que existen en la sociedad. De este modo, NIKE busca un vínculo más fuerte con sus clientes más jóvenes, intentando que se sientan identificados y representados con la marca y garantizando una relación más duradera en el tiempo. El marketing de NIKE busca que el cliente se sienta parte activa de un grupo con el que compartir valores comunes. Esto hace conectar a la marca con el consumidor a través de su identidad y de un posicionamiento muy claro. La marca busca estar en contacto con la actualidad y lo que pasa en la sociedad para predecir las tendencias del mercado e incluso las necesidades del propio consumidor. (Torre, 2019)

### **6.6.1 Otras campañas sociales de la compañía.**

Utilizar a un representante de la lucha antirracista como imagen de los 30 años del “Just Do It” es un ejemplo más entre otros de cómo NIKE sabe diferenciarse y hacer anuncios polémicos para promocionar su imagen de marca.

Uno de los anuncios más famosos y polémicos de la compañía se produjo con el lanzamiento de las zapatillas de baloncesto Air Jordan. Las zapatillas, que introducían una fuerte innovación en el diseño y la tecnología, fueron prohibidas por la liga americana de baloncesto, la NBA (National Basketball League). La marca NIKE aprovechó esta situación para lanzar un anuncio en televisión donde mostraba las zapatillas mientras que una voz en off explicaba que aunque las zapatillas habían sido prohibidas en la liga, la NBA no podía impedir que tú las llevaras. Este anuncio, con un tono desafiante hacia las



prohibiciones que había sufrido la zapatilla, fue un éxito y llevo a las Air Jordan a convertirse en un símbolo para el deporte del baloncesto.

Gracias al éxito conseguido con el anuncio de Kaepernick, el marketing de NIKE ha continuado lanzando estas campañas sociales y utilizando como imagen a numerosos deportistas de elite patrocinados por NIKE que actualmente forman “la familia de la marca”. Otro ejemplo reciente de estas campañas sociales que NIKE ha lanzado, podemos destacar cuando apoyó públicamente en una polémica a la tenista americana Serena Williams y se posicionó en contra de uno de los torneos de tenis más prestigiosos del mundo, el Roland Garros celebrado en Paris. Tiempo después del apoyo de NIKE, fue la propia tenista, en referencia al anuncio de Kaepernick y al propio apoyo que ella había recibido, la que declaro sentirse orgullosa de ser parte de la familia que forma NIKE.

En los últimos tiempos, debido a la creciente polarización de la sociedad en general y la aparición de numerosas causas sociales, las marcas apuestan por diferenciarse más que nunca para poder aumentar su mercado. En este contexto, NIKE sirve como ejemplo de éxito ya que mediante la imagen de sus deportistas patrocinados, opina en distintos debates sociales como pueden ser la lucha antirracista, el movimiento feminista o el cambio climático.

Como último ejemplo a destacar de esta nueva estrategia en sus campañas publicitarias, destacamos el anuncio titulado “Juntas Imparables”, lanzado en septiembre de 2018 en México. En el anuncio se ve como una chica se subleva contra su madre y sale de un coche comenzando a correr por toda la Ciudad de México esquivando obstáculos, en clara referencia a las dificultades que tienen las mujeres en las sociedades actuales. Durante el anuncio se pueden ver diferentes deportistas femeninas practicando deporte, además de imágenes que hacen referencia a problemas sociales como el acoso a las mujeres, o incluso en el spot también se muestra el apoyo a la “marea verde” argentina que lucha por la legalización del aborto.

De esta manera, NIKE vuelve a posicionarse en una controvertida causa social y muestra su apoyo a la mujer y al movimiento feminista, posicionándose a favor del empoderamiento de las mujeres. Aunque este anuncio recibió algunas críticas ya que la empresa estuvo involucrada en una polémica donde varios ejecutivos de la empresa fueron despedidos por discriminación y abusos contra las mujeres, se puede concluir que tras los despidos y el anuncio, la marca dejo claro una vez más su posición y los valores de su cultura interna.

## **7 ESTUDIO EMPÍRICO: COMPARACIÓN DE LA MARCA NIKE ENTRE ESPAÑA Y ESTADOS UNIDOS**

En los apartados anteriores, hemos realizado una investigación teórica sobre las dos estrategias de marketing que la marca NIKE ha utilizado para diferenciarse y posicionarse como una marca global y líder del mercado. En este apartado, se pretende completar el trabajo con un estudio empírico para comparar dos mercados diferentes, España y Estados Unidos.

Para ello se ha diseñado un cuestionario on-line con preguntas dirigidas a conocer las preferencias de las personas a la hora de comprar artículos deportivos, así como a determinar si es realmente efectivo transmitir una marca con valores y a detectar si los consumidores recuerdan anuncios o patrocinios de las marcas.

### **7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Con esta investigación se pretende conseguir los objetivos siguientes:

- 1) Analizar las diferencias y semejanzas que pueden existir entre en el mercado de España y el de Estados Unidos.
- 2) Determinar la frecuencia con las que las personas compran artículos deportivos.
- 3) Analizar las preferencias de los consumidores respecto al método de compra preferido (on-line o tienda física) y a la importancia que tienen las marcas en la decisión de compra.
- 4) Determinar la eficacia del marketing de emociones y de patrocinios y su relación con NIKE.
- 5) Conocer la valoración de los consumidores de la marca NIKE y la percepción de los valores que intenta transmitir.

### **7.2 DISEÑO DE LAS ENCUESTAS**

En esta investigación se han diseñado dos cuestionarios en dos idiomas diferentes, español e inglés. Ambos cuestionarios son idénticos en las preguntas y han sido difundidos en los dos mercados que se pretende comparar. El cuestionario en español fue difundido en España y el cuestionario en inglés en los Estados Unidos. Además, ambas

encuestas se han realizado con la técnica de recogida directa, diseñando los cuestionarios que traten de dar respuesta a los objetivos anteriormente establecidos.

Por último, mencionar que el cuestionario se ha realizado mediante la plataforma digital “Google Docs” y ha sido difundido de manera on-line a través de aplicaciones de mensajería instantánea, redes sociales y correo electrónico. Además los resultados han sido obtenidos en tiempo real tras cada respuesta.

### **7.2.1 Cuestionarios**

A la hora de diseñar la estructura de los cuestionarios se ha tenido en cuenta la extensión y la complejidad de los mismos, por lo que se ha procurado diseñar un cuestionario breve y de fácil comprensión. La intención fue conseguir la mayor muestra de personas y poder encontrar consumidores que conozcan la marca NIKE. Aunque el cuestionario se ha realizado para dos países diferentes, la estructura es la misma en ambos, 14 preguntas divididas en 3 bloques principales:

- Bloque 1: Caracterización de la muestra.

Este primer bloque contiene dos preguntas para conocer el sexo y edad del individuo. Se trata de recoger información que ayude a identificar el sujeto, aunque se mantiene el anonimato del cuestionario.

- Bloque 2: Comportamiento del consumidor de artículos deportivos.

El segundo bloque contiene cinco preguntas sobre aspectos generales del comportamiento de los consumidores a la hora de adquirir artículos deportivos. Están incluidas preguntas sobre hábitos y preferencias de compra que aportan datos para completar la investigación.

- Bloque 3: Caso de la marca NIKE.

En el tercer y último bloque, se incluyen 7 preguntas específicas sobre la marca NIKE y la efectividad del marketing que utiliza. En dos de estas preguntas, se pide valorar distintos aspectos de la marca entre el 1 y el 5, siendo el 1 la peor valoración y el 5 la mejor valoración posible.

### **7.2.2 Recogida de información**

El método de difusión de las dos encuestas realizadas ha sido el método de bola de nieve a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, del correo electrónico y de

redes sociales, en concreto Facebook e Instagram, dando lugar a un muestreo no probabilístico. Se ha buscado la máxima difusión y que el mayor número de personas posibles compartiesen el cuestionario entre sus contactos, creando un efecto bola de nieve cada vez mayor.

El lanzamiento y la apertura inicial de la encuesta fue el día 26 de abril de 2019 y permaneció disponible hasta el 7 de junio de 2019, es decir, durante 40 días. Una vez cerrada la encuesta, tras este periodo, se comenzó a desarrollar el análisis e interpretación de los resultados conseguidos

La plataforma online “Google Docs” con la que se ha realizado la encuesta registra solo los cuestionarios completos, por lo que no se ha analizado ningún cuestionario a la mitad. Todas las preguntas de la encuesta estaban marcadas como obligatorias, excepto una pregunta de respuesta abierta.

En la encuesta realizada para España, se ha obtenido una muestra de 126 respuestas válidas. Para la encuesta realizada en Estados Unidos se ha obtenido una muestra de 90 respuestas válidas.

### **7.2.3 Cuadros resumen**

A continuación se recoge, en los siguientes cuadros, la información básica de las dos encuestas realizadas:

Cuadro 7.1: Información de la encuesta en España

- **Población:** Individuos residentes en España
- **Ficha técnica:**
  - Muestra = 126 (tamaño de muestra)
  - Recogida de información: Encuesta por conveniencia y Bola de nieve por redes sociales
  - Error muestral = 8,9% aproximadamente\*
  - Trabajo de campo: Del 26 de abril al 7 de junio de 2019
  - Tipo de encuesta: Cuestionario on-line
- **Estructura del cuestionario:**
  - Según el tipo de pregunta: 14 preguntas.
    - Preguntas cerradas:
      - Preguntas dicotómicas: 8
      - Preguntas politómicas: 3
      - Preguntas de escala numérica: 2
    - Preguntas abiertas: 1
  - Según su contexto: 3 bloques.
    - Bloque 1: 2 pregunta
    - Bloque 2: 5 preguntas
    - Bloque 3: 7 preguntas

*\*El error muestral sería válido si la muestra fuera representativa en la estimación de porcentajes en poblaciones grandes, con un nivel de confianza del 95,5% y en la hipótesis de que  $p=q=0.5$ .*

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.2: Información de la encuesta en Estados Unidos

- **Población:** Individuos residentes en Estados Unidos
- **Ficha técnica:**
  - Muestra = 90 (tamaño de muestra)
  - Recogida de información: Encuesta por conveniencia y Bola de nieve por redes sociales
  - Error muestral = 10,54% aproximadamente\*
  - Trabajo de campo: Del 26 de abril al 7 de junio de 2019
  - Tipo de encuesta: Cuestionario on-line
- **Estructura del cuestionario:**
  - Según el tipo de pregunta: 14 preguntas.
    - Preguntas cerradas:
      - Preguntas dicotómicas: 8
      - Preguntas politómicas: 3
      - Preguntas de escala numérica: 2
    - Preguntas abiertas: 1
  - Según su contexto: 3 bloques.
    - Bloque 1: 2 pregunta
    - Bloque 2: 5 preguntas
    - Bloque 3: 7 preguntas

*\*El error muestral sería válido si la muestra fuera representativa en la estimación de porcentajes en poblaciones grandes, con un nivel de confianza del 95,5% y en la hipótesis de que  $p=q=0.5$ .*

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se realizará un análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario on-line realizado. Para la realización de las tablas y gráficos utilizados en este análisis, se ha utilizado el programa “Excel”.

Estos resultados se clasificarán en función de los tres bloques en los que el cuestionario se ha estructurado: datos de caracterización de la muestra, datos sobre el comportamiento del consumidor y datos específicos del caso NIKE.

### 7.3.1 Bloque 1: Caracterización de las muestras

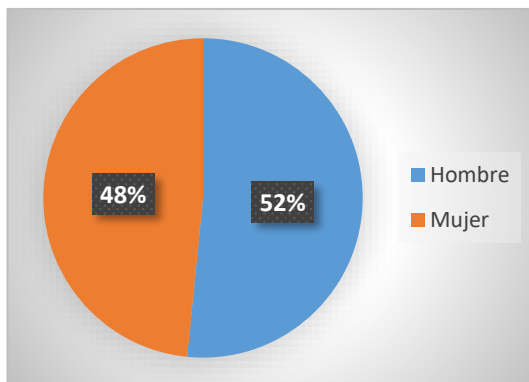
En las siguientes tablas y gráficos se recogen los resultados obtenidos de los dos cuestionarios realizados sobre las características de los encuestados según sexo y edad. Primero, analizaremos los resultados obtenidos en el cuestionario realizado en España, seguido del análisis de los datos obtenidos en Estados Unidos.

Tabla 7.1: Edad y sexo de los encuestados (España)

Edad	Sexo		Total	Porcentaje
	Hombre	Mujer		
<i>Menor de 18 años</i>	5	0	5	4%
<i>Entre 19 - 24 años</i>	28	24	52	41%
<i>Entre 25 - 32 años</i>	3	4	7	6%
<i>Entre 33 - 44 años</i>	8	10	18	14%
<i>Mayor de 45 años</i>	21	23	44	35%
<b>Total</b>	65	61	126	100%
<b>Porcentaje</b>	52%	48%	100%	

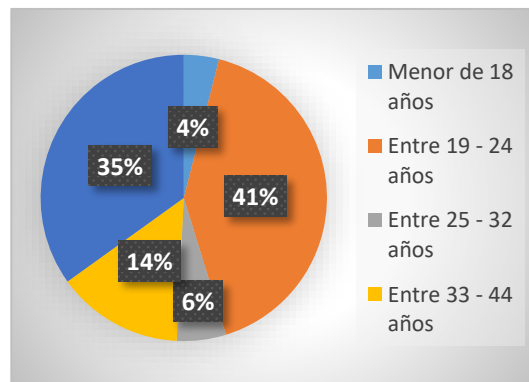
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.1: Sexo de los encuestados  
(España)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.2: Edad de los encuestados  
(España)



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla y en los gráficos mostrados, no existe una gran diferencia en cuanto al sexo de los encuestados. El porcentaje de ambos es prácticamente igual, con un 48% de participación del género femenino, frente a un 52% de participación del género masculino, por lo que tan solo existe una diferencia del 2%.

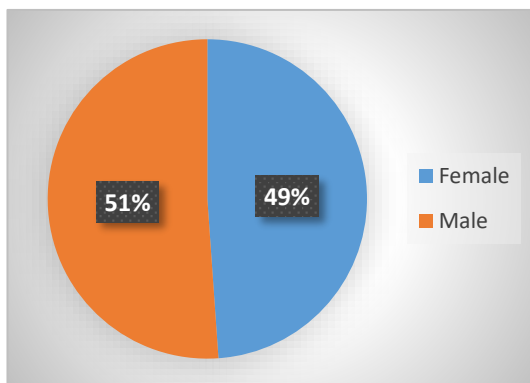
En cambio, con respecto a la edad de los encuestados si encontramos mayores diferencias. Los dos mayores intervalos de edad en la muestra pertenecen a dos grupos muy diferenciados, el 41% de los encuestados pertenece al intervalo “Entre 19 y 24 años”, seguido del intervalo “Mayor de 45 años” que representa el 35% de la muestra. La diferencia de edad de los dos grupos más representativos de la muestra hace posible realizar comparaciones con los resultados de esta encuesta entre las dos generaciones.

Tabla 7.2: Edad y sexo de los encuestados (Estados Unidos)

Age	Gender		Total	Percentage
	Female	Male		
<i>Under 18 years</i>	2	4	6	6.7%
<i>19-24 years</i>	26	18	44	48.9%
<i>25-32 years</i>	11	13	24	26.7%
<i>33-44 years</i>	3	8	11	12.2%
<i>Over 45 years</i>	2	3	5	5.6%
<b>Total</b>	44	46	90	100%
<b>Percentage</b>	49%	51%	100%	

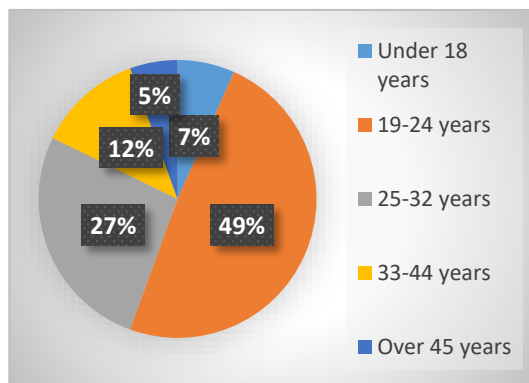
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.3: Sexo de los encuestados (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.4: Edad de los encuestados (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia



Por lo que respecta a la encuesta realizada en EEUU, observamos que tampoco existe una gran diferencia en cuanto al sexo de los encuestados. El porcentaje de respuesta en ambos sexos también es prácticamente igual, con un 49% de participación del género femenino y un 51% de participación del género masculino.

Respecto a la edad de los encuestados, al igual que en el anterior cuestionario, si encontramos mayores diferencias. En este caso el grupo dominante es “Entre 19 -24 años”, que representa el 49% de la muestra. El segundo intervalo es “Entre 25 – 32 años” con un 27%, lo que significa que la mayor parte de la muestra se encuentra entre los 19 y 32 años. Por lo tanto, esta encuesta contiene datos representativos de la generación joven menor de 32 años.

### 7.3.2 Bloque 2: Comportamiento del consumidor de artículos deportivos

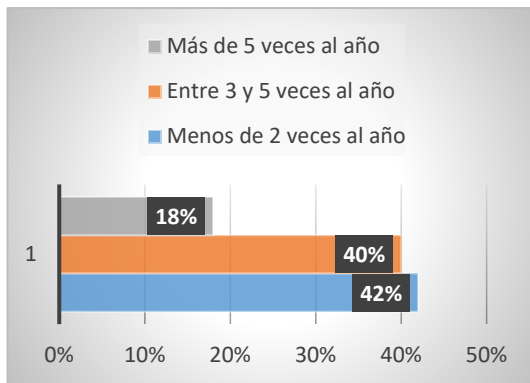
En este bloque de preguntas se analiza las diferentes tendencias y hábitos de los consumidores con referencia a la compra de artículos deportivos. También se trata de analizar la importancia de las marcas en la decisión de compra final, así como la influencia que tiene en el consumidor el comportamiento de las empresas y los valores que estas representan.

Tabla 7.3: Frecuencia de compra de artículos deportivos

<i>Cuestionario España</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Menos de 2 veces al año</i>	53	42%
<i>Entre 3 y 5 veces al año</i>	50	40%
<i>Más de 5 veces al año</i>	23	18%
<b>Total</b>	126	100%
<i>Cuestionario Estados Unidos</i>		
<i>Less than twice a year</i>	38	42%
<i>Between 3 and 5 times a year</i>	40	45%
<i>More than 5 times a year</i>	12	13%
<b>Total</b>	90	100%

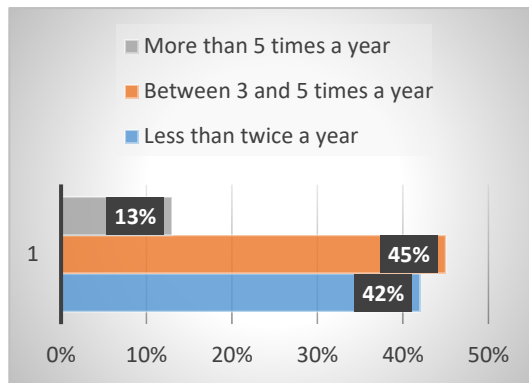
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.5: Frecuencia de compra de artículos deportivos (España)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.6: Frecuencia de compra de artículos deportivos (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

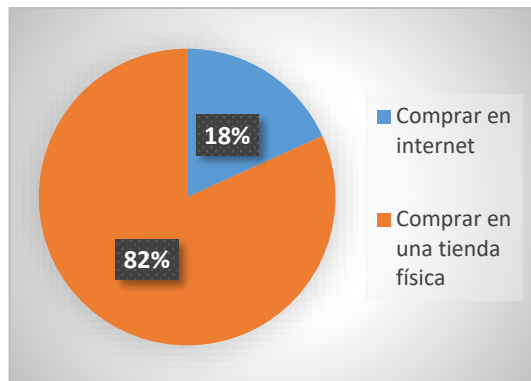
Como podemos observar en las tablas y gráficos anteriores, los consumidores de ambos países tienen tendencias de compra de artículos deportivos similares. En ambos casos, alrededor del 80% de los encuestados admite comprar artículos deportivos menos de 5 veces al año. Con respecto a las personas que compran menos de 2 veces al año artículos deportivos, podemos observar que tienen un mismo porcentaje, del 42%, en los dos países analizados. Teniendo en cuenta esta muestra, con los datos obtenidos podemos afirmar que ambos países tienen una tendencia similar en la cantidad de artículos deportivos comprados al año por persona.

Tabla 7.4: Forma de compra de artículos deportivos

<i>Cuestionario España</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Comprar en internet</i>	23	18%
<i>Comprar en una tienda física</i>	103	82%
<b>Total</b>	126	100%
<i>Cuestionario Estados Unidos</i>		
<i>To buy online</i>	28	31%
<i>To buy in a store</i>	62	69%
<b>Total</b>	90	100%

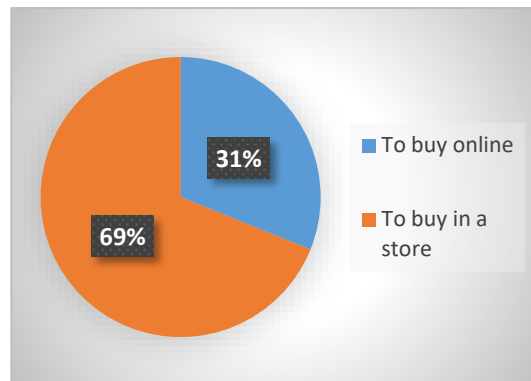
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.7: Forma de compra de artículos deportivos (España)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.8: Forma de compra de artículos deportivos (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

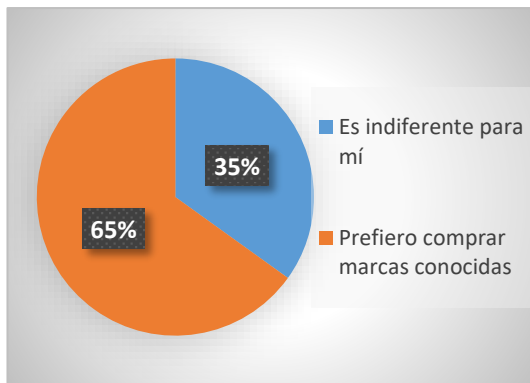
En la tabla 7.4 y los correspondientes gráficos podemos observar las preferencias de los consumidores a la hora de comprar artículos deportivos, en tienda física o a través de internet. En esta pregunta si encontramos una diferencia entre los dos países, ya que el porcentaje de consumidores que prefieren la compra on-line en Estados Unidos (31%) es mucho mayor que en España (18%). Aunque una similitud a destacar en ambos mercados es que la compra en tienda física sigue siendo la preferida por la mayoría. A pesar del auge del comercio electrónico y de que muchos expertos consideran que el modelo de negocio del “retail” está desapareciendo debido a internet, en ambos países se prefiere la experiencia de compra más tradicional y personal que ofrecen las tiendas físicas.

Tabla 7.5: Compra de artículos deportivos de marca

<i>Cuestionario España</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Es indiferente para mí</i>	44	35%
<i>Prefiero comprar marcas conocidas</i>	82	65%
<b>Total</b>	126	100%
<i>Cuestionario Estados Unidos</i>		
<i>I do not care about the brand</i>	31	34%
<i>I prefer to buy a well-known brand</i>	59	66%
<b>Total</b>	90	100%

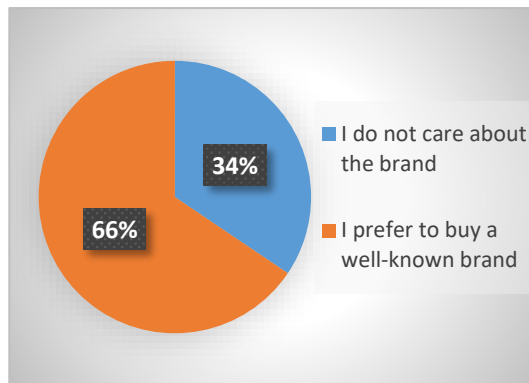
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.9: Compra de artículos deportivos de marca (España)



Fuente: Elaboración propia

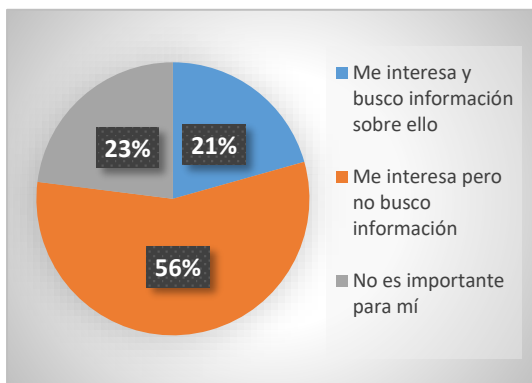
Gráfico 7.10: Compra de artículos deportivos de marca (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

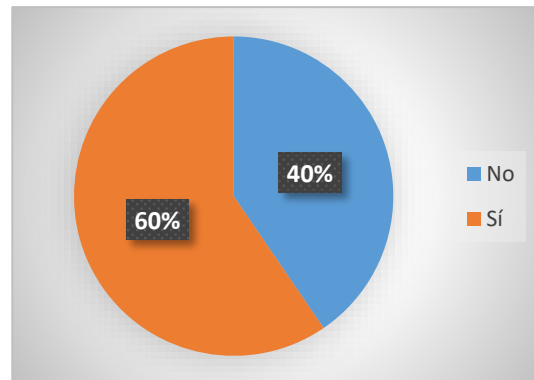
Con respecto a la pregunta acerca de la preferencia por marcas conocidas, encontramos que ambos países son muy similares. Tanto en España como en Estados Unidos, una amplia mayoría, entorno al 65% de los encuestados, prefieren comprar marcas conocidas de artículos deportivos. Podemos deducir entonces que para este sector, la influencia de las marcas en la decisión de compra de los consumidores es muy grande. Esta influencia puede deberse al alto grado de diferenciación que tienen en calidad, precio e innovación las grandes marcas que dominan el mercado como NIKE, Adidas o Reebok.

Gráfico 7.11: Valoración de aspectos de la marca independientes del productos (España)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.12: Influencia de los valores sociales de la marca en la decisión de compra (España)

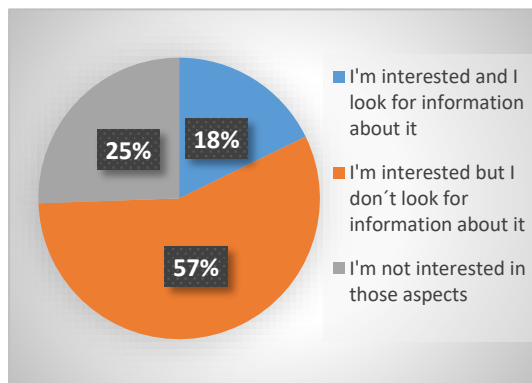


Fuente: Elaboración propia

Estos gráficos recogen las respuestas obtenidas del cuestionario realizado en España. Podemos observar que más del 75% de los encuestados está interesado en aspectos de la marca como el apoyo a la cultura y el deporte o el respeto al medio ambiente, aunque solo un 21% busca realmente información acerca de esto. Esto significa que más de la mitad de los encuestados, un 56%, se interesa por estos aspectos, pero no busca de manera activa información. Además, también podemos observar que el 60% de los encuestados creen que estos valores sociales les afecta a la hora de comprar.

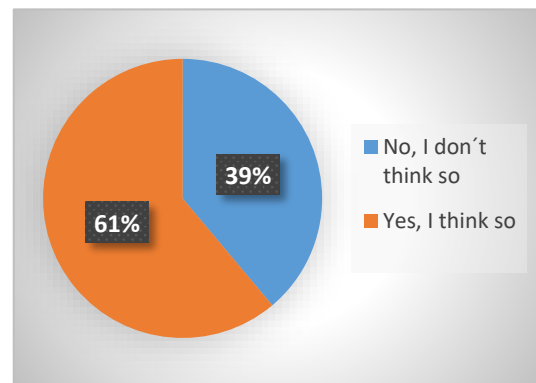
Estos resultados permiten deducir que muchos consumidores están interesados en que la empresa mantenga una buena relación con su entorno apoyando distintas causas sociales. Además, también implica que para las empresas es rentable no solo mostrar este tipo de apoyo a causas sociales, sino también publicarlo para que los consumidores puedan recibir el mensaje de forma sencilla, sin tener que buscar información específica al respecto.

Gráfico 7.13: Valoración de aspectos de la marca independientes del productos (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.14: Influencia de los valores sociales de la marca en la decisión de compra (Estados Unidos)



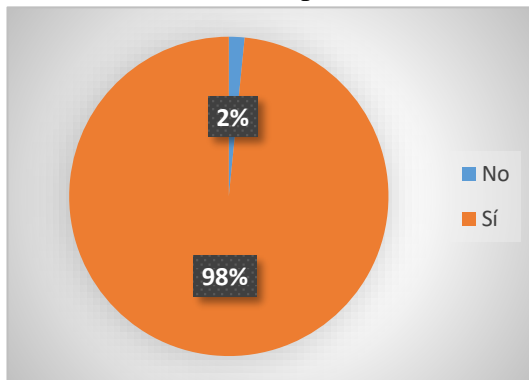
Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos en la encuesta en Estados Unidos podemos observar que los resultados son casi idénticos a los obtenidos para España. Todas las opciones han conseguido unos porcentajes similares a los ya estudiados en España, por lo que se pueden deducir las mismas conclusiones que hemos expuesto anteriormente.

### 7.3.3 Bloque 3: Caso de la marca NIKE

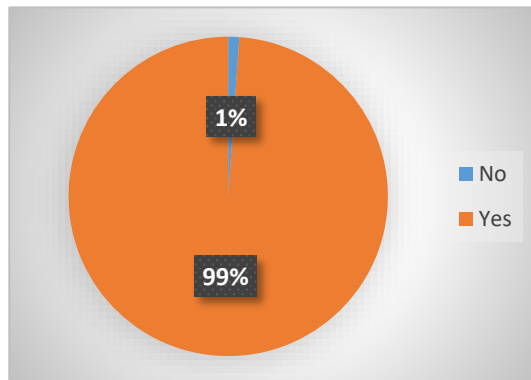
Para finalizar el análisis de la encuesta realizada, presentamos los resultados obtenidos en el bloque de preguntas relativas a la marca NIKE. Esta parte del cuestionario trata de comprobar el conocimiento que tienen los consumidores sobre la marca NIKE, así como si son capaces de recordar alguna campaña publicitaria o deportista patrocinado por la marca. En este bloque del cuestionario se incluyen dos preguntas donde los encuestados han valorado distintos aspectos de la marca.

Gráfico 7.15: Conocimiento de la marca NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

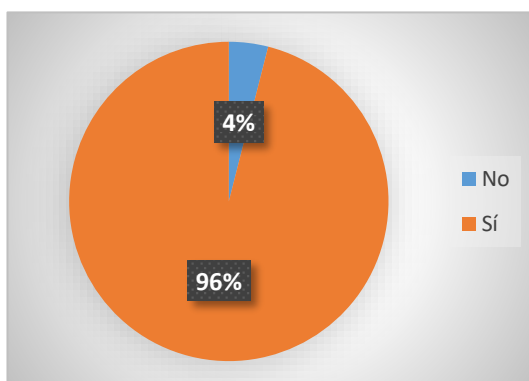
Gráfico 7.16: Conocimiento de la marca NIKE? (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

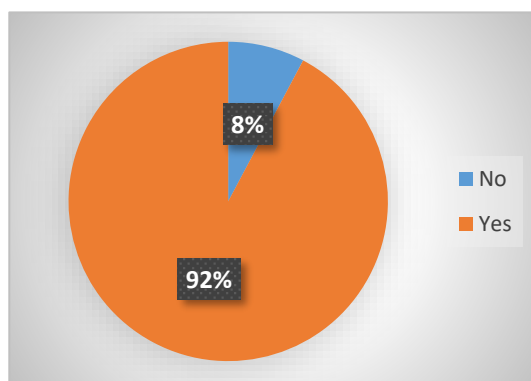
En estos gráficos se muestran los resultados obtenidos en las encuestas de los dos países sobre el conocimiento que tienen los encuestados de la marca NIKE. En ambos países prácticamente el 100% de los que han respondido a la encuesta afirman conocer esta marca deportiva. NIKE es una empresa líder y una de las más reconocidas y famosas en todo el mundo, por lo que estos datos eran predecibles.

Gráfico 7.17: Compra de artículos de NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

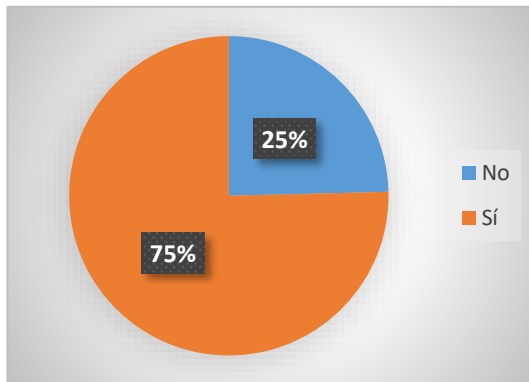
Gráfico 7.18: Compra de artículos de NIKE (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

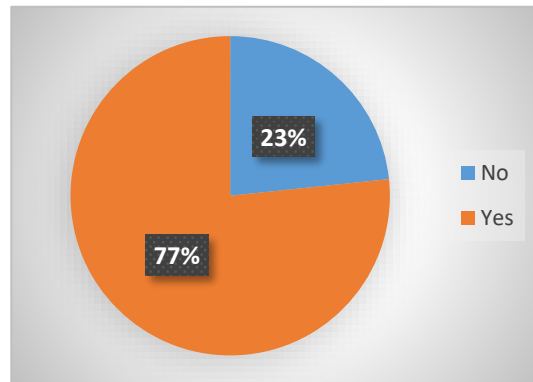
Los gráficos anteriores muestran el porcentaje de los encuestados que alguna vez han comprado artículos de NIKE. Al igual que en los gráficos anteriores, el porcentaje en ambos países es muy alto, superando el 90% de los encuestados. Estos resultados se explican debido a que la marca NIKE es una de las primeras opciones de los consumidores a la hora de comprar zapatillas o ropa deportiva debido a ser una marca líder dentro de este sector.

Gráfico 7.19: Conocimiento de campañas publicitarias de NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

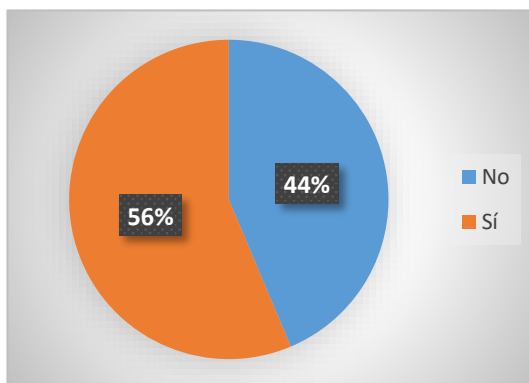
Gráfico 7.20: Conocimiento de campañas publicitarias de NIKE (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

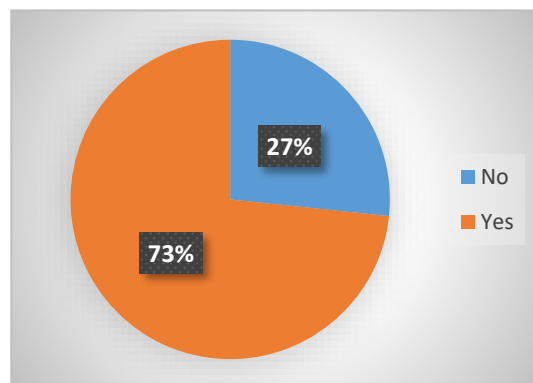
En estos gráficos se representan los porcentajes de encuestados que recuerdan alguna campaña de publicidad de NIKE. Ambos países vuelven a ser casi idénticos en los resultados, y se comprueba que los encuestados que recuerdan alguna publicidad de esta marca representan el 75% del total de la muestra. Esto nos indica que el trabajo de marketing realizado por NIKE es muy efectivo ya que un porcentaje alto de las personas es capaz de recordar alguna publicidad de la marca.

Gráfico 7.21: Conocimiento de deportistas patrocinados por NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

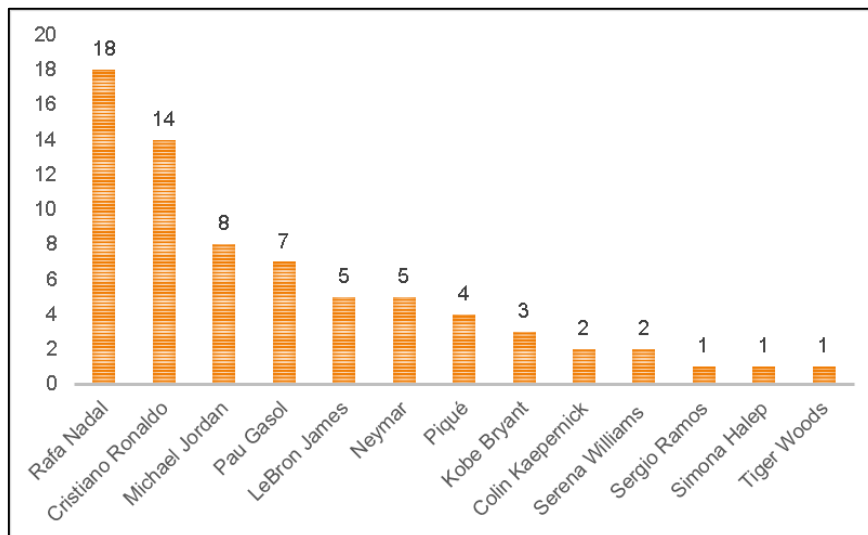
Gráfico 7.22: Conocimiento de deportistas patrocinados por NIKE (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

Con el fin de analizar la estrategia de patrocinios de la marca, se incluyó en la encuesta una pregunta del tipo: “¿Recuerdas algún deportista patrocinado por NIKE?”. Podemos observar en los gráficos anteriores como en ambos países más de la mitad de los encuestados recuerda algún deportista bajo el patrocinio de la marca deportiva. La principal diferencia detectada entre los dos países está en los porcentajes: en Estados Unidos más de un 70% de los encuestados recuerda algún deportista; en cambio, en España, el porcentaje de encuestados capaz de recordar alguno se sitúa en el 56%. Esto puede deberse a que la marca es de procedencia americana y por tanto el número de patrocinios e influencia de estos es mayor en Estados Unidos.

Gráfico 7.23: Deportistas patrocinados por NIKE (España)



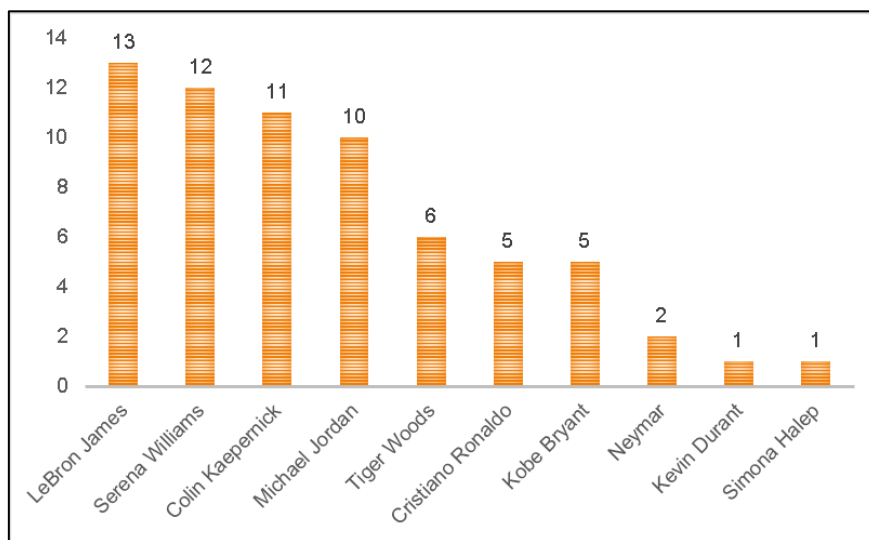
Fuente: Elaboración propia

Con referencia a la pregunta anterior, se pidió a los encuestados que si conseguían recordar algún deportista, que especificará el nombre de este en una pregunta abierta del cuestionario. En el gráfico 7.23 podemos observar las respuestas más repetidas en el cuestionario español. Destacan, en los dos primeros puestos, el tenista español Rafa Nadal, uno de los deportistas más famosos e influyentes del país y el futbolista portugués Cristiano Ronaldo. Debido a que el fútbol es el deporte más seguido en España no es extraño que Cristiano Ronaldo aparezca en esta lista, pues es la cara principal de la marca en la sección de fútbol. En tercer y cuarto lugar aparecen dos jugadores de baloncesto: Michael Jordan, es un jugador ya retirado pero que ha sido el principal patrocinio de la



marca en toda su historia, y Pau Gasol, considerado el mejor jugador de baloncesto de la historia de España. El hecho de que entre los cuatro primeros clasificados aparezcan dos deportistas españoles demuestra la importancia que tiene la nacionalidad de los patrocinados en la influencia que tienen estos en la sociedad. Además del origen de los deportistas, también podemos destacar el papel que tiene el deporte que estos practican, ya que en la lista se encuentran un total de cuatro futbolistas, debido a la importancia que tiene el fútbol en España.

Gráfico 7.24: Deportistas patrocinados por NIKE (Estados Unidos)

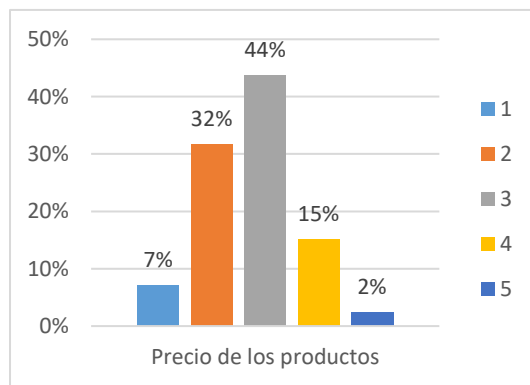


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 7.24 podemos observar los resultados de la encuesta en Estados Unidos. Esta lista se encuentra dominada por deportistas de origen estadounidense, ya que 7 de los 10 deportistas de la lista son de Estados Unidos. Destacan LeBron James, un jugador de baloncesto que junto a Cristiano Ronaldo forman actualmente la imagen más visible de la marca; Serena Williams que para muchos expertos es la mejor tenista de la historia y una fuerte defensora de los derechos de la mujer; y Colin Kaepernick, jugador de fútbol americano del cual ya hemos hablado en este trabajo y que se ha convertido un símbolo de la lucha antirracista en Estados Unidos. En estos resultados se puede volver a observar la importancia del deporte, ya que el baloncesto o el fútbol americano son deportes mucho más populares en Estados Unidos, y por lo tanto sus deportistas son también más influyentes para la sociedad.

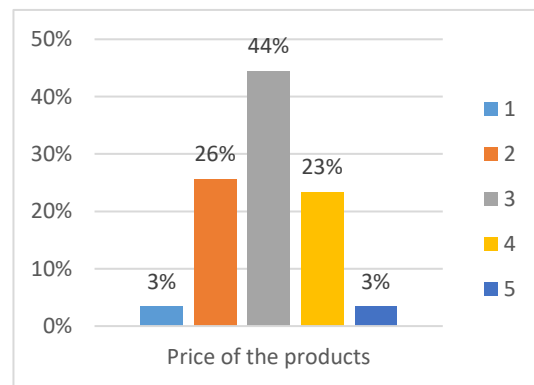
A continuación, se representan los resultados obtenidos en la pregunta de **valoración** de distintos aspectos de la marca. Las posibles respuestas a estas preguntas de valoración se han diseñado mediante una escala numérica ascendente del 1 al 5, siendo el “1” la peor valoración posible (muy malo) y “5” la mejor (excelente). Para el análisis de los datos obtenidos, se han dispuesto los gráficos de tal forma que se realizará una comparación entre las dos encuestas para conocer las similitudes y diferencias que existen entre el mercado español y el americano. Los aspectos que se valoran son el precio, la calidad, el diseño y la innovación.

Gráfico 7.25: Valoración precio de NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

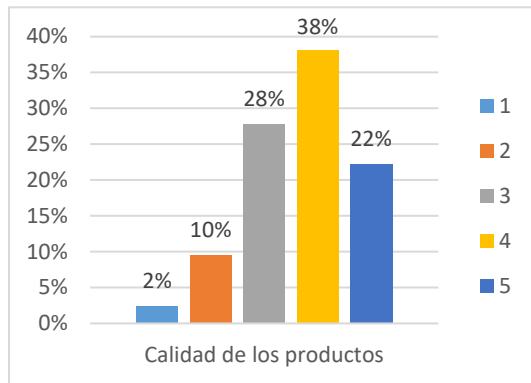
Gráfico 7.26: Valoración precio de NIKE (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

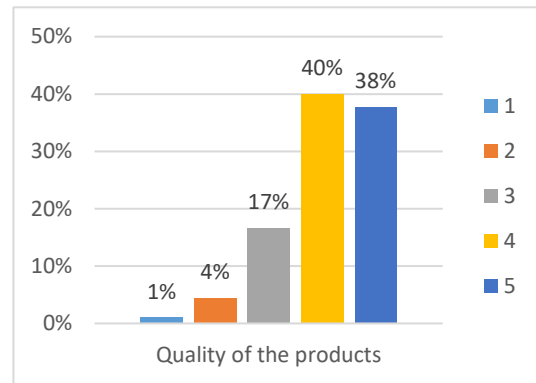
En los anteriores gráficos están representados los resultados obtenidos sobre la valoración del “Precio de los productos” por parte de los encuestados. En ambos países predomina una respuesta intermedia en la escala de valor, es decir, la percepción del precio de la marca por parte de los encuestados no es considerada ni muy cara, ni muy barata. Según estos resultados, se podría admitir que en el mercado español la valoración otorgada al precio es un poco inferior, por lo que podemos considerar que se trata de una marca más cara en España que en Estados Unidos.

Gráfico 7.27: Valoración calidad de NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

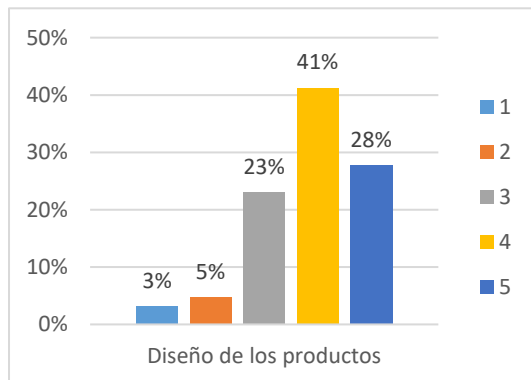
Gráfico 7.28: Valoración calidad de NIKE (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

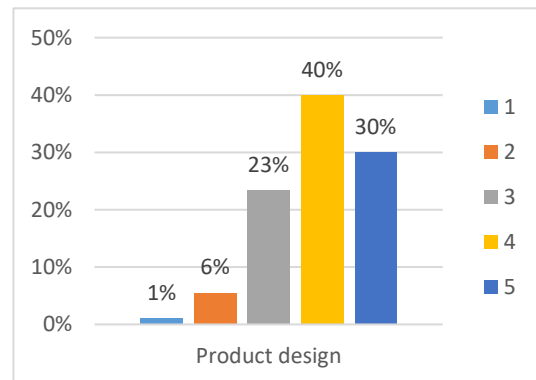
En cuanto a la “Calidad de los productos”, estos gráficos muestran que la valoración de la calidad en ambos países es muy alta. En ambos casos la respuesta más votada ha sido “Buena (4)”, por lo que podemos deducir que, tanto en España como en Estados Unidos, los consumidores opinan que la marca NIKE produce unos productos de buena calidad.

Gráfico 7.29: Valoración diseño de NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

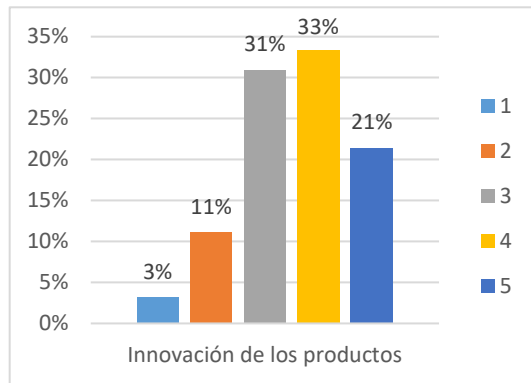
Gráfico 7.30: Valoración diseño de NIKE (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

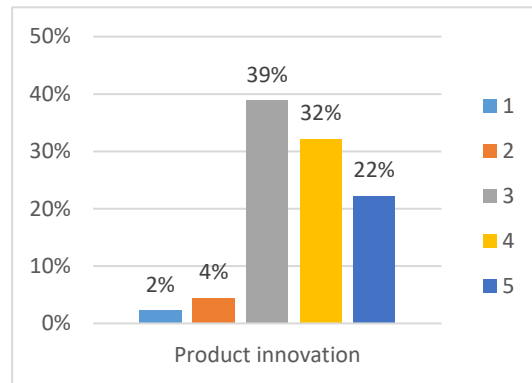
Por lo que respecta a los resultados obtenidos en relación al “Diseño de los productos” de la marca, se observa de nuevo que los resultados son muy similares, de modo que la valoración del diseño de los productos de NIKE es muy alta en ambos mercados.

Gráfico 7.31: Valoración innovación NIKE (España)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.32: Valoración innovación de NIKE (Estados Unidos)

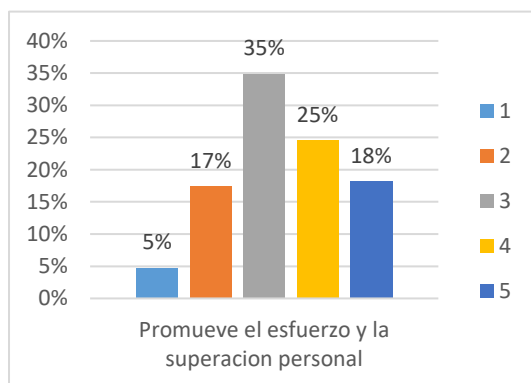


Fuente: Elaboración propia

Por último, en la valoración de la “Innovación de los productos” encontramos algunas diferencias que se ponen de manifiesto en los gráficos representados. En España se obtiene una percepción buena sobre la innovación de los productos, por lo que podemos entender que los encuestados creen que la marca si comercializa unos productos innovadores. En cambio, en Estados Unidos, aunque la tendencia de los resultados es positiva, la respuesta con el mayor porcentaje de respuestas entre los encuestados es una valoración 3, es decir existe una innovación normal en comparación con el resto de la competencia.

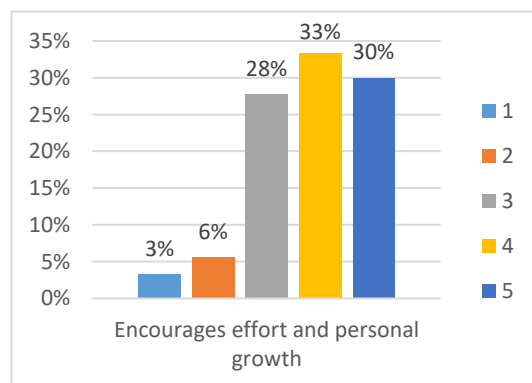
Para finalizar el análisis de las encuestas, se representan, mediante gráficos de barras, los datos recogidos sobre la **percepción** de los encuestados de distintos “valores sociales” de la empresa. Del mismo modo, se seguirá realizando una comparación entre las dos encuestas para comprobar las similitudes y diferencias entre los dos países.

Gráfico 7.33: Percepción: “promueve el esfuerzo y la superación personal” (España)



Fuente: Elaboración propia

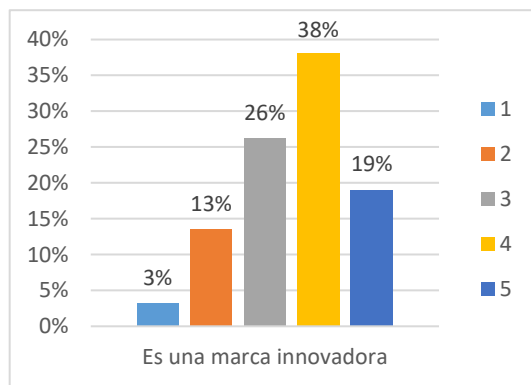
Gráfico 7.34: Percepción: “promueve el esfuerzo y la superación personal” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

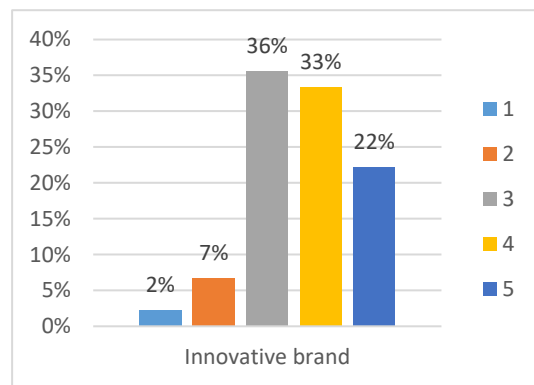
En estos primeros gráficos se muestran los resultados con respecto a la percepción que transmite la marca sobre si “Promueve el esfuerzo y la superación personal”. En este punto si encontramos diferencias entre los distintos países, ya que mientras en España la percepción con más porcentaje entre los encuestados es la posición intermedia, en Estados Unidos destacan los valores positivos. Por tanto, podemos deducir que los encuestados en Estados Unidos perciben que la marca promueve el mensaje de esfuerzo y superación personal.

Gráfico 7.35: Percepción: “es una marca innovadora” (España)



Fuente: Elaboración propia

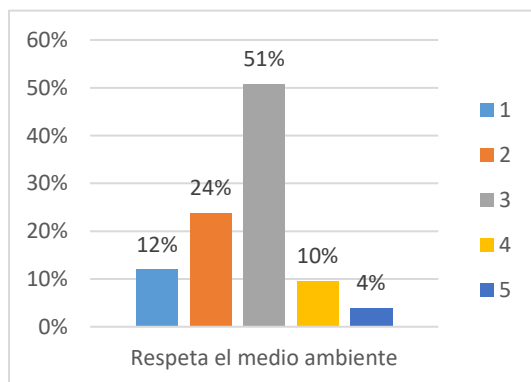
Gráfico 7.36: Percepción: “es una marca innovadora” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

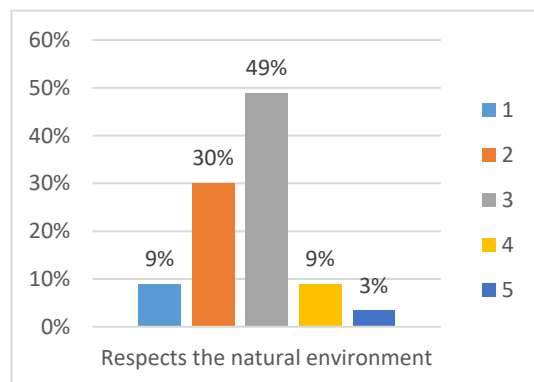
Con respecto a si NIKE “es una marca innovadora”, los encuestados españoles valoran de forma positiva dicho aspecto. Mientras, en Estados Unidos, los encuestados otorgan valoraciones mayores e iguales que 3 cuando se les pregunta si la marca es capaz de transmitir un mensaje innovador.

Gráfico 7.37: Percepción: “respeto el medio ambiente” (España)



Fuente: Elaboración propia

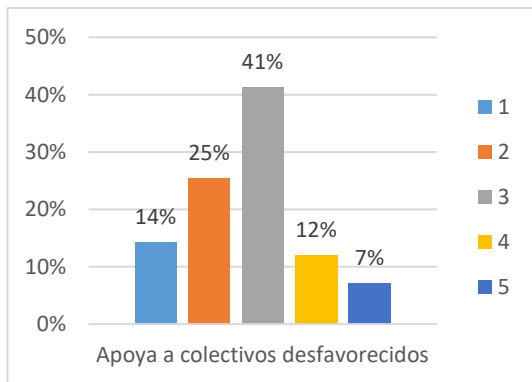
Gráfico 7.38: Percepción: “respeto el medio ambiente” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

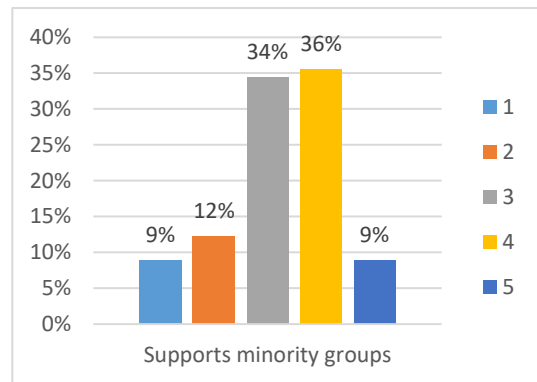
Los gráficos anteriores muestran la opinión de los consumidores sobre si la marca “Respeto el medio ambiente”. Ambos países vuelven a tener una percepción similar con respecto a este aspecto. En ambos casos, la mayoría de encuestados valoran con un “3” a la marca en relación con esta situación. Por lo tanto, aunque no es el peor escenario, la marca debería mejorar su relación con el medio ambiente e intentar transmitir un mensaje más ecológico hacia la sociedad.

Gráfico 7.39: Percepción: “apoya a colectivos desfavorecidos” (España)



Fuente: Elaboración propia

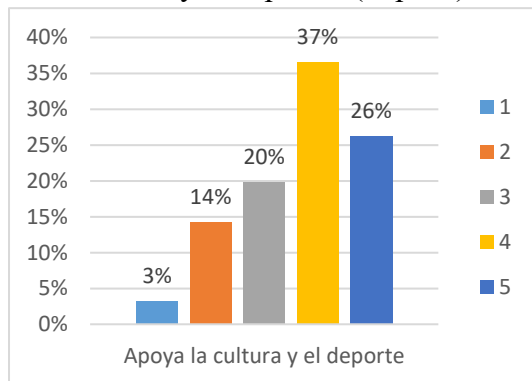
Gráfico 7.40: Percepción: “apoya a colectivos desfavorecidos” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

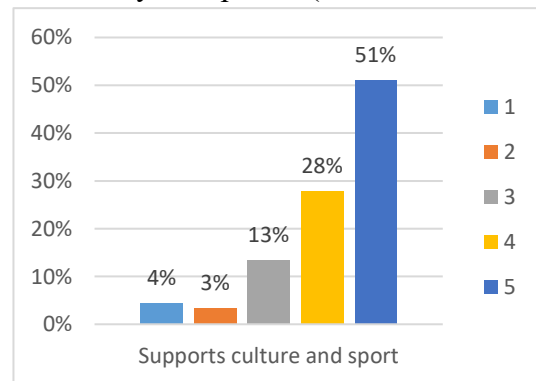
Otra de las diferencias que existen entre los dos países se detecta en la percepción que tienen los encuestados sobre si la marca “Apoya a colectivos desfavorecidos”. En España, los resultados se sitúan en una posición intermedia negativa, por lo que los clientes no creen que la marca apoya a estos colectivos. En cambio, en Estados Unidos, si existen unos resultados que valoran de forma más positiva a la empresa. Esto puede deberse a los últimos anuncios de la marca con personalidades como Kaepernick y otras historias que si muestran un mensaje de apoyo a favor de los colectivos desfavorecidos.

Gráfico 7.41: Percepción: “apoya la cultura y el deporte” (España)



Fuente: Elaboración propia

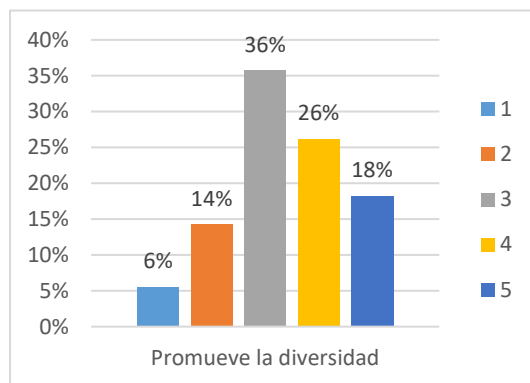
Gráfico 7.42: Percepción: “apoya la cultura y el deporte” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

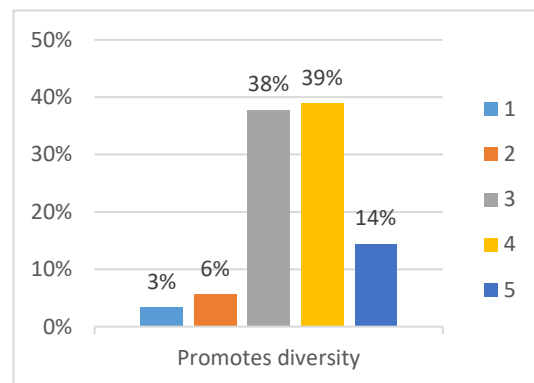
En referencia al “Apoyo a la cultura y el deporte”, ambos países valoran a NIKE de forma positiva, de forma más destacada en los Estados Unidos. No son de extrañar estos resultados ya que al tratarse de una marca que comercializa artículos deportivos, NIKE también promociona el deporte con diferentes eventos y torneos deportivos en todo el mundo, además de promocionar a un gran número de deportistas, equipos y ligas deportivas.

Gráfico 7.43: Percepción: “promueve la diversidad” (España)



Fuente: Elaboración propia

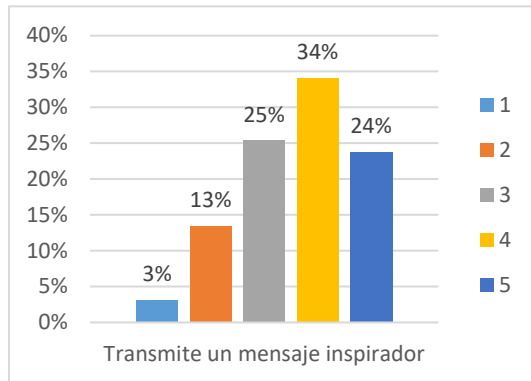
Gráfico 7.44: Percepción: “promueve la diversidad” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

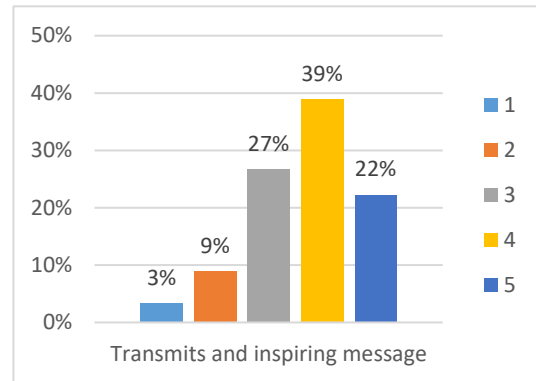
Los resultados obtenidos sobre si la marca “Promueve la diversidad” se presentan en los gráficos anteriores. En este caso, en Estados Unidos se valora de forma más positiva que en España, aunque también consigue tener unos buenos resultados en la percepción de este mensaje. NIKE destaca por promocionar a todo tipo de deportistas sin importar la raza, religión u otro tipo de aspectos. Además, también ha destacado por mostrar esta diversidad de sus deportistas en numerosos anuncios, donde a menudo interactúan deportistas de distintas nacionalidades y deportes en una misma campaña publicitaria.

Gráfico 7.45: Percepción: “transmite un mensaje inspirador” (España)



Fuente: Elaboración propia

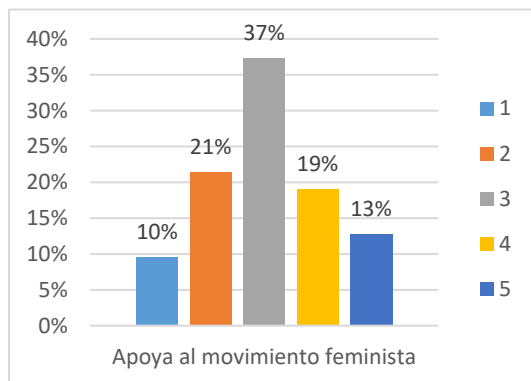
Gráfico 7.46: Percepción: “transmite un mensaje inspirador” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

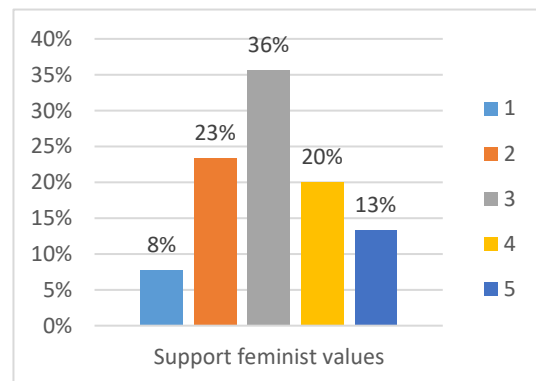
En relación a si la marca “transmite un mensaje inspirador”, los resultados en ambos países se asemejan bastante. En ambas encuestas, el resultado con mayor porcentaje es “Buena” por lo tanto los encuestados del cuestionario español, como los encuestados en Estados Unidos cree que la marca NIKE si transmite un mensaje inspirador en su publicidad.

Gráfico 7.47: Percepción: “apoya al movimiento feminista” (España)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.48: Percepción: “apoya al movimiento feminista” (Estados Unidos)



Fuente: Elaboración propia

Por último, respecto “apoyar el movimiento feminista”, NIKE consigue unos resultados muy parecidos en ambos países. A pesar de que últimamente ha intentado transmitir un mensaje de apoyo al movimiento feminista en su publicidad, la marca no ha conseguido una buena valoración por parte de los encuestados, que perciben a la marca en una posición intermedia respecto al tema.



## **8 CONCLUSIONES**

Tras desarrollar un análisis tanto a nivel teórico como práctico de la marca, se establecerán unas conclusiones finales que resuman lo estudiado a lo largo del trabajo. Estas conclusiones serán divididas en dos apartados, donde se intentará responder a los objetivos que previamente se plantearon al comienzo de este trabajo.

### **Conclusión general**

Desde el comienzo de su funcionamiento, la empresa NIKE no ha parado de crecer exponencialmente hasta posicionarse como una marca global reconocible en todo el mundo y líder dentro de su mercado de comercialización de ropa y calzado deportivo. La marca ha conseguido esta privilegiada posición de líder gracias en gran parte a sus atrevidas y atractivas estrategias de marketing, que han conseguido diferenciar a la marca y crear un vínculo con sus clientes. Una de las principales estrategias de la marca es utilizar los valores y la emoción que representa la marca en sus spots publicitarios, además de apoyar distintas causas sociales con el fin de establecer una conexión con la sociedad. La otra estrategia clave dentro de la marca es el patrocinio a distintos deportistas de élite que destacan dentro de sus deportes y tienen una determinada influencia en la sociedad.

### **Conclusiones específicas:**

- **Presentar y estudiar la marca NIKE**

A través del estudio de la historia de la compañía hemos descubierto como la empresa no ha hecho más que crecer a lo largo de los años. La compañía también ha ampliado su tamaño mediante filiales, intentando entrar en otros nichos de mercado con la compra de marcas ya establecidas. Además, el estudio de cifras claves dentro de la empresa como el número de trabajadores o de tiendas, así como la cifra de ventas de la compañía, nos ha mostrado como la empresa ha conseguido seguir creciendo año a año.

- **Analizar distintos aspectos clave de la empresa.**

Tras estudiar de forma teórica la construcción de marca, podemos concluir como una marca debe poder posicionarse correctamente en el mercado, contar una historia atractiva, y construir una relación emocional entre la marca y el cliente. Además, también podemos determinar la forma en que NIKE ha construido una marca global reconocible y con

asociaciones comunes entre distintos países y culturas. Por último, tras conocer los diferentes métodos de valoración de marcas expuestos por David Aaker, se mostró como la marca NIKE está posicionada como líder en el sector de ropa y como actualmente ocupa la posición 40 en la lista de marcas más valiosas del mundo.

- **Conocer el marketing de emociones y el rol de los patrocinios dentro de la marca**

La marca NIKE ha conseguido despertar emociones en sus consumidores a través de representar unos valores propios del deporte como, la superación personal o el trabajo en equipo. Además, a través de su apoyo a distintas causas sociales de actualidad, ha logrado que los consumidores se sientan parte de un grupo con unos valores comunes y que de este modo también se sientan identificados con la marca.

Por otra parte, gracias a los patrocinadores de NIKE, el nombre de la marca puede asociarse con numerosos deportistas de fama mundial y con una gran influencia en la sociedad. Esta estrategia de patrocinios ha permitido a la marca que ciertos conceptos, como el éxito o la victoria, queden asociados al nombre de la marca.

- **Investigar la percepción sobre NIKE en dos mercados diferentes**

Tras el estudio empírico sobre el comportamiento del consumidor realizado podemos afirmar que las tendencias de compra de artículos deportivos analizadas entre los dos países muestran resultados muy parecidos para la mayoría de los aspectos estudiados. Con respecto a la marca NIKE, podemos concluir que ambos países coinciden en el conocimiento sobre la marca y su publicidad. Además, a la hora de valorar la marca y la percepción de los consumidores, ambos países parecen tener muy pocas diferencias, por lo que podemos concluir que España y Estados Unidos son unos mercados similares entre sí en el sector de la venta de artículos deportivos.

Respecto a la valoración que han realizado los encuestados, podemos destacar la calidad y el diseño de los productos NIKE, debido a la buena valoración que han obtenido tanto en la encuesta de España como en la de Estados Unidos. Además, también podemos destacar la efectividad de la estrategia de patrocinios en los dos países, ya que un amplio porcentaje de los encuestados recuerda algún deportista patrocinado por NIKE. Por último, destacamos la percepción que tienen los encuestados sobre la marca en aspectos como transmitir un mensaje innovador y apoyar la cultura y el deporte.

## 9 REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2000). *Brand Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- American Marketing Association. (2019). *Dictionary*. Obtenido de American Marketing Association Web site: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- American Marketing Association. (25 de 02 de 2019). *Topics*. Obtenido de American Marketing Association Web site: <https://www.ama.org/>
- Badenhausen, K. (2018). Full List: The World's 50 Most Valuable Sports Teams Of 2018. *FORBES*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/07/18/full-list-the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-of-2018/#5fa7495a6b0e>
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press.
- Ballvé, A. M. (2006). *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Gestion 2000.
- Brand Finance. (2018). *The annual report on the world's 500 most valuable brands*. Brand Finance.
- Coglianesse, V., & Enjeti, S. (4 de Septiembre de 2018). Trump Critical, but says Nike's Kaepernick deal 'is what this country is all about'. *The Daily Caller*.
- Darby, L. (Septiembre de 2018). Invierte en lo que crees: el éxito de ventas de Nike con su campaña más polémica. *GQ*.
- Dubé, J.-P., & J. Bronnenber, B. (2016). *The Formation of Consumer Brand Preferences*. National Bureau of Economic Research (NBER).
- Gibson, K. (21 de Septiembre de 2018). *CBS NEWS*. Obtenido de Colin Kaepernick is Nike's \$6 billion man: <https://www.cbsnews.com/news/colin-kaepernick-nike-6-billion-man/>
- Gillies, C. (1991). *Business Sponsorship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Healey, M. (2008). *What is Branding?* Barcelona: RotoVision SA.

Impoco, J. (Junio de 2014). Jordan: 30 years Since MJ Changed The Game. *Newsweek: Special edition*, 93.

Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand*. Pearson.

Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (Julio de 2011). Emotioal Brand Attachment and Brand Personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75, 35-52.

Mckenna, R. (1994). *Marketing de relaciones*. Paidós Empresa.

NIKE Inc. (21 de Febrero de 2008). *NIKE NEWS*. Obtenido de NIKE, Inc. Sells Bauer Hockey Subsidiary: <https://news.nike.com/news/nike-inc-sells-bauer-hockey-subsidiary>

NIKE Inc. (3 de Diciembre de 2012). *NIKE NEWS*. Obtenido de NIKE, Inc. completes sale of Umbro to Iconix: <https://news.nike.com/news/nike-inc-completes-sale-of-umbro-to-iconix>

NIKE Inc. (4 de Junio de 2012). *NIKE NEWS*. Obtenido de Nike, Inc. Announces Leadership Change At Hurley: <https://news.nike.com/news/nike-inc-announces-leadership-change-at-hurley>

NIKE Inc. (2013). *Annual Report*. Beaverton: NIKE.

NIKE Inc. (1 de Febrero de 2013). *NIKE NEWS*. Obtenido de Nike completes sale of Cole Haan to APAX Partners LLP: <https://news.nike.com/news/nike-completes-sale-of-cole-haan-to-apax-partners-llp>

NIKE Inc. (2014). *Annual Report*. Beaverton: NIKE.

NIKE Inc. (2015). *Annual Report*. Beaverton: NIKE.

NIKE Inc. (2016). *Annual Report*. Beaverton: NIKE.

NIKE Inc. (2017). *Annual Report*. Beaverton: NIKE.

NIKE Inc. (2017 de Junio de 2017). *NIKE NEWS*. Obtenido de NIKE, Inc. Announces New Consumer Direct Offense: A Faster Pipeline to Serve Consumers Personally, At Scale: <https://news.nike.com/news/nike-consumer-direct-offense>

NIKE Inc. (17 de 12 de 2018). *About NIKE*. Obtenido de NIKE : <https://about.nike.com/>

NIKE Inc. (2018). *Acerca de NIKE IHM*. Obtenido de <http://www.nikeihm.com/es-us/acercadenikeihm.aspx>

NIKE Inc. (2018). *Annual Report*. Beaverton: NIKE.

Parker, M. (17 de Junio de 2017). NIKE, Inc. Announces New Consumer Direct Offense: A Faster Pipeline to Serve Consumers Personally, At Scale.

R.S.G. (3 de Septiembre de 2018). El deporte es salud... y dinero. *La Razón*. Obtenido de <https://www.larazon.es/economia/el-deporte-es-salud-y-dinero-CO19718813>

Real Academia Española. (25 de 02 de 2019). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española Web site: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Robinette, S., Brand, C., & Lenz, V. (2000). *Emotional Marketing. The Hallmark way of winning customers for life*. Nueva York: McGraw-Hill.

Shank, M. D. (2009). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What it is and how to use it*. Londres: McGRAW-HILL Book Company (UK).

Torre, M. d. (Febrero de 2019). Una marca sin valores no llegará a ser relevante. *El Publicista*, n° 398, 50.

Wayne, L. (10 de Julio de 2003). Nike Purchasing Converse, A Legend on the Blacktop. *The New York Times*.

## ANEXOS

### Anexo I: Cuestionario completo para España

#### Encuesta sobre NIKE

Para llevar a cabo un estudio sobre la marca NIKE para mi Trabajo de Fin de Grado (TFG), estoy tratando de conocer si existe algún tipo de relación entre los valores que la marca desea transmitir y la decisión de compra final de los consumidores.

---

Sexo \*

- Mujer
- Hombre

Edad \*

- Menor de 18 años
- Entre 19 - 24 años
- Entre 25 - 32 años
- Entre 33 - 44 años
- Mayor de 45 años

#### Comportamiento del consumidor

Description (optional)

¿Con qué frecuencia compras artículos deportivos? \*

- Menos de 2 veces al año
- Entre 3 y 5 veces al año
- Más de 5 veces al año

A la hora de comprar artículos deportivos prefieres... \*

- Comprar en una tienda física
- Comprar en internet

¿Prefieres comprar artículos de marcas conocidas o te resulta indiferente? \*

- Prefiero comprar marcas conocidas
- Es indiferente para mí

¿Te interesan otros aspectos de la marca que son independientes del producto, como si la empresa <sup>\*</sup> respeta el medio ambiente o apoya la cultura y el deporte?

- Me interesa y busco información sobre ello
- Me interesa pero no busco información
- No es importante para mí

¿Crees que estos valores sociales de una marca pueden influir en tu decisión de compra final? <sup>\*</sup>

- Sí
- No

## CASO NIKE

Description (optional)

¿Conoces la marca NIKE? <sup>\*</sup>



- Sí
- No

¿Has comprado alguna vez artículos de NIKE? <sup>\*</sup>

- Sí
- No

¿Recuerdas alguna campaña publicitaria de esta marca? \*

Sí

No

¿Recuerdas algún deportista patrocinado por NIKE? \*

Sí

No

En caso afirmativo a la pregunta anterior, indique el nombre del deportista

Short answer text

Valora los siguientes aspectos de la marca NIKE (1 = muy malo; 5 = excelente) \*

	1	2	3	4	5
Precio de los pro...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los pr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de los pr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de lo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Consideras que la marca NIKE transmite los siguientes valores? (1 = Totalmente en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo) \*

	1	2	3	4	5
Promueve el esf...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una marca in...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto el medi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoya colectivos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoya la cultura ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve la dive...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite un me...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoya al movimi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Anexo II: Cuestionario completo para Estados Unidos

### Nike brand values survey

For my Bachelor Thesis, I am analyzing the relationship between the brand values Nike exposes to its consumer market and how this translates to the purchasing decisions of its customers.

---

Gender? \*

- Female
- Male

Age? \*

- Under 18 years
- 19-24 years
- 25-32 years
- 33-44 years
- Over 45 years

### Consumer behavior

Description (optional)

How often do you buy sporting items, such as athletic footwear, apparel, equipment or other accessories? \*

- Less than twice a year
- Between 3 and 5 times a year
- More than 5 times a year

When you buy sports items, you prefer... \*

- to buy in a store
- to buy online

Do you prefer to buy items from well-known brands or you do not care about the brand? \*

- I prefer to buy a well-known brand
- I do not care about the brand

Are you interested in aspects of the brand that are not related to the product, such as, if the company respects the natural environment and/or support culture and sports? \*

- I'm interested and I look for information about it
- I'm interested but I don't look for information about it
- I'm not interested in those aspects

Do the 'social values' of a brand influence your final purchase decision? \*

- Yes, I think so
- No, I don't think so

## Case study about NIKE

Description (optional)

Do you know the NIKE brand? \*



- Yes
- No

Have you ever bought something from NIKE? \*

- Yes
- No

Do you remember any advertising campaign for this brand? \*

Yes

No

Do you remember any athlete sponsored by NIKE? \*

Yes

No

If you remember one, please indicate the name of the athlete

Short answer text

Rate the following aspects of the NIKE brand (1 = very bad; 5 = excellent) \*

	1	2	3	4	5
Price of the prod...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of the pro...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product innovati...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Do you think that the NIKE brand transmits the following values? (1 = Strongly disagree; 3 = Neutral; 5 = Strongly agree) \*

	1	2	3	4	5
Encourages effo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovative brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respects the na...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supports minorit...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supports culture ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotes diversi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmits an ins...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supports feminis...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>