



MINICASO 4

Nike, Inc.

Maryanne M. Rouse

¿PODRÁ NIKE (NIKE) ENCONTRAR SUFICIENTE ESPACIO DE ANAQUEL PARA COMPENSAR LA DISMINUCIÓN de las ventas a su cliente principal? En febrero de 2002, Foot Locker informó a Nike que deseaba reducir el número de sus exclusivos zapatos deportivos de marca (Air Jordan, Shox y otros que se venden en más de 100 dólares) porque la tienda consideraba que los clientes se inclinaban más por zapatos de precios moderados. Como Nike se negó a cambiar su mezcla de productos para apoyar la reorganización de la línea de productos de Foot Locker, esta empresa, la más importante a nivel global en ventas de zapatos y zapatillas, con más de 3600 tiendas, canceló aproximadamente 150 millones de dólares en pedidos a Nike (el segmento de precio alto de Nike contribuye con 15 a 20% del total de ingresos globales y aunque ninguna empresa revela detalles de su total de pedidos, Nike hizo la observación en su Forma 10-K de 2002 de que las ventas a Foot Locker representaron aproximadamente 1000 millones de dólares de sus ventas mundiales de 9900 millones de dólares).

Según Foot Locker, Nike se desquitó mediante el recorte de los pedidos de productos clave de la empresa, entre ellos los extremadamente populares Air Force One. La disputa se agravó en diciembre, cuando Nike anunció que Foot Locker ya no sería su cliente de lanzamiento de productos exclusivos y dio, de hecho, a la rival FootAction, acceso a las costosas de basquetbol que habían sido exclusivos de Foot Locker. A mediados de febrero de 2003, se eliminaron los exhibidores *Hall of Hoops* (Salón del Basquetbol) de Nike ubicados en las tiendas Foot Locker y fueron reemplazados por la campaña *Above the Rim* (Por arriba del límite) de Reebok. En 2004, Nike desplegaba agresivamente nuevas tiendas, en tanto que Foot Locker enfrentaba un reto importante tratando de mantener una línea de productos amplia, atractiva y rentable (para 2002, Nike integraba 47% de las ventas de Foot Locker).

La empresa

Nike diseñaba, desarrollaba y comercializaba calzado deportivo y casual, ropa deportiva y cómoda, equipo deportivo y accesorios de las marcas Nike, Bauer, Cole-Haan y Hurley. Era el vendedor más grande del mundo de ropa y calzado deportivo, con una participación en el mercado estadounidense su-

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso. Copyright © 2005 por la profesora Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

perior a 40%. Los productos de la empresa se vendían a través de aproximadamente 18,000 cuentas minoristas, entre las cuales se incluían tiendas de calzado deportivo, departamentales y de artículos deportivos. Nike, que poseía la línea de productos más amplia de todos sus competidores, también abastecía a tiendas de especialidad, patines, tenis y golf. La empresa operaba varios formatos de negocios minoristas en Estados Unidos: 78 tiendas de fábrica Nike (principalmente mercancía de liquidación), cuatro tiendas Nike, 13 locales de exhibición Niketown, cuatro tiendas para empleados y 61 tiendas Cole-Haan. Las ventas en Estados Unidos representaron 53% del total de ingresos en 2002. En otros países vendía sus productos a través de distribuidores independientes, licenciatarios y subsidiarias en 140 naciones.

Además de equipo deportivo (balones, relojes, lentes, patines y otro equipo diseñado para actividades deportivas), Nike vendía equipo de jockey y accesorios relacionados bajo los nombres de marca Bauer y Nike. En abril de 2002, la empresa adquirió Hurley International LLC, con sede en California, una firma que diseñaba y distribuía ropa deportiva para surfing y deslizamiento en patineta y en tabla para nieve, así como ropa juvenil. El calzado, la ropa, el equipo y otros artículos representaron 58, 29, 8 y 5% de los ingresos del año fiscal 2002, respectivamente.

Casi toda la ropa de marca Nike era fabricada por alrededor de 700 contratistas independientes, 99% de los cuales se ubicaban en el sureste asiático. Las razones para establecer la producción de calzado en esta región eran diversas, pero la más importante era el costo de la mano de obra. Además de los bajos costos laborales, Asia proporcionaba acceso a proveedores de materias primas e industrias satélites (tenerías, textiles, plásticos) necesarios para la fabricación de calzado deportivo. Un tercer factor importante para ubicar allí la producción de calzado deportivo era el complejo sistema existente de aranceles diferenciales.

Las condiciones laborales y los salarios, así como las acusaciones de agresión y maltrato, han sido una fuente de acalorados debates entre Nike y diversos grupos de interés especial y periodistas durante una década. Los críticos acusaban a Nike de abandonar los países cuando éstos desarrollaban mejores salarios y derechos de empleo para establecerse en países, como China, con salarios más bajos y poca regulación de las prácticas de empleo. En varios casos relacionados con maltrato físico y verbal y el empleo de menores de edad, Nike aceptó que las prácticas de empleo eran problemáticas y que la empresa respondía con planes serios y razonables aprobados por la Alianza Global para remediar la situación. El argumento de la empresa de que muchas de las acusaciones se basaban en información antigua o inexacta y que no reflejaba las operaciones corrientes fue insuficiente para satisfacer a los activistas. Aunque Nike implantó una serie de iniciativas sociales y ambientales casi idénticas a las de sus competidores más importantes de manufactura, se mantuvo en el centro de atención de los activistas que se oponían a esas prácticas fabriles en países en desarrollo.

Como Nike no producía realmente calzado, el enfoque de la empresa se centraba en las funciones de IyD y marketing. Nike consideraba su diseño de productos y habilidad para aprovechar rápidamente los adelantos tecnológicos como fuentes clave de ventaja competitiva. El apoyo de celebridades (Michael Jordán, Tiger Woods, Lance Armstrong, Mia Hamm, etc.) y equipos deportivos (como el acuerdo a largo plazo con el Manchester United) eran elementos importantes de una estrategia promocional muy exitosa. De acuerdo con el informe anual de la empresa, el gasto de Nike en “creación de demanda” fue de 1027.9 millones de dólares en 2002, es decir, 10.4% de sus ingresos. Los costos de IyD, estimados en cerca de 1000 millones de dólares, no se reportaron de manera independiente.

Aunque Nike se había diversificado muy bien a través de una gama de precios, el calzado exclusivo de la empresa, que representaba entre 15 y 20% de los ingresos globales, contribuía fuertemente con las utilidades y generaron el “alboroto” para desplazar los modelos de precios más bajos. La disminución de la demanda de estos modelos costosos se agravó debido a las crecientes tasas de desempleo, el deterioro de la economía, acontecimientos geopolíticos inciertos, la caída de la confianza de los consumidores y la competencia de otros artículos “imprescindibles” para adolescentes y adultos jóvenes, como los teléfonos celulares, PDA (por sus siglas en inglés, *Personal Digital Assistants*; asistentes personales digitales) y otros nuevos artefactos; los gustos y las preferencias variables de los consumidores y la disputa con Foot Locker también fueron otros factores que contribuyeron en alguna medida.

Aunque los ingresos de Nike de 9893 millones de dólares correspondientes al año fiscal 2002 fueron los más altos en la historia de la empresa, el crecimiento de las líneas exclusivas fue más lento (4.3%) que el del año anterior (5.5%). Las ventas más bajas de calzado deportivo en Estados Unidos se

compensaron con el aumento de las ventas de estos artículos en otras regiones y de ropa y equipo en todas las áreas. A pesar de las presiones para reducir los precios, la empresa logró aumentar su utilidad bruta como porcentaje de las ventas, a 39.3%, en ese año. Los gastos de ventas y administrativos aumentaron de 28.3% de las ventas en 2001 a 28.5% en 2002, lo cual reflejaba tanto las ventas más bajas como el incremento de los costos de marketing. La utilidad operativa mostró una mejoría definida en 2002, de 10.2% de las ventas, frente a 9.3% del año anterior. La información financiera completa está disponible en la forma 10-K de Nike de 2002 (www.nk.com).

La industria

En 2003, el crecimiento de las ventas de calzado deportivo en Estados Unidos se podía describir como lento. El único punto brillante en lo que de otro modo hubiera sido un año sombrío fue el segmento de damas. En 2003, el calzado deportivo para mujeres fue la categoría de mayor auge, estimulada tanto por la moda retro como por el crecimiento del segmento casual. A medida que los proveedores de calzado se centraron en la demanda internacional para aumentar sus ingresos, se esperaba que la persistencia de un dólar estadounidense débil apuntalara las ventas globales.

El segmento de los zapatos no deportivos experimentaba un cambio del calzado formal al casual, lo cual reflejaba la tendencia dominante que imponía la vestimenta informal en el trabajo. La competencia de artículos de precios bajos en este segmento haría que la subcontratación en el extranjero, el marketing eficaz y las eficiencias operativas fueran factores clave a corto plazo. Según SportsScanINFO, se esperaba que las siguientes tendencias mantuvieran su influencia en el crecimiento de las ventas globales de ambos segmentos del calzado en 2003:

- El crecimiento continuo del segmento de calzado casual
- Una disminución de la demanda de calzado deportivo de alto rendimiento y precio elevado
- La deflación, a medida que los precios de nivel medio sigan en descenso y los estilos casuales aumenten en importancia
- Un crecimiento aceptable aunque no espectacular del calzado para básquetbol (los enormes aumentos pronosticados para 2002 nunca se concretaron), junto con un crecimiento mejor de lo esperado del calzado deportivo para correr
- La implosión de calzado Blanco y Blanco Retro, que han promovido enérgicamente sobre todo las tiendas de centros comerciales

Los analistas esperaban un crecimiento débil del equipo, con un crecimiento potencialmente fuerte de la ropa casual.

Competencia

Los segmentos de calzado, ropa y equipo deportivos eran intensamente competitivos tanto en Estados Unidos como globalmente. Entre los competidores clave en calzado y ropa deportiva estaban Reebok, New Balance y Adidas.

New Balance

New Balance Athletic Shoe, Inc., una empresa privada con sede en Boston, Massachusetts, era un fabricante líder de ropa y calzado deportivos, técnicamente innovadores y de tallas grandes, para dama, caballeros y niños. La gama de productos incluía categorías para carrera, caminata, campo traviesa, básquetbol, tenis, deportes de aventura y niños. En 1998, New Balance adquirió Dunham Bootmakers para expandirse hacia botas de trabajo y montaña, sandalias, zapatos náuticos y casuales resistentes,

sin diluir la marca New Balance. En 2001, la empresa compró PF Flyers para centrarse en el mercado casual y de confort.

La empresa, que ha permanecido comprometida con una estrategia de manufactura nacional, empleaba más de 2400 personas en todo el mundo. New Balance, elemento básico en tiendas como Sports Authority, Foot Locker y Champs, amplió sus canales de distribución en 2000 para incluir tiendas minoristas de propiedad independiente que podrían proporcionar la oportunidad de exhibir la marca completa y ofrecer ropa y accesorios de su creación, así como la línea Dunham de calzado casual. A fines de 2001, se abrieron 55 de estas tiendas de propiedad independiente, que generaban alrededor de 46.4 millones de dólares en ventas, equivalentes al 4% de los 1160 millones de dólares de ingresos de la empresa. Para fines de 2002, la empresa abastecía a más de 90 tiendas independientes. New Balance sorprendió a analistas y observadores de la industria por igual con su salto al sitio número tres tanto en Estados Unidos como a nivel mundial, con un aumento de sus ventas de 25% anual de 2001 a 2002 y una participación en el mercado del calzado deportivo estimada en más de 11% y de 19% en la línea completa de artículos deportivos.

Adidas

Adidas-Salomon AG, con sede en Alemania, ocupaba el lugar número cuatro en Estados Unidos en 2002, con una participación de mercado estimada en 11%. La empresa, con ventas globales de casi 7000 millones de dólares, un incremento de 7.7% con relación a 2001 y un récord para ella, era la empresa de ropa y calzado número dos del mundo, sólo por detrás de Nike. Los analistas de la industria señalaron que los aumentos de ventas de dos dígitos tanto en los mercados norteamericanos como en los asiáticos ayudaron a impulsar el crecimiento de Adidas. Aunque los especialistas esperaban un incremento de las ventas en Asia (los encuentros de la Copa Mundial de Fútbol se jugaron en Japón y Corea del Sur), las ganancias de la empresa en el mercado norteamericano se interpretaron como un fuerte indicador de su éxito.

Adidas sufrió un contratiempo en 2002 cuando su más importante atleta promotor, Kobe Bryant, de los L.A. Lakers, compró su contrato (él esperaba firmar con Nike o Reebok). Aunque la nueva “imagen de tenis exclusivos” de la empresa, Tracy McGrady, era un jugador popular de la NBA, pertenecía al Orlando Magic, un equipo perdedor en un pequeño mercado. El grupo Adidas comprendía tres divisiones: Adidas Sports Performance, Adidas Sports Heritage y Adidas Sports Style. El grupo Sports Performance albergaba las líneas de ropa y calzado existentes y representaba 80% del negocio; Sports Heritage era la división retro y producía calzado deportivo clásico, de estilo antiguo, dirigidos a la clientela urbana; Sports Style, que se introdujo en febrero de 2003, era una colección deportiva de lujo que se vendería en 150 tiendas, entre ellas Barney’s New York, donde se realizó el lanzamiento. Aunque aportaba únicamente 20% de los ingresos de la empresa, se esperaba que Adidas Sports Style contribuyera significativamente tanto al primer renglón (ingresos por concepto de ventas de bienes o servicios) como al resultado final.

Reebok

Reebok International, con una participación de mercado de 12.2%, era del fabricante estadounidense número dos de calzado deportivo, por detrás de Nike, y ocupaba el cuarto lugar a nivel mundial. Además de calzado, ropa y accesorios deportivos, las líneas de productos de Reebok incluían la línea Greg Norman de ropa casual para caballero, los zapatos casuales y para caminar Rockport, así como la ropa y el calzado deportivo de Ralph Lauren y Polo. Reebok, una empresa excepcional de calzado deportivo a mediados de la década de los ochenta y principios de los noventa, no pudo competir con Nike cuando el centro de atención cambió del acondicionamiento físico a los deportes en equipo.

La empresa alcanzó su nivel más bajo en 1999, cuando el precio de sus acciones cayó a siete dólares; sin embargo, los observadores de la industria consideraban que, con el retorno de Paul Fireman, estaba nuevamente en la jugada y parecía ganar participación de mercado en varios frentes. En diciembre de 2000, Reebok firmó un contrato de licencia de diez años con la NFL que otorgó a la empresa el derecho exclusivo de vender “productos originales en el campo”. El presupuesto de marketing de Reebok de 2003 se reportó en 40 millones de dólares, un aumento de 38% con relación al del año anterior. Se esperaba que ese aumento ayudara a cubrir el costo de los contratos de patrocinio con una plantilla de

jóvenes estrellas del basquetbol, como Steve Francis, de los Houston Rockets. En 2003, Reebok mantenía contratos con 17 de los 26 equipos de la NBA y se esperaba que para noviembre de 2004 firmara contratos con el resto.

El reto

Aunque la adquisición de Hurley en 2002 diversificó aún más su línea de productos, Nike todavía era básicamente una empresa de calzado deportivo. La competencia intensa de Reebok, New Balance y Adidas, el fracaso con Foot Locker, el retiro de Michael Jordan (que se esperaba afectara gravemente el negocio Jordan de 350 millones de dólares de la empresa), los consumidores cada vez más volubles y una economía en deterioro representaban amenazas significativas para el crecimiento de los ingresos y el resultado final de Nike. ¿Cuál es la siguiente jugada estratégica de la empresa? ¿Puede seguir Nike con el lema “Sólo hazlo”?

