



Facultad: Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas
Trabajo Fin de Grado
Curso Académico: 2015/2016

Estrategias de marketing de empresas de calzado y ropa deportiva de baloncesto en el mercado español.

Autor: Rafael Parreño Ríos
Tutor: M^a Elena González Gascón

Contenido

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Interés del trabajo	6
1.2. Objetivos	6
1.3. Metodología	7
2. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING COMPETITIVAS SEGÚN KOTLER Y SINGH.....	8
3. EMPRESA LÍDER	9
3.1. Teoría.....	9
3.2. Historia.....	9
3.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa.....	10
4. EMPRESA RETADORA.....	16
4.1. Teoría.....	16
4.2. Historia.....	17
4.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa.....	18
5. EMPRESA SEGUIDORA	24
5.1. Teoría.....	24
5.2. Historia.....	25
5.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa.....	25
6. EMPRESA ESPECIALISTA	28
6.1. Teoría.....	28
6.2. Historia.....	29
6.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa.....	30
7. COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS	32
7.1. Cuadro comparativo	32
8. COMPARATIVA ENTRE ESPAÑA Y EUROPA FRENTE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.....	34

8.1. Comparativa de España frente a países de Europa.....	34
8.1. Comparativa de España frente Estados Unidos.....	37
9. CONCLUSIONES.....	40
10.BIBLIOGRAFÍA.	42
ANEXO 1. Datos financieros obtenidos del programa SABI	47
ANEXO 2. Correo electrónico enviado a las empresas estudiadas para obtener su cuota de mercado.....	48



RESUMEN

La importancia de las estrategias de marketing reside principalmente en su valor como herramienta para llegar a los consumidores actuales de una manera eficaz, y atraer a nuevos clientes para poder vender más y mejores productos y servicios. Se trata por tanto de una herramienta muy útil para las grandes empresas que operan a nivel mundial. Entre estas principales empresas se encuentran Nike, Adidas, Li Ning y AND1, que se comparan en el presente trabajo centrado en el sector del baloncesto español. A través de la comparación de las diferentes estrategias de marketing de dichas empresas pretendemos ver en qué posición de la clasificación de Kotler y Singh de 1981 se encuentran. Además de realizar una comparación de las mismas a nivel europeo y estadounidense.



1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza una comparación de las estrategias del marketing que siguen las grandes empresas deportivas que actúan en el sector de baloncesto español, estas principales empresas son Nike, Adidas, Li Ning y And1. Estas compañías son conocidas a nivel mundial y destacan en el mercado del baloncesto Español, ya sea por su venta de zapatillas para practicar el deporte, ropa deportiva o incluso accesorios.

En primer lugar, se efectúa un informe con las principales características de cada empresa y su rol correspondiente a sus estrategias, donde destacaremos sus acciones de marketing. Posteriormente se realiza un análisis comparativo de las empresas para mostrar en qué posición se encuentran del mercado y que estrategias competitivas siguen ya sea líder, retador, seguidor o especialista.

Las cuatro empresas se han seleccionado debido a que son de las más famosas en España o están en pleno auge y tienen una gran cuota del mercado. Estas compañías obtienen su gran facturación a raíz de las ventas de zapatillas y equipamiento deportivo.

El baloncesto es un deporte cada vez más practicado y en España es el segundo deporte en equipo más ejercitado por la población por detrás del fútbol, como consecuencia la posibilidad de obtener beneficios mediante la venta de productos relacionados con este deporte son cada vez mayores, por lo que la fidelización de los clientes se convierte en un punto importante a la hora de generar las estrategias de marketing para atraer a nuevos clientes y mantener a los actuales adaptándose a las nuevas tendencias de cada temporada.

Dependiendo de las características, capacidad tecnológica, sus capacidades de recursos y su cuota de mercado se puede clasificar los tipos de estrategias que llevan a cabo cada empresa y cómo se desenvuelven en el mercado, de esta forma se puede comparar y ver quien es la empresa líder, la que sigue los avances del líder, que compañía es capaz de retar o cuál está más especializada en el mercado del baloncesto.

1.1. Interés del trabajo

En la actualidad practicar deporte es un estilo de vida y muy beneficioso para las personas que lo realizan, pero a su vez el material deportivo que se utiliza ya sea calzado o ropa debe ser el adecuado para la práctica de cada deporte para no perjudicar la salud, aquí entran en juego las empresas de ropa y calzado deportivo, sus estrategias y los materiales que utilizan para fabricar sus productos.

Mi interés en realizar este trabajo se debe a que he practicado este deporte durante muchos años y he utilizado material deportivo de las diferentes empresas que se va a comparar en el proyecto, mis conocimientos en baloncesto se basan en la experiencia de todos estos años tanto como jugador y como entrenador durante estos últimos cuatro años. El estar vinculado a este deporte también me ha permitido ver la preferencia de mis compañeros por una marca u otra y por qué la prefieren y ver si les influye el marketing de las empresas en su compra.

Estar como entrenador y jugador al mismo tiempo me hace pensar en apartados del baloncesto que antes no me parecían importantes, ahora veo que hay muchos jugadores a los que les gusta que sus zapatillas sean lo más vistosas posibles y modernas, y si las lleva un jugador importante de la NBA o la ACB ya son casi sagradas para ellos, muchos jugadores de corta edad (desde los 6 hasta los 17 años) anteponen la modernidad a la comodidad de unas buenas zapatillas. La influencia de una buena estrategia de marketing puede provocar un mayor número de ventas.

1.2. Objetivos

El trabajo gira entorno a un objetivo principal que es ver en qué posición del mercado se encuentra cada empresa, para de esta forma, determinar qué tipos de estrategias siguen ya sea líder del mercado, retador, seguidor o especialista y realizar una matriz comparativa.

A raíz del objetivo principal se puede obtener información sobre el marketing utilizado por estas empresas, las estrategias utilizadas a lo largo de su historia y las similitudes y diferencias entre estas compañías de ropa y calzado deportivo.

1.3. Metodología

La metodología utilizada para alcanzar dichos objetivos se basa en la consulta de libros especializados sobre las diferentes teorías de clasificación de empresas según su posicionamiento en el mercado.

Principalmente se utiliza la observación del marketing utilizado por estas empresas en sus páginas web, en actos publicitarios y promocionales que realizan.

Como fuentes secundarias se realiza la búsqueda del número de ventas y beneficio obtenido por las diferentes empresas seleccionadas, esta búsqueda se realiza en Internet y con la utilización del programa SABI, programa mediante el cual se obtiene los datos financieros de empresas situadas en España.



2. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING COMPETITIVAS SEGÚN KOTLER Y SINGH.

La clasificación utilizada en este trabajo es la que realizaron Kotler y Singh en 1981 (Munuera y Rodríguez, 2012:392) mediante la que se clasifica las estrategias competitivas de las empresas que operan en un mercado prestando principalmente importancia a la cuota de mercado y las acciones que desarrollan con relación a los competidores.

Por ello se divide el mercado en una empresa líder que tiene la mayor cuota de mercado y busca ampliar y defender la que ya posee. Otras empresas con cuotas de mercado importantes pero que no llegan a dominar dicho mercado generalmente son las empresas retadoras que buscan incrementar su cuota de mercado. Las empresas seguidoras cuyo principal objetivo es mantener su cuota de mercado, pero también buscan un crecimiento de su cuota. Y por último encontramos las empresas especialistas que pretenden servir a segmentos concretos del mercado en muchas ocasiones no atendidos por grandes empresas (Munuera y Rodríguez, 2012: 392).

En los siguientes puntos se explica la posición de cada empresa seleccionada, su historia y sus estrategias competitivas.

3. EMPRESA LÍDER

3.1. Teoría

La empresa líder busca expandir su cuota de mercado mediante la orientación a la captación de grupos de consumidores que en la actualidad no son usuarios de la empresa, buscar nuevos usuarios a los que satisfacer con los productos y también intenta que aumente el uso de dichos productos (Munuera y Rodríguez, 2012: 393-402).

Por otra parte la empresa busca proteger su cuota de mercado actual ya que el retador o el seguidor puede estar al acecho y provocar que la empresa pierda clientes. La compañía debe mantener su fuerte posicionamiento en el mercado mediante el desarrollo y perfeccionamiento de su ventaja competitiva, buscar una continua innovación tanto en producto como en procesos. También utiliza fuertes campañas de publicidad y tiene fuertes relaciones con los clientes y sus distribuidores (Munuera y Rodríguez, 2012: 393-402).

En definitiva una empresa líder en un sector suele tener tres objetivos principales el desarrollo de la demanda primaria, aumento de su cuota de mercado y proteger la cuota actual, es decir, pretenden no perder clientes o usuarios al mismo tiempo que capta a otros nuevos clientes o usuarios y pretendiendo atraer a consumidores que no son más fieles a otra marca o no han adquirido un producto de esta compañía (Munuera y Rodríguez, 2012: 393-402).

3.2. Historia

Nike fue fundada en la década de los sesenta como Blue Ribbon Sports por Bill J. Bowerman y Philip H. Knight, y se convirtió oficialmente en Nike, a principios de los años setenta. En sus orígenes la compañía estaba especializada en la realización de deportivos diseñados para atletas, pensaban que podían ofrecer a los deportistas zapatos de una avanzada tecnología a precios competitivos. El diseño de sus productos siempre va en la línea de la innovación (Nike, 2015).

Desde sus inicios, sus campañas publicitarias presentaban a deportistas destacados de sus correspondientes deportes, se puede destacar los contratos

de campaña publicitaria del famoso corredor Steve Prefontaine en 1973, de Michael Jordan en 1985, de él se realizó una línea de zapatos de baloncesto denominadas Air Jordan. En la actualidad utiliza a deportistas como Cristiano Ronaldo en el fútbol, Rafa Nadal en tenis o Pau Gasol (ver imagen 2) en baloncesto, el hecho de utilizar a grandes deportistas en sus campañas de marketing era eficaz y provocaba un gran beneficio para Nike (Osorio, 2013).

Nike pretende incentivar el deporte como un hábito de vida. Por otra parte la empresa utiliza eslóganes como “Just Do It” que se quedan grabados en la memoria de la gente y asociados a la marca, es algo positivo para la compañía ya que todos estos eslóganes transmiten una buena percepción de la marca. Dicho eslogan se ha utilizado en muchas campañas publicitarias, en una de ellas se desafiaba a toda una generación de seguidores del deporte a alcanzar sus metas y a que sirva como una manifestación natural de la actitud de Nike: potenciar la capacidad personal a través del deporte.

Nike domina el mercado del calzado deportivo. La empresa lanza cientos de zapatos cada año para 30 modalidades de deportes diferentes, lo que supone, como promedio, un nuevo estilo de zapatos por cada día del año. Los logotipos de Nike aparecen en todo tipo de productos, desde relojes de pulso hasta palos de golf y gorros de natación (Nike, 2015).

3.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa

Nike es el líder del sector del sector del baloncesto en España, pero no solo de este deporte, en general como empresa de ropa y calzado deportivo es la empresa líder a nivel mundial (Simón, 2014).

La empresa tiene muchos consumidores fieles a la marca que se ven favorecidos a la continua innovación y desarrollo de productos para sus respectivos deportes.

¿Por qué Nike es una empresa líder? A esta pregunta se puede responder explicando las estrategias y el tipo de marketing que utiliza la empresa para seguir manteniéndose año tras año a la cabeza de las firmas deportivas.

Tipos de estrategias

Nike intentan proteger y expandir su cuota de mercado en España y para ello utiliza las siguientes estrategias:

1. Publicidad, la empresa ha adaptado sus campañas publicitarias a las nuevas tecnologías utilizando más medios no tradicionales que tradicionales, entendiendo como medios tradicionales la televisión, periódico o radio, mientras que el ejemplo más claro de medio no tradicional es internet, la empresa utiliza este medio no tradicional donde suele expresar sus ideas, por ejemplo, cita en su página web: *“Nuestra función es proporcionar conocimientos y puntos de vista. Somos el repositorio global para la ciencia del comportamiento humano y el potencial” (Mateo, 2015).*

Se puede reducir costes utilizando medios no tradicionales, la empresa llega a sus consumidores mediante un marketing más personalizado ya que el consumidor de ropa o calzado deportivo de baloncesto prefiere que la publicidad que le llegue a su Smartphone , email o cualquier otro dispositivo de última tecnología sea del deporte que práctica.

Nike se nutre de las redes sociales usándolas como herramienta de trabajo para llegar al consumidor debido a que en la actualidad casi todos los consumidores las utilizan, por esta razón es una de las empresas que más invierte en publicidad en medios ‘no tradicionales’.

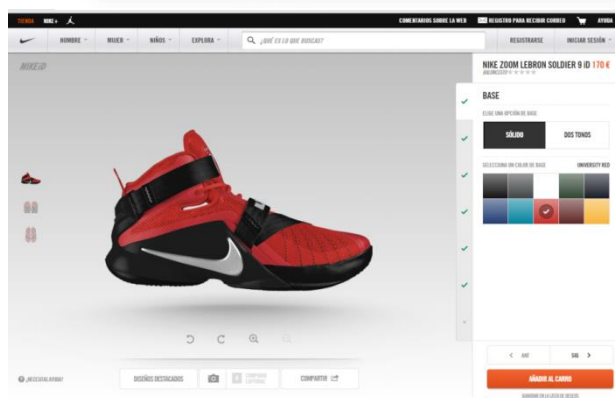
Nike organiza algunos campus de baloncesto con la finalidad de utilizarlos como campañas publicitarias que promuevan el deporte. Pretende que su imagen no se asocie a una compañía que solo le importan las ventas, quiere que se le vea como una empresa que favorece y fomenta la práctica del deporte. En estos eventos publicitarios que realizan se utiliza a jugadores españoles que representa su marca como es el caso de Pau Gasol (ver imagen 2). Una gran campaña publicitaria fue la presentación de la camiseta oficial de la selección Española en 2014 antes del comienzo del mundial en España, en la cual

la empresa aprovechó para que los jugadores patrocinaron una iniciativa de Nike denominada el 'bote del balón', un evento para presentar el balón oficial del mundial y el recorrido simbólico que realizó (Moscoso, 2014).

2. Nike trata de crear experiencias a sus clientes tratándolos como si fueran profesionales, es decir, se pretende conseguir que el consumidor se sienta como un deportista de élite, una de las acciones destinadas a la creación de estas experiencias es el apartado de su página web denominado "NIKEiD Baloncesto" (ver imagen 1) donde el consumidor puede crear sus zapatillas de baloncesto, elige sus colores, el tipo de deportivo, si quiere que sean más altas o más bajas, incluso tiene la opción de realizar un escrito en los deportivos.

Por otro lado hay un servicio que ofrece Nike en forma de aplicación denominado NIKE Training que te indica el entrenamiento físico que debes realizar fuera de la pista de baloncesto para mejorar las capacidades físicas, esta aplicación no es solo para baloncesto sino para todos los deportes.

Imagen 1, NIKEiD



Fuente: (Nike, 2015)

3. Además de las estrategias nombradas en los anteriores puntos Nike utiliza las siguientes estrategias para intentar mantenerse como líder del sector y aumentar la demanda primaria al mismo tiempo que ataca a sus demás competidores :

- La empresa divide la ropa deportiva de la ropa de vestir, es decir a parte de ofrecer ropa y calzado deportivo para realizar ejercicio también ofrece ropa para vestir de Sport.
- Innovaciones en sus diseños utilizando la última tecnología para la realización de sus diseños y fabricación de sus productos
- Utilización de canales de distribución tales como tiendas, outlet, etc.

4. Búsqueda de la diferenciación :

- Mediante una oferta diferenciada, se busca adaptar la última tecnología a sus zapatillas de baloncesto para seguir creciendo y proporcionar al consumidor un mayor rendimiento en la práctica del deporte. Cabe destacar la gran diversidad de modelos de zapatillas que posee la compañía, incluso tiene líneas de deportivos de diferentes jugadores, la más famosa es la Air Jordan pero hay otras como las Lebron o las Kobe que no se quedan atrás. Otra característica de estas gamas de deportivos es que tienen una cierta uniformidad en cuanto a calidad, es decir poseen un estándar de calidad similar.

Por otra parte el estilo y diseño de sus productos es un punto a favor ya que como hemos comentado en el apartado anterior los compradores pueden adaptar sus productos a sus gustos, es decir, ofrece una diferenciación de sus servicios y productos.

- Mediante la imagen o anuncios, Nike se establece como una marca importante no solo en el sector del baloncesto sino en todos los deportes. Observamos como en anuncios publicitarios de baloncesto con aparecer el logo de la empresa y un jugador de élite consiguen llegar al consumidor para incentivarlos a practicar este deporte (Marca, 2015). La imagen de Nike está presente en los principales eventos deportivos.

Imagen 2, Pau Gasol



Fuente: (*Runners*, 2015)

- Mediante slogans, aunque Nike no realiza eslóganes para cada deporte personalizado, sí lo hace para todos los deportes que engloba. De los más famosos es “Just do it” que en español significa “Solo hazlo” al igual que en otros deportes esta frase caló hondo en la filosofía de muchos deportistas que practican baloncesto, y ayuda en el pensamiento positivo de estos deportistas para atreverse a realizar acciones del juego que se veían incapaces de poner en práctica (Da silva, 2015). Sin duda alguna este slogan va ligado a la marca desde hace más de 25 años. Según un artículo de la Vanguardia el eslogan tiene un origen un tanto macabro, está inspirado en un asesino que antes de ser fusilado dijo “let’s do it” y Wieden responsable de dicha campaña publicitaria decidió cambiar el “let’s” por “Just” quedando como “Just do it” (solo hazlo) (Da silva, 2015).

Para finalizar destacar que los tres tipos de estrategias que utiliza Nike, publicidad, creación de experiencias y búsqueda de la diferenciación van encaminadas a conseguir los tres objetivos principales de una empresa líder, el desarrollo de la demanda primaria, aumento de su cuota de mercado y proteger la cuota actual. Cualquiera de las tres estrategias sirve para conseguir cualquiera de los tres objetivos, por ejemplo, mediante la publicidad se pretende obtener nuevos consumidores que no consuman los productos de la compañía y al mismo tiempo proteger sus cuota de mercado haciendo ver a los

consumidores que siguen siendo una empresa líder que innova y quiere seguir siendo la referente en el sector del baloncesto.



4. EMPRESA RETADORA

4.1. Teoría

La empresa retadora es aquella que tiene la capacidad y recursos para atacar e intentar quitarle una cuota de mercado al líder, pero también ataca a empresas de tamaño similar para conseguir quitarle su cuota de mercado. El retador puede utilizar diferentes tipos de ataques para obtener su objetivo de ganar cuota de mercado entre ellos encontramos (Kotler y Keller, 2012: 305-306).

- Ataque frontal, el retador ataca a los puntos fuertes de su competidor no a los débiles, es decir, se entra en una guerra de desgaste, la empresa con los mayores recursos es la que suele ganar (Kotler y Keller, 2012: 306).
- Flanqueando el ataque, el retador se concentra en los puntos débiles de los competidores en vez de sus puntos fuertes, se busca una parte del negocio del competidor que tenga un mal servicio o que la propia empresa sea capaz de ofrecer lo mejor, a veces el competidor como respuesta al ataque del retador se retira sin oponer mucha resistencia aunque depende los recursos de cada empresa (Kotler y Keller, 2012: 306).
- Ataque de envolvimiento o cerco, con esta estrategia se pretende atacar en varias direcciones al mismo tiempo, se suele realizar cuando el atacante tiene mejores recursos que el defensor para obtener más posibilidades de éxito (Kotler y Keller, 2012: 306).
- Ataque bypass, es un ataque más indirecto que los anteriores, por ejemplo, entrada en nuevos mercados geográficos, o el uso de nuevas tecnologías para acceder a nuevos grupos de clientes. Este tipo de confrontación tiene la ventaja de no ser una amenaza directa para el competidor y de este modo se puede minimizar las posibles represalias (Kotler y Keller, 2012: 306).
- Ataque de Guerrilla, el retador intenta que sus ataques ocasionales sean cada vez más fuertes, utiliza diferentes estrategias en los ataques para intentar desmoralizar y confundir al líder del mercado. Por ejemplo, una empresa durante un mes realiza descuentos en la venta de sus

productos, al siguiente mes pone un 2x1 en sus productos y al siguiente mes realiza otro tipo de promociones. Este tipo de tácticas que utiliza el retador provoca que el líder tenga poco margen de maniobra para responder y que sus contraataques tengan que ser preparados de una forma más precipitada de lo normal, incluso en algunos casos puede que el líder siga las tácticas del retador ante la imposibilidad de reaccionar a tiempo (Kotler y Keller, 2012: 306).

En estos cinco ataques explicados la empresa realiza acciones como descuentos en productos, innovación en productos y distribución, mejora de servicios, una fuerte publicidad, proliferar la gama o reducir costes, etc (Kotler y Keller, 2012: 307).

4.2. Historia

Adidas es una empresa multinacional que se dedica a la fabricación de ropa y calzado deportivo, su sede central está en Alemania, como dato curioso encontramos que su nombre siempre se escribe en minúsculas.

En sus orígenes la empresa se denominaba "Gebrüder Dassler Schuhfabrik" y fue fundada por Adolf "Adi" Dassler, en los comienzos de la década de 1920 junto con la ayuda de su hermano Rudolf Dassler. Las diferencias personales entre los hermanos hicieron que Adolf y Rudolf se separasen, quedándose Adolf con la empresa originaria a la que rebautizó con el nombre de Adidas y Rudolf fundó la compañía Puma. El nombre de Adidas procede del diminutivo de Adolf "Adi" y de la primera sílaba de su apellido "das" (Caballero, 2007).

En un principio la empresa se dedicaba a fabricar zapatillas sin marca para atletas. Pero tras la separación, Adolf provocó que Adidas ampliará sus horizontes hacia el mundo deportivo y fue una de las primeras empresas en utilizar a deportistas importantes del momento para sus campañas publicitarias (Caballero, 2007).

En el mundial de fútbol de 1954 todos los jugadores Alemanes utilizaron botas de fútbol de la marca Adidas, otros casos de deportistas utilizados por esta compañía en sus campañas publicitarias son el boxeador Muhammad Ali o el futbolista Zidane, hoy en día los deportistas más destacados que utiliza son

Messi en el fútbol, en el baloncesto encontramos a Derrick Rose de la NBA y a Ricky Rubio (Ver imagen 3) (Caballero, 2007).

La empresa sufrió un momento crítico a raíz de la muerte de su fundador a finales de los setenta, su hijo se encargó de presidir la compañía. A finales de los ochenta la compañía sufre otro duro revés debido a que Horst el hijo de Adolf y presidente de la empresa murió, esto sumado a la intensa competencia de Nike agravaba la situación. De 1990 a 1992 la empresa pasó a ser propiedad de Bernard Tapie pero Adidas acabó en la quiebra, es entonces cuando compró la compañía Robert Louis-Dreyfus, el cual fue encargado de la recuperación y reestructuración de la empresa. Durante este período varios equipos de fútbol utilizaron las camisetas con la marca de la compañía lo que ayudó a la recuperación de la empresa (Caballero, 2007).

En 2005 Adidas compra a su competidor Reebok, lo cual hace que refuerce su posición y se acerque más a Nike. Una parte fundamental de la estrategia de Adidas es la publicidad. Intenta llegar a un gran número de personas estando presente en los principales eventos deportivos y vistiendo a los deportistas más destacados (Pozzi, 2005).

Adidas es una de las líderes en términos globales (en lo que respecta al sector del baloncesto en España Adidas corresponde al perfil de una empresa Retadora) en su sector gracias a la innovación, a la comercialización de sus productos, a sus buenas campañas publicitarias con lemas originales como "Impossible is nothing", donde juntaron en un mismo spot dibujos animados y grandes deportistas del panorama mundial (Adidas, 2015).

4.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa

Adidas corresponde con el perfil de la empresa retadora en el sector del baloncesto en España, está cerca de Nike pero en España sigue siendo el líder Nike.

Adidas tiene los medios suficientes para poder hacer frente a Nike y conseguir quitarle cuota de mercado, de hecho de los dos equipos más fuertes del panorama español uno de ellos viste las equipaciones de Adidas que es el Real Madrid actual campeón de liga temporada 2014/2015, copa del Rey 2015 y

Euroliga 2014/2015. Por otro lado Adidas debe mantener también alejado a los seguidores que vienen pisando fuerte en este mercado, debido a que ha perdido cuota de mercado frente al líder pero también frente a otros retadores como Under Armour (Conde, 2013).

Tipos de estrategias

Las estrategias que sigue Adidas como retador son las siguientes:

1. Publicidad, Adidas al igual que el líder utiliza la publicidad, por lo tanto este tipo de estrategia la identificamos como un ataque frontal ya que se pretende atacar a uno de los puntos más fuertes del líder. Utiliza las redes sociales al igual que el líder para hacer llegar la publicidad de baloncesto a la gente interesada en dicho deporte. Al igual que Nike, Adidas también se encuentra en las redes sociales donde podemos observar que tiene varios perfiles dependiendo de qué deporte se realice y también utilizan el marketing masivo ya sea en las nombradas redes sociales o en publicidad mediante los Smartphone. Adidas ha conseguido que no solo se piense en llevar ropa de baloncesto para practicar el deporte sino que también se use ropa de estilo más sport de baloncesto para ir por la calle, es decir ropa más casual.

Adidas también realiza o patrocina campus de baloncesto con los que fomenta este deporte, por otra parte realiza actos publicitarios con sus principales estrellas patrocinadas como son el caso de Serge Ibaka (ver imagen 4) y Ricky Rubio (ver imagen 3) que son jugadores españoles que actualmente juegan en la NBA y son muy conocidos tanto a nivel nacional como internacional.

Cabe destacar que Adidas apuesta muy fuerte por los eventos mundiales deportivos ya sea Juegos Olímpicos (donde al torneo de baloncesto se le da una gran importancia), mundiales de baloncesto o Eurobasket, mientras que Nike le da más importancia al patrocinio de los mejores jugadores españoles como es el caso de Juan Carlos Navarro y

Pau Gasol, esta es una de las principales diferencias entre ambas empresas.

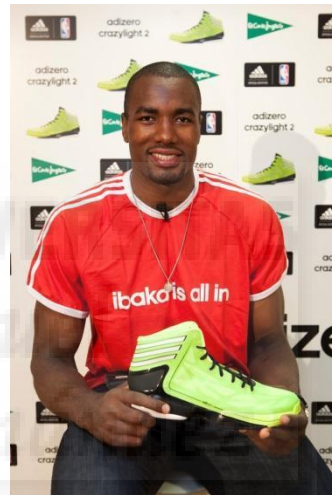
A pesar de esta diferencia Nike dio un paso al frente patrocinando a la selección española en el pasado mundial, considerándose una defensa debido a que reacciona a las acciones de competidores como Adidas.

Pero Adidas tampoco deja de lado el patrocinio de grandes jugadores como los ya nombrados Serge Ibaka (ver imagen 4) y Ricky Rubio (ver imagen 3), aun así centra más sus esfuerzos en los patrocinios de grandes eventos deportivos como las Olimpiadas de Londres 2012.

Imagen 3, Ricky Rubio



Imagen 4, Serge Ibaka



Fuente: (diariogol, 2012)

Fuente: (nbamaniacs, 2012)

Otro aspecto relevante y característico de la compañía es el logotipo de la marca, Adidas utiliza tres logotipos mediante los que diferenciar su amplísima gama de productos, el primero representa el origen de la compañía y se utiliza para los productos más clásicos, este logo viene representado por tres hojas que al mismo tiempo se identifican con el espíritu olímpico.

El segundo logo tiende más a representar la eficacia y el gran futuro que tiene la marca mientras que el tercer logo se utiliza más para la gama de productos más modernos en el apartado de baloncesto se utilizará para deportivos más casuales para vestir de sport (Novaera, 2011).

Imagen 5, Los 3 logos de Adidas



Fuente: (adidas, 2015)

2. Adidas ofrece en su página web la posibilidad de poder personalizar sus productos ya sea el calzado para la práctica del baloncesto o la ropa deportiva que se utiliza, es una estrategia igual que la utilizada por Nike. Por otra parte al igual que Nike, ofrece una aplicación denominada Micoach mediante la cual te indica que entrenamiento físico debes seguir fuera de la pista de baloncesto para poder alcanzar un mayor rendimiento a la hora de jugar, esta aplicación no es solo para el mundo del baloncesto sino que sirve para mejorar la aportaciones físicas en cualquier deporte, mediante estos sistemas se pretende crear experiencias al consumidor para que se sientan partícipes en todo momento y se identifiquen con la marca (Adidas, 2015).
3. Además de las estrategias nombradas en los anteriores puntos Adidas utiliza las siguientes estrategias para intentar desbancar al líder:
 - Mediante la división en tres gamas de productos, Sport Performance es ropa deportiva, Sport Heritage es ropa orientada para vestir de sport como es el caso de pantalones o sudaderas y por último encontramos Sport Style, es ropa más original orienta para consumidores que busquen diferenciación en su ropa.
 - Innovaciones en sus diseños utilizando la última tecnología para la fabricación de sus productos.
 - Producto Accesible para los clientes, gracias a su página web y a sus tiendas que permiten adquirir sus productos con muchas facilidades haciéndolos accesibles a un gran público.

4. Los slogans son una parte importante del marketing de esta empresa, mediante ellos ha conseguido llegar al consumidor y hacerles sentir partícipes de este deporte y motivarlos a seguir alcanzando sus metas como deportistas aunque no sean profesionales. Los principales slogans que podemos destacar son “Impossible is nothing” (Nada es imposible), frase motivadora para hacer frente a tus objetivos y no rendirte, pretende crear un espíritu luchador dando confianza a sus consumidores la palabra negativa ‘imposible’ es contrarrestada con la negación de “nada”. Por lo tanto mediante este slogan se transmite al consumidor que pueden hacer lo imposible si se lo propone y sigue un plan de entrenamiento y una vida saludable (Pausacreativa, 2014).

Otro famoso slogan que muchos jugadores de baloncesto han publicitado es “Adidas is all in” (ver imagen 6) la compañía con esta frase hace llegar al consumidor que se encuentra presente en multitud de deportes y que apuesta por ellos con todos sus recursos y capacidades disponibles, muchos jugadores de baloncesto patrocinados por la empresa usan camisetas con este slogan es sus actos publicitarios (García, 2013).

Imagen 6, Ricky Rubio



Fuente: (wlkns, 2012)

Adidas ha realizado una serie de ataques hacia la empresa líder del sector, en su mayoría frontales ya que se ataca a los puntos fuertes de la empresa líder, por ejemplo, la compra de Reebok por parte de Adidas para reducir distancias con Nike, la podemos definir como una estrategia pura de retador. Otro ataque a destacar es el patrocinio de campus de baloncesto para fomentar el deporte.

En España Adidas utilizada prácticamente las mismas estrategias que Nike, por lo que no se encuentra mucha diferenciación entre su publicidad, sus formas de distribución o sus formas de crear experiencia y conviven en una guerra entre ambas empresas, aunque ninguna pierde de vista a sus otros competidores.



5. EMPRESA SEGUIDORA

5.1. Teoría

La empresa seguidora se presenta como una alternativa a las dos anteriores. Las empresas líderes suelen ser más innovadoras y por lo tanto sufren mayores gastos en el desarrollo de nuevos productos y en conseguir una buena distribución. Muchas empresas seguidoras copian las innovaciones de las empresas líderes del mercado de esta forma los gastos son menores a la hora de la innovación incluso pueden poner sus productos a un precio más barato que los líderes debido a que no ha soportado tantos gastos en el desarrollo del producto y su innovación (Munuera y Rodríguez, 2012: 409).

Algunas estrategias que siguen estas compañías son:

- Falsificaciones, son ilegales y realizadas iguales que la empresa líder, es decir, imitaciones del producto original que se vende al consumidor a un precio inferior que el líder. Las falsificaciones afectan a la empresa líder creándose una competencia ilegal que es difícil de controlar, ya que la mayoría de estos productos se venden en el mercado negro o en tiendas ilegales. Algunas empresas afectadas son Nike y Adidas (Cinco Días, 2010) sobretodo en el mercado de países asiáticos (Munuera y Rodríguez, 2012: 325).
- Copias legales, son muy parecidos a los productos originales, pero con pequeños cambios, realmente la gran diferencia entre estos productos y el original es el precio, lo que le da una ventaja a la copia legal. *“De salida, no hay nada que convierte estas copias en ilegales, no obstante, está reproduciéndose con asiduidad una situación que los tribunales vienen calificando de competencia desleal e intento de confusión de los consumidores”* (Munuera y Rodríguez, 2012: 326).
- Adaptaciones creativas. Son productos a los que se les aplica un cierto nivel de creatividad. En algunas ocasiones se reproduce algunos componentes de un producto, como por ejemplo, el envase o el diseño *“y se innova en aspectos tecnológico o, por lo contrario se copia la tecnología y se innova en las características añadidas del producto”* (Munuera y Rodríguez, 2012: 326-327).

- Imitaciones superiores, *“las compañías adaptadoras van un paso más allá que el líder del mercado, generalmente realizan la producción de versiones mejoradas de los productos o planes de marketing del líder para revitalizar el producto”* (Munuera y Rodríguez, 2012: 327).

5.2. Historia

La compañía se fundó en 1990 por el atleta chino Li Ning el cual consiguió importantes éxitos deportivos, pero se convirtió en uno de los empresarios más conocidos del mundo, luchando frente a líderes mundiales del sector de ropa y calzado deportivo (Actibva, 2015).

Li Ning intentó patrocinar los juegos Olímpicos de su país, China, pero no consiguió en detrimento de Adidas, a pesar de todo la empresa patrocinó las equipaciones de otras delegaciones de atletas como fue el caso de la española, o de la argentina que era el actual campeona Olímpica de baloncesto en ese momento y patrocinó personalmente a uno de sus grandes jugadores, Luis Scola (Actibva, 2015).

Li Ning Company Limited patrocina a Dwayne Wade (ver imagen 8) una de las estrellas de la NBA, este jugador firmó contrato con Li Ning Company por unos 100 millones de dólares después de terminar contrato con Nike (Forbes, 2014).

La empresa china consiguió alcanzar unos altos ingresos en 2006, en España la empresa ha patrocinado a varios jugadores como José Manuel Calderón o Berni Rodríguez y en otros deportes como es el fútbol ha tenido acuerdos de patrocinio con el Real Club Deportivo Español y el Sevilla Fútbol Club, pero la empresa a mitad del 2012 entró en concurso de acreedores lo que ocasionó problemas con algunos de sus patrocinios. En la actualidad ha cerrado sus tiendas físicas en el mercado español quedando su venta por internet (García, 2013).

5.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa

Las estrategias de Li Ning en el sector del baloncesto en España van ligadas a sus estrategias en el conjunto global. La empresa entró en España con una mentalidad retadora con la intención de ganarse un hueco entre las grandes empresas patrocinar a algunos de los mejores jugadores españoles como es el

caso de José Manuel Calderón (ver imagen 7) o Berni Rodríguez, incluso fue patrocinador de las equipaciones de equipos como el Unicaja de Málaga, el Baskonia o el Joventut de Badalona, pero unos años después pasó a jugar con el rol de empresa seguidora debido a sus problemas financieros (García, 2013).

Imagen 7, José Manuel Calderón



Fuente: Diario Gol, 2013

Imagen 8, Dwyane Wade



Fuente: Forbes, 2014

Li Ning era representada en España por la filial LN Plus Iberoamérica pero la empresa se acogió al concurso de acreedores a finales de 2012 debido a sus problemas financieros pasando a una fase de liquidación para posteriormente cerrar una parte de su empresa del mercado español (Diario Gol, 2013).

Las estrategias que la empresa lleva a cabo en la actualidad en el mercado español son más limitadas que antes, debido a que decidió pasar a ser una empresa seguidora.

Su principal fortaleza reside en el patrocinio de su estrella más mediática de la NBA Dwyane Wade, la empresa aprovecha el tirón mediático que tiene la NBA en España para realzar su imagen y hacer ver que sus productos los utilizan algunos de los mejores jugadores de la mejor liga del mundo de baloncesto, como es el caso del mencionado Dwyane Wade (Forbes, 2014).

A diferencia de las empresas líder y retadora, esta compañía no realiza tantas acciones para crear experiencias al consumidor, de hecho en su página web no

tiene ningún apartado como “NIKEiD Baloncesto” de la empresa líder, donde el consumidor puede personalizar sus productos, ni ninguna sección como la empresa retadora para personalizar el calzado o la ropa deportiva. No dispone de aplicaciones de entrenamiento físico como Nike training o Micoach de las empresas líder y retadora.

Su principal baza para la publicidad es mediante su página web donde se encuentran apartados similares a las empresas líderes y retadoras, como es el caso de la tecnología donde encontramos una sección explicando su comodidad, ligereza, estabilidad, confort y durabilidad de sus productos al igual que las compañías con las que trabajan para obtener un producto más tecnológico. Estas tecnologías son similares a las utilizadas por las empresas líderes del sector.

La empresa ha utilizado la estrategia de imitaciones superiores para intentar crear un producto igual o superior al de sus competidores mediante innovaciones y utilizando la última tecnología, por otra parte Li Ning utiliza la estrategia de imitación mediante la promoción de grandes jugadores del baloncesto, imitando la forma de fortalecer su imagen como hacen Nike y Adidas mediante el patrocinio de los mejores jugadores de la NBA.

6. EMPRESA ESPECIALISTA

6.1. Teoría

Por último encontramos la empresa especialista, este tipo de empresa se dedica únicamente a un sector o mercado, por lo tanto debe estar bien informada de la situación del sector en el que actúe (Kotler y Keller, 2012: 309). La empresa necesita estar al día, es decir, saber cuáles son los últimos cambios en tendencias, tecnología e innovaciones de este sector para ser capaz de responder ante estos cambios a la mayor brevedad posible (Kotler y Keller, 2012: 309).

La empresa debe de saber todo lo que pasa en el mercado para no perder la estela del líder del mercado y poder ofrecer al consumidor un producto de última tendencia con las mejores prestaciones posibles. La empresa especialista se diferencia de las demás debido a que solo se dedican a este sector o mercado por lo tanto en él centra sus capacidades y recursos (Kotler y Keller, 2012: 309).

Los roles que podemos encontrar en las empresas especialistas son (Kotler y Keller, 2012: 309):

- Uso final del especialista, la compañía se especializa en satisfacer las necesidades finales de un tipo de usuario final.
- Especialista en nivel vertical, la empresa es especialista en un ciclo de producto y distribución.
- Especialista en cliente grande, la organización se centra en la comercialización de las organizaciones de un tamaño determinado.
- Especialización hacia el cliente, a organización se especializa en el suministro a una o dos organizaciones muy grandes.
- Especialistas geográficos, aquí las empresas se mantienen dentro de una pequeña área geográfica.
- Especialización de las características del producto, la compañía se centra en la producción de uno o varios productos o en sus características.
- Especialista en calidad-precio, ofrecen un producto a un buen precio y con una buena calidad.

-Especialista en servicio, la empresa ofrece un servicio diferente que no ofrecen los demás competidores por lo tanto crea un mayor valor a la marca.

6.2. Historia

AND1 es una empresa de calzado y ropa deportiva especializada en baloncesto, sus orígenes son de principios de los noventa. El nombre de la compañía se debe al tiro adicional denominado tiro libre que realiza un jugador de baloncesto después de encestar recibiendo una falta personal al mismo tiempo, ese tiro adicional que se realiza es el denominado en el lenguaje baloncestístico como “más uno”, y de ahí surge la idea de denominar la marca como AND1.

La empresa utilizó en sus campañas publicitarias a Stephon Marbury en la década de los noventa aprovechando que era uno de los mejores jugadores de la NBA. AND1 utilizaba expresiones del mundo del baloncesto para diferenciarse de sus competidores como “Call 911, I’m on fire” (AND1, 2015).

AND1 destaca también por ser una de las mayores empresas de ropa y calzado deportivo de baloncesto callejero, decidieron patrocinar un equipo de jugadores callejeros y financiarle una gira que tuvo su inicio en Estados Unidos y una vez que se vio su éxito se realizó en Europa. A raíz de estas giras se creó el fenómeno AND1 Mixtape Tour, es un acontecimiento deportivo donde los jugadores callejeros (streetballers) muestran sus habilidades, incluso es retransmitido en Estados Unidos.

Hoy en día la empresa es una de las más especialistas en el sector del calzado, ropa y accesorios del baloncesto no solo del baloncesto profesional sino del baloncesto callejero y amateur, es una de las empresas que más apuestan por el baloncesto aficionado o amateur (AND1, 2015).

Imagen 9, AND1



Fuente: AND1, 2015

6.3. Estrategias competitivas utilizadas por la empresa

De las estrategias típicas de una empresa especialista la que lleva a cabo AND1 es la estrategia de fabricación de un producto o línea de productos específicos, en este caso ropa, calzado deportivo y accesorios de baloncesto, es decir, la compañía se centra en el mundo del baloncesto y va dirigido únicamente para la práctica de este deporte.

Los productos de AND1 van dirigidos principalmente a jugadores de baloncesto callejero, pero son para todo tipo de jugadores, ya sea un jugador profesional, semiprofesional o aficionado. El hecho de que los productos van dirigidos principalmente a jugadores callejeros o aficionados propicia que la calidad-precio sea un punto a tener en cuenta para la empresa, debido a que son una compañía con un gran prestigio pero accesible para todo tipo de público y tiene una alta calidad en sus productos debido a la tecnología que utilizan para su producción.

La empresa se diferencia de los demás competidores por su gran centralización en el mundo del baloncesto callejero y la realización de eventos callejeros para dar un mayor espectáculo a los asistentes.

La principal característica de AND1 es que aparte de patrocinar equipos y jugadores y ser una empresa centrada solo en el calzado y la ropa deportiva de baloncesto, se ha especializado en diferentes modalidades del baloncesto, utiliza diferentes estrategias, una para jugadores profesionales y otra para jugadores de baloncesto callejeros (aquí reside su gran diferenciación respecto a otros consumidores ya que es la empresa que más interés, evento y promociones realiza para este tipo de baloncesto diferente).

La gran diferencia entre un jugador profesional y el callejero es que no juegan en la misma superficie; el jugador profesional juega en parquet mientras que el jugador de baloncesto callejero juega en asfalto, mármol, suelo de goma o diferentes tipos de superficie , por lo tanto la suela de los deportivos no es la misma , debe de ser adaptada a cada superficie para proteger en este caso la salud del deportista y sus pies, por eso destaca esta empresa, porque dentro del mundo del baloncesto ha conseguido diferenciar a diferentes estilos. Por otra parte los accesorios para los jugadores de baloncesto callejeros son más llamativos buscando la originalidad y el resaltar sobre los demás.

La empresa ha incentivado este tipo de baloncesto mediante eventos y campeonatos para de esta forma fomentar este tipo de baloncesto diferente al profesional y que cada vez practican más aficionados en España. Uno de los eventos que patrocinó fue el torneo de baloncesto callejero de Madrid, Lavapiés Streetball Champs (Feb, 2012).

Para finalizar como empresa especialista destaca su capacidad de estar en un mercado tan competitivo como es el sector del calzado y ropa deportiva, especializándose solo en un deporte, y caracterizándose por la estrategia nombrada antes de especialista en un producto o línea de producto, en este caso en el equipamiento del baloncesto.

7. COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS

7.1. Cuadro comparativo

Tabla 1, comparativa entre las empresas Nike, Adidas, Li Ning y AND1

CLASIFICACIÓN (kotler y Singh)	PRINCIPALES ESTRATEGIAS O ACCIONES
NIKE (LÍDER)	<ul style="list-style-type: none">-Patrocinador oficial de la selección española de baloncesto.-Patrocinador del Mundial de 2014 disputado en España.-Proveedor del F.C.Barcelona de baloncesto.-Los jugadores españoles más famosos con los que tiene acuerdos son Pau Gasol o Juan Carlos Navarro.- Eslogan famoso: Just do it.
ADIDAS (RETADOR)	<ul style="list-style-type: none">-Patrocinador oficial del Real Madrid de baloncesto.-Los jugadores españoles más famosos con los que tiene contrato son Ricky Rubio y Serge Ibaka.-Eslogan famoso: "Nothing is impossible"
LI NING (SEGUIDOR)	<ul style="list-style-type: none">-Utilizar la influencia de la NBA en España mediante su mejor jugador representado.-Resaltar la tecnología utilizada para sus productos.
AND1 (ESPECIALISTA)	<ul style="list-style-type: none">Patrocinador de eventos deportivos de baloncesto callejero (Streetball)-Especializarse en una serie de productos y su tecnología para ofrecer al consumidor un buen producto de primera calidad.-Eslogan famosos: "Call 911, I'm on fire".

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se recogen las principales estrategias seguidas por las empresas seleccionadas en el sector del baloncesto en España, la empresa líder y la retadora siguen una misma línea de estrategias, las dos intentan patrocinar eventos importantes de baloncesto y tener el patrocinio de los mejores jugadores españoles, aunque como observamos es la líder del sector (Nike) la que ha conseguido los mejores patrocinios por ejemplo el Mundial de 2014 en España o tener a Pau Gasol, mejor jugador Español de todos los tiempos, vistiendo y promocionando su ropa deportiva.

Adidas que también posee a jugadores importantes Españoles como es el caso de Ricky Rubio uno de los mejores bases españoles de los últimos años, intenta competir cara a cara contra Nike debido a que tiene los medios suficientes para hacerlo, de Adidas se destaca también el patrocinio de un club como es el Real Madrid que tiene una afición importante y muy numerosa.

Por detrás de estas dos empresas encontramos a Li Ning que ha perdido mucho terreno en el sector español y que prácticamente su estrategia se centra en el patrocinio del jugador Dwyane Wade.

Y por último encontramos a AND1 con una gran fortaleza en el patrocinio del baloncesto callejero, en España ha patrocinado eventos de esta índole, en el que muchos jugadores han vestido su marca e incluso en los All Star callejeros españoles. Esta empresa no le da tanta importancia al patrocinio de los mejores jugadores de España como lo hacen las anteriormente nombradas, y su fuerza reside en ser una empresa especialista en el mundo del baloncesto.

La cuota de mercado, por su parte, es uno de los indicadores de quién es la empresa líder del sector y muestra el reparto de las empresas en un sector determinado. En el sector que nos atañe, ropa deportiva y calzado de baloncesto, para España no hemos encontrado las cuotas de mercado.

En el programa SABI se puede observar los datos financieros de Nike y Adidas (ver anexo 1) en cómputo global como empresas en España, no se proporciona los datos del sector del baloncesto. Con estos datos se ve que Adidas con aproximadamente unos ingresos de explotación de unos trescientos millones de euros obtuvo más beneficios que Nike con unos cincuenta millones de euros durante el año 2013, a pesar de ello en el sector del baloncesto actualmente la líder es Nike.

Se ha realizado la búsqueda de los datos financieros de las cuatro empresas seleccionadas en sus respectivas páginas web y no se ha encontrado resultado en dicha búsqueda, también se ha enviado correos electrónicos a las empresas pero tampoco ha habido resultado (ver anexo 2).

8. COMPARATIVA ENTRE ESPAÑA Y EUROPA FRENTE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

En este apartado se realiza comparativas entre la situación del sector del baloncesto en España frente a países de Europa y Estados Unidos, donde se encuentra la mejor liga de baloncesto del mundo, la NBA.

8.1. Comparativa de España frente a países de Europa.

En Europa y sobretodo en España hay una empresa emergente denominada Under Armour, que está ganando mucho terreno a sus competidores, en España está realizando acciones de empresa retadora.

Under Armour es originaria de Estados Unidos, se fundó en el 1990. Entre las principales características de esta compañía destaca la fabricación de ropa ajustada, diseñada básicamente para ser ropa interior a la hora de realizar deporte. Es patrocinadora de varios equipos de fútbol y baloncesto (Junco, 2014).

En pocos años el valor de mercado de la marca ha ido creciendo a una velocidad de vértigo, cada año que pasa se le considera entre las marcas deportivas más importantes. Este hecho lo podemos ver demostrado con el precio de sus acciones que en 2012 se aproximaron a los 40 euros, donde su crecimiento era el octavo más alto entre los activos deportivos que cotizan en bolsa (Junco, 2014).

Han ampliado su gama de productos deportivos y su nómina de atletas, en los que podemos encontrar a nadadores, esquiadores y estrellas de la NBA como Stephen Curry.

Esta Empresa es relativamente joven pero se dice que la nueva 'Nike' debido a su enorme crecimiento y los grandes patrocinios que está consiguiendo (Junco, 2014).

Under Armour eligió distribuir sus productos en España mediante un intermediario, la empresa ALNISA SPORT la cual es su distribuidor, la empresa estadounidense pretende alcanzar en España a las dos empresas más destacadas en el sector de ropa y calzado deportivo; Adidas y Nike. En los últimos años se ha realizado un aumento de patrocinios deportivos y una

centralización de su estructura designando así la principal estrategia de Under Armour en España.

Por otra parte la empresa ha intentado promocionarse, al igual que Nike lo hizo como proveedor oficial del Mundial de Basket en España, siendo proveedor oficial de la copa del Rey. Este acuerdo se firmó a principios de diciembre del 2014 donde se hacía oficial que la empresa se convirtió en Proveedor Oficial Técnico no solo para el evento de 2015 en Gran Canaria celebrado del 19 al 22 de febrero sino que también se incluía el año 2016 (Comunicación ACB, 2014).

Imagen 10, Firma del contrato como de Under Armour con la ACB como Proveedor oficial del evento.



Fuente: ACB, 2014

Son una empresa consciente que parten con una desventaja respecto a sus principales competidores pero mediante sus acertadas estrategias consigue aumentar cuota de mercado en un período de tiempo pequeño, demostrando que es una empresa retadora que se quiere hacer más fuerte en el mercado español.

En Europa de las ligas más destacadas se encuentra la rusa, griega, turca y Alemana, en estas ligas podemos observar la marca que visten los mejores equipo (ver tabla 2)

Por lo que respecta a España los mejores equipos son el F.C.Barcelona de Baloncesto (vestido por Nike) y el Real Madrid de baloncesto (vestido por Adidas). Mientras que en las ligas griega y rusa los mejores equipos de cada país están patrocinados por marcas diferentes, en Grecia el Olympiacos B.C. se engalana con la firma de Nike y el Panathinaikos con Adidas, en Rusia se

encuentra como los equipos más fuertes el Khimki B.C. que lleva la firma Adidas y el CSK de Moscú con Nike.

Si observamos la liga Turca los dos principales equipos visten la marca Nike el El Fenerbahçe Ülker y el Anadolu Efes viste la firma AND1, en esta liga Adidas pierde peso en detrimento de competidores como AND1. Pero en la liga alemana Adidas presenta a los dos equipos más laureados del país el Bayern de Múnich y el Alba de Berlín.

Tabla 2, Tabla resumen de los principales equipos de las ligas europeas y la firma deportiva que utilizan

Liga	Equipos y Marca deportiva que visten
España	F.C.Barcelona de Baloncesto (Nike) Real Madrid de Baloncesto (Adidas)
Grecia	Olympiacos B.C. (Nike) Panathinaikos (Adidas)
Rusia	Khimki B.C (Adidas) CSK de Moscú (Nike)
Turquía	Fenerbahçe Ülker (Nike) Anadolu Efes (AND1)
Alemania	Bayern de Múnich (Adidas) Alba de Berlín (Adidas)

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizada la firma de ropa deportiva que visten los mejores equipos de Europa en cada país vemos como la gran lucha pertenece a Nike contra Adidas. En Europa se encuentra una gran rivalidad entre ambas compañías rigiéndose como las dos más fuertes, muestra de ello es su pelea por ser el patrocinador oficial de la Euroliga, competición Europea que disputan los mejores clubs de Europa. En junio de 2007 Nike firmó un acuerdo con la Euroliga mediante el cual pasaba a ser el Sponsor oficial durante 5 años, este contrato también incluía el torneo Junior que se denominó durante estos años Torneo Nike Junior Internacional (NIJT), nombre que viene dado con el fin de publicitar la marca deportiva (Palco 23, 2014).

Cuando adidas arrebató a Nike el sponsor de la competición Junior de la euroliga, ésta pasó a denominarse Next Generation Tournament (Euroleague, 2013). Además de arrebatarle la competición Junior se hizo también con la Euroliga Senior, lo que favorece a sus estrategias de marketing ya que

participa en la mayoría de actos publicitarios de la competición (Palco 23, 2014).

En la Actualidad Adidas sigue siendo uno de los sponsors oficiales junto con Spalding que es otra conocida marca de equipamiento deportivo. Las expectativas de futuro tienden a que Nike y Adidas luche por ser Sponsor oficial de la Euroliga por su gran repercusión a nivel Europeo.

8.1. Comparativa de España frente Estados Unidos.

En este apartado veremos las similitudes o diferencias de poder competitivo de las empresas de ropa y calzado deportivo de baloncesto que actúan en España y en Estados Unidos. En las cuales desta Under Armour por su gran apuesta retadora en ambos países y la diferencia de fuerza en el sector del baloncesto entre España y Adidas.

En Estados Unidos se encuentra actualmente la mejor liga de baloncesto, denominada NBA, por su competencia dentro de la pista y el espectáculo que brindan en cada partido que hace disfrutar a los espectadores. La NBA no solo compite contra otras ligas de baloncesto hablando en términos de marketing y de negocios, sino que también compite contra otras ligas de otros deportes como puede ser la NFL (fútbol americano), la MLB (béisbol) o la NHL (hockey hielo) en las cuales prima el espectáculo. Todos los años estas ligas rivalizan entre ellas a nivel publicitario, de promociones o actos solidarios para conseguir obtener el mayor número de aficionados posibles.

En este sentido la NBA y sus equipos denominados “franquicias” siguen esta línea de marketing y publicidad, utilizando camisetas especiales para un partido ya sea por la lucha contra alguna enfermedad o por homenajes, etc.

A diferencia de la liga española los patrocinadores de ropa deportiva de los equipos españoles y estadounidenses reside en que en España los clubes eligen independientemente de la ACB o la FEB sus proveedores y patrocinadores, es decir, ellos mismo se encargan de buscar y negociar para conseguir las mejores prestaciones posibles tanto económicamente como deportivamente, por ejemplo, si al Unicaja de Málaga se le acaba contrato con Spalding puede negociar libremente con otras firmas de ropa deportiva.

Mientras que Estados Unidos el patrocinio de las franquicias no depende de cada equipo, únicamente y exclusivamente pertenece a la NBA, que son los encargados de negociar con las grandes firmas de ropa deportiva, por esta razón las marcas deportivas invierten tanto en jugadores de la NBA debido a que solo una empresa puede ser patrocinador de la ropa deportiva de los equipos y para estar presentes en dicha liga tienen que apostar por su patrocinio a los mejores jugadores de la liga de las Estrellas.

Una vez explicado el funcionamiento de la NBA, se puede comprender mejor porqué las grandes empresas de ropa y calzado deportivo invierten mucho más dinero en esta liga que en otras.

Cabe destacar que Adidas, en Estados Unidos ha perdido mucha fuerza los últimos años y se ha visto sobrepasada por Under Armour que a pesar de su corta existencia en el mercado, ha sido una firma revulsiva.

La pérdida de influencia de Adidas en la NBA se puede observar en que dejara de ser el patrocinador oficial de la liga y Nike pasará a ser el nuevo patrocinador durante el curso 2017/2018, debido a que el contrato de Adidas expira a finales de la temporada 2016/2017. Adidas ha sido patrocinador oficial desde el año 2006 con un contrato de 11 años de duración, fue una de sus principales estrategias para conseguir llegar a cientos de aficionados de la NBA, al igual que el patrocinio a grandes jugadores durante este periodo de tiempo como es el caso de Derrick Rose, Kevin Garnett o Ricky Rubio entre otros (Pérez, 2015).

Por otra parte Under Armour en Estados Unidos sigue estrategia de ataque frontal como en el caso de Kevin Durant (estrella de la NBA), este jugador estaba patrocinado por Nike pero finalizó su contrato a finales del 2014 y Under Armour decidió realizar una oferta de unos 285 millones de dólares durante 10 años lo que obligó a Nike a realizar una contraoferta de 300 millones de dólares durante 10 años para seguir contando con uno de los jugadores más prestigiosos de esta codiciosa liga (Senovilla, 2014).

Este tipo de acciones demuestran que Under Armour está ganando terreno a competidores como Adidas y que tiene medios suficientes tanto económicos

como tecnológicos para atacar o defenderse de sus competidores. Al igual que en esta creciendo en España lo hace en Estados Unidos.

El mercado de ropa y calzado de deporte de baloncesto en Estados Unidos es más amplio que en España no solo porque tiene una población superior en número sino porque en Estados Unidos el baloncesto es uno de los grandes deportes del país y tiene muchos aficionados. Al ser tan amplio encontramos otras empresas como es el caso de Li Ning Company Limited que patrocina a Dwayne Wade una de las estrellas de la NBA, este jugador firmó contrato con Li Ning Company por unos 100 millones de dólares después de terminar contrato con Nike (Forbes, 2014).

Por lo que respecta a la empresa Li Ning en España ha tenido problemas financieros aún así sigue siendo conocida por sus patrocinios a equipos ACB (Asociación de Clubs de Baloncesto) como el Joventut de Badalona , el Baskonia de Vitoria o el Unicaja de Málaga o incluso ha tenido contrato con la FEB (Federación Española de Baloncesto) pero su entrada en concurso de acreedores a provocado un descenso en su credibilidad llegando a dejar a algunos equipos de los que era proveedor sin camisetas, lo que conllevó a que dichos conjuntos buscarán otros proveedores por incumplimiento de sus obligaciones con los clubs que firmó contrato (Rodriguez, 2015).

Actualmente estos equipos ACB ya tienen otros patrocinadores como Baskonia con la empresa Hummel, Unicaja y el Joventut de Badalona con la empresa Spalding (abc, 2012).

Por otra parte el patrocinio de las camisetas de la selección durante las Olimpiadas de Pekín fue una estrategia para llegar a los aficionados de este deporte, pero no consiguió los frutos deseados ya que Nike cogió las riendas del patrocinio de la selección aprovechando la caída de la firma China (feb, 2013).

9. CONCLUSIONES.

El objetivo de partida del presente trabajo era realizar una clasificación de las diferentes empresas seleccionadas mediante las estrategias utilizadas por cada una de ellas. En cuanto a la búsqueda de información se ha tenido que hacer un seguimiento de las páginas web de estas firmas deportivas para observar su marketing publicitario y búsquedas de artículos relacionados con estas empresas, junto con el apoyo de libros de teoría sobre las diferentes estrategias que siguen las empresas.

Una vez finalizado nuestro análisis comparativo hemos llegado a una serie de conclusiones; por un lado que Nike es la empresa líder en España en el sector de ropa y calzado deportivo de baloncesto. Pero que pese a su posición privilegiada otras empresas le siguen de cerca como Adidas y Under Armour que han puesto en funcionamiento una serie de estrategias para quitarle cuota de mercado. Y por otro lado, que encontramos empresas que se limitan a ser seguidoras de éstas, como Li Ning, o que se encuentran especializadas en dicho sector como AND1.

Las diferentes estrategias de cada empresa por su afán de conseguir una posición privilegiada nos deja entrever que tanto el líder como el retador utilizan estrategias muy similares los que nos indica que el perfil de sus empresas es un tanto parecido, cabe destacar que la empresa especialista es la única que sigue una serie de estrategias que provoca una mayor diferenciación entre ella y sus actuales competidores.

En la segunda parte del trabajo donde se han tratado las diferencias entre el mercado del baloncesto entre España y Estados Unidos se muestra mediante la información recopilada que el poder competitivo de las empresas es diferente en un país y en otro. En Estados Unidos hay una gran pérdida de Adidas respecto a sus competidores pasando a ser Under Armour la segunda potencia en el mercado Estadounidense, por ello podemos concluir que la empresa estadounidense Under Armour va creciendo año a año a una gran velocidad incluso puede llegar a ser dentro de unos años la principal competidora de Nike a nivel mundial.

En esta segunda parte también se ha realizado un comparativa entre España y algunos países Europeos. Se puede deducir que en algunos de ellos domina la marca alemana Adidas como es el caso de Alemania donde quizás influya que sea una marca perteneciente a este país. En otros como Turquía es Nike la dominante y en Rusia o Grecia, donde hay equipos muy fuertes de baloncesto, hay una equidad entre los patrocinios de las dos firmas de ropa deportiva más importante, lo que nos deriva a observar la gran competencias de ambas compañías.

Por otro lado, existe una gran competencia entre las empresas por ser sponsor oficial de la Euroliga de baloncesto ya que mediante este patrocinio consiguen llegar a toda Europa de una forma muy tenaz, haciendo ver que son una marca importante en el mundo y dejando entrever aún más la gran rivalidad de estas compañías.

Para finalizar nos hacemos eco de lo que venimos diciendo a lo largo del trabajo; las empresas que hemos seleccionado y comparado muestran su gran dominio en el sector analizado así como su influencia en el marketing y los patrocinios de los jugadores. Todo esto les puede proporcionar un gran número de ventas siempre y cuando las estrategias de marketing sean acertadas.

10. BIBLIOGRAFÍA.

Munuera, J y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Marketing Management*. México: Pearson Educación, Addison-Wesley.

BIBLIOGRAFÍA WEB

ABC. (2012). *El concurso de acreedores deja sin camisetas de Li-Ning deja sin camisetas a varios equipos*. (Consulta 01/08/2015), de ABC Sitio web: <http://www.abc.es/20120703/deportes-futbol/abci-lining-camisetas-201207032031.html>

Adidas. (2015). *Historia de Adidas*. (Consulta 07/06/2015), de Adidas Sitio web: <https://www.adidas.com/latin-america/pages/help/corporate/>

Adidas. (2015). Logo Adidas (Consulta 08/06/2015), de Adidas Sitio web: <http://www.adidas.es/>

Adidas. (2015). MiCoach. (Consulta 03/10/2015), de Adidas Sitio web: <http://www.adidas.es/micoach>

AND1. (2015). Historia. (Consulta 21/07/2015), de AND1 Sitio web: <http://www.and1.es/historia.php>

Caballero, J. (2007). *Los creadores de Adidas y Puma eran hermanos y se odiaban*. (Consulta 04/06/2015), de El Mundo Sitio web: <http://www.elmundo.es/suplementos/magazine/2007/408/1184934861.html>

Calderón, J. Imagen. (2013). *José Manuel Calderón, primer estandarte en España de Li-Ning*. (Consulta 02/11/2015), de Diario Gol Sitio web: <http://www.diariogol.com/es/notices/2013/08/li-ning-fracasa-en-espana-34166.php>

Cinco Días. (2010). *Apple, Nike Y Adidas, entre las marcas más falsificadas en 2009* (Consulta 26/08/2015), de Cinco Días Sitio web: http://cincodias.com/cincodias/2010/03/15/empresas/1268823554_850215.html

Comunicación ACB. (2014). *Under Armour es designado proveedor oficial de la Copa del Rey*. (Consulta 08/08/2015), de ACB Sitio web: <http://www.acb.com/redaccion.php?id=109003>

Conde, A. (2013). *Las zapas de la Copa: El torneo visto desde el suelo*. (Consulta 27/10/2015), de ACB Sitio web: <http://www.acb.com/redaccion.php?id=91436>

Diario Gol. (2013). *Li-Ning fracasa en España*. (Consulta 12/10/2015), de Diario Gol Sitio web: <http://www.diariogol.com/es/notices/2013/08/li-ning-fracasa-en-espana-34166.php>

Enfermera Mateo. (2015). *Perfil de la compañía*. (Consulta 29/05/2015), de Nike Sitio web: <http://about.nike.com/pages/company-profile>

Equipo Actibva. (2015). *Li Ning ha llegado para compartir el podio con Adidas y Nike*. (Consulta 20/10/2015), de Equipo Actibva Sitio web: <http://www.actibva.com/magazine/actibva/li-ning-ha-llegado-para-compartir-el-podio-con-adidas-y-nike>

Euroleague. (2013). *Adidas Next Generation Tournament is here!* (Consulta 04/07/2015), de Euroleague Sitio web: <http://www.euroleague.net/events/adi>

Feb. (2012). *AND1 patrocina el torneo de baloncesto callejero de Madrid*. (Consulta 18/10/2015), de Federación Española de Baloncesto Sitio web: <http://www.feb.es/NoticiaDesarrollo.aspx?idNoticia=42462>

Feb. (2013). *Nike-FEB: Una camiseta responsable y de altura*. (Consulta 20/11/2015), de Federación española de baloncesto Sitio web: <http://www.feb.es/2013/4/29/baloncesto/nike-feb-una-camiseta-responsable-altura/47555.aspx>

Forbes. (2014). *#31 Dwyane Wade*. (Consulta 25/07/2015), de FORBES Sitio web: <http://www.forbes.com/profile/dwyane-wade/>

García, C. (2011). *Adidas is all in*. (Consulta 20/09/2015), de Antena3 Sitio web: http://www.antena3.com/noticias/publicidad/adidas-all_2011031900026.html

García, S. (2013). *Li Ning se rinde en España y abre la fase de liquidación de su filial en el país*. (Consulta 13/10/2015), de Modaes Sitio web: <http://www.modaes.es/empresa/20131217/li-ning-se-rinde-en-espana-y-abre-la-fase-de-liquidacion-de-su-filial-en-el-pais.html>

Ibaka, S. Imagen. (2012). *Serge Ibaka presenta sus nuevas adidas Crazylight*. (Consulta 22/08/2015), de Nbamaniacs Sitio web: <http://www.nbamaniacs.com/zapatillas/serge-ibaka-presenta-sus-nuevas-adidas-crazylight/>

JUNCO, L. (2014). *Under Armour: "Somos la marca de la siguiente generación"*. (Consulta 24/06/2015), de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/2014/10/07/directivos/1412706348.html>

Marca. (2015). *'Snow Day', Nueva campaña de Nike* (Consulta 15/11/2015), de Marca Sitio web: <http://www.marca.com/2015/10/29/baloncesto/nba/noticias/1446140639.html>

Moscoso, L. (2014). *El Mundial de Baloncesto comienza a botar en Madrid*. (Consulta 28/05/2015), de El Mundo Sitio web: <http://www.elmundo.es/madrid/2014/07/22/53cda35422601d7d1a8b4577.html>

Nike Imagen. (2015). NIKEiD. (Consulta 30/05/2015), de Nike Sitio web: http://store.nike.com/es/es_es/pw/hombre-nikeid-calzado/1k9Z7puZbrk

Nike. (2015). (Consulta 05/05/2015), de Nike Sitio web: http://www.nike.com/es/es_es/

Novaera. (2011). *Historia Logo de Adidas*. (Consulta 20/09/2015), de Novaera Sitio web: <http://www.novaeragc.com/historia-logo-de-adidas/>

Osorio, V. (2013). *Nike, la empresa que descubrió el éxito de los deportistas*. (Consulta 23/09/2015), de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/2013/08/07/directivos/1375897888.html>

Palco23. (2014). *Adidas arrebató a Nike el torneo de jóvenes promesas de la Euroliga*. (Consulta 22/10/2015), de Palco23 Sitio web: <http://palco23.com/clubes/20141210/adidas-arrebata-a-nike-el-torneo-de-jovenes-promesas-de-la-euroliga/>

Pausacreativa. (2014). *7 slogans creativos y su historia*. (Consulta 09/09/2015), de Pausacreativa Sitio web: <http://www.pausacreativa.es/blog/7-slogans-creativos-y-su-historia/>

PÉRIZ, O. (2015). *Nike sustituye a Adidas y será el nuevo patrocinador de la NBA durante 8 años*. (Consulta 29/07/2015), de SOLOBASKET Sitio web: <http://www.solobasket.com/nba/nike-sustituye-adidas-y-sera-el-nuevo-patrocinador-de-la-nba-durante-8-anos>

Pozzi, S. (2005). *Adidas compra Reebok por 3.100 millones para competir con Nike*. (Consulta 10/09/2015), de El País Sitio web: http://elpais.com/diario/2005/08/04/economia/1123106403_850215.html

Rodríguez, R. (2015). *Dwyane Wade, la última esperanza de la china Li Ning para no caer en bancarrota* (Consulta 28/07/2015), de El Confidencial Sitio web: http://www.elconfidencial.com/deportes/baloncesto/2015-01-12/dwyane-wade-la-ultima-esperanza-de-la-china-li-ning-para-no-caer-en-bancarota_619920/

Rubio, R Imagen. (2012). *Ricky Rubio aspira al Olimpo del deporte español*. (Consulta 30/09/2015), de Diario Gol Sitio web: http://www.diariogol.com/es/notices/2012/10/ricky_rubio_aspira_al_olimpico_del_deporte_espanol_27946.php

Rubio, R Imagen. (2012). *Ricky Rubio is all in*. (Consulta el 25/10/2015) de Sitio web: <http://wlkns.com/ricky-rubio-is-all-in/>

Runners (2010). Imagen Pau Gasol, *A los que dudan, el nuevo spot de Nike*. (Consulta 19/08/2015), de Runners Sitio web: <http://www.runners.es/noticias/actualidad/articulo/a-los-que-dudan-nuevo-spot-nike>

Senovill.D. (2014). *Oferta mareante de 325 millones a Kevin Durant*. (Consulta 03/11/2015), de Marca Sitio web: <http://www.marca.com/2014/08/07/baloncesto/nba/noticias/1407391162.html>

Simón, E. (2014). *Las 10 marcas deportivas más exitosas*. (Consulta 28/05/2015), de Forbes, Sitio web: <http://www.forbes.es/actualizacion/2012/las-10-marcas-deportivas-mas-exitosas>



ANEXO 1. Datos financieros obtenidos del programa SABI

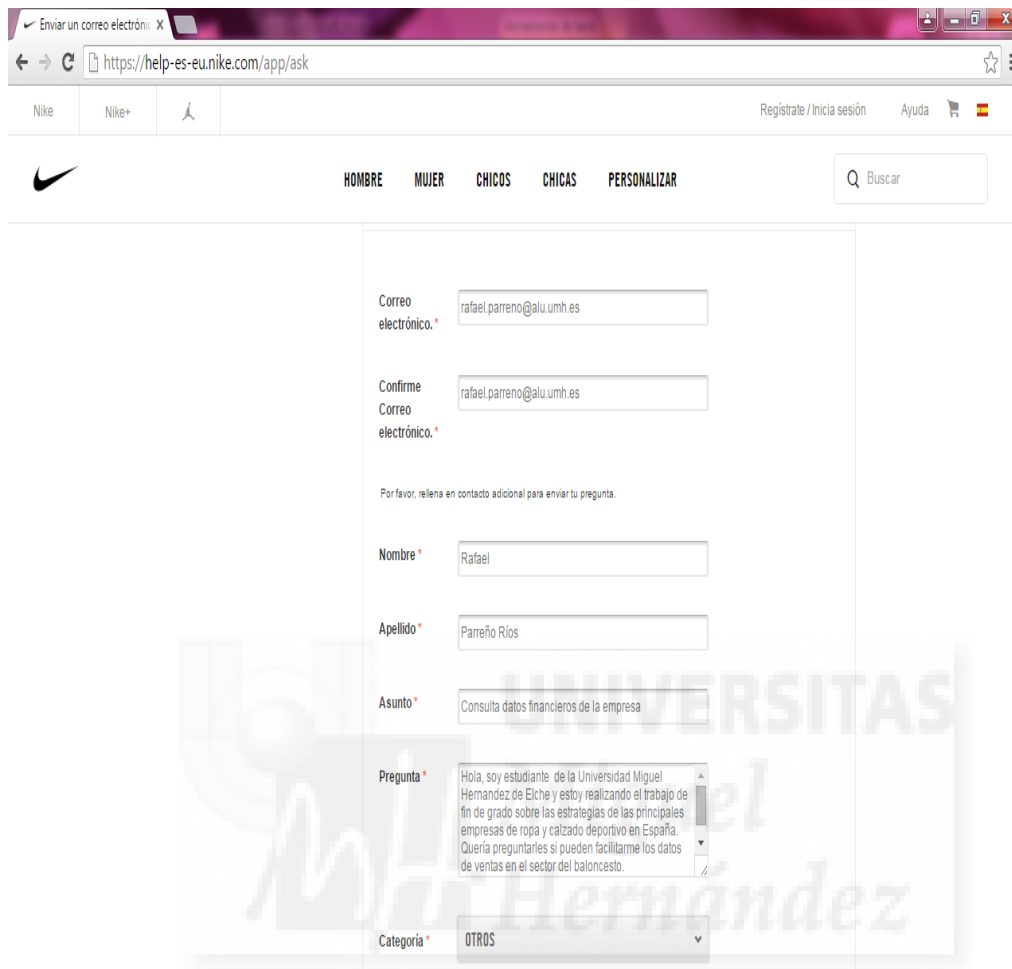
NIKE.

AMERICAN NIKE SL			
08820 EL PRAT DE LLOBREGAT (BARCELONA, ESPANA)	Código NIF	B59088054	
Empresa privada	Fecha últimas cuentas	31/05/2014	
La matriz global de esta participada es NIKE DUNK HOLDING B.V.			
Perfil financiero & empleados			
Cuentas No Consolidadas	31/05/2014	31/05/2013	31/05/2012
	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses
	Salvedades	Salvedades	Salvedades
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	50.416.971	50.510.410	53.627.906
Result. ordinarios antes Impuestos	4.465.943	4.203.503	5.001.172
Resultado del Ejercicio	2.961.754	2.914.887	3.318.093
Total Activo	15.520.269	14.484.457	17.155.753
Fondos propios	4.764.790	4.717.923	5.121.129
Rentabilidad económica (%)	28,77	29,02	29,15
Rentabilidad financiera (%)	93,73	89,10	97,66
Liquidez general	1,01	0,81	0,80
Endeudamiento (%)	69,30	67,43	70,15
Número empleados	256	262	254

ADIDAS.

ADIDAS ESPAÑA SAU				
50018 ZARAGOZA (ZARAGOZA, ESPANA)	Código NIF	A28788909		
Empresa privada	Fecha últimas cuentas	31/12/2013		
La matriz global de esta participada es ADIDAS AG				
Perfil financiero & empleados				
Cuentas No Consolidadas	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	344.442.640	386.912.882	389.882.644	346.112.644
Result. ordinarios antes Impuestos	9.532.854	10.445.918	10.555.197	8.532.854
Resultado del Ejercicio	6.353.804	7.091.963	7.531.418	6.353.804
Total Activo	143.588.117	137.188.170	125.522.420	95.588.117
Fondos propios	28.459.125	28.105.321	26.013.358	25.459.125
Rentabilidad económica (%)	6,64	7,61	8,41	6,64
Rentabilidad financiera (%)	33,50	37,17	40,58	33,50
Liquidez general	1,10	0,72	0,93	1,10
Endeudamiento (%)	80,18	79,51	79,28	80,18
Número empleados	942	997	985	942

ANEXO 2. Correo electrónico enviado a las empresas estudiadas para obtener su cuota de mercado.



The image shows a screenshot of a web browser displaying the Nike help page for sending an email. The browser address bar shows the URL <https://help-es-eu.nike.com/app/ask>. The page header includes the Nike logo, navigation links for 'HOMBRE', 'MUJER', 'CHICOS', 'CHICAS', and 'PERSONALIZAR', and a search bar with the text 'Buscar'. The main content area contains a form with the following fields:

- Correo electrónico.***: rafaelparreno@alu.umh.es
- Confirme Correo electrónico.***: rafaelparreno@alu.umh.es
- Nombre***: Rafael
- Apellido***: Parreño Ríos
- Asunto***: Consulta datos financieros de la empresa
- Pregunta***: Hola, soy estudiante de la Universidad Miguel Hernández de Elche y estoy realizando el trabajo de fin de grado sobre las estrategias de las principales empresas de ropa y calzado deportivo en España. Quería preguntarle si pueden facilitarme los datos de ventas en el sector del baloncesto.
- Categoría***: OTROS

Below the form, there is a watermark for 'UNIVERSITAT MIGUEL HERNÁNDEZ'.

Fecha de envío de correo 10/10/2015

-Se ha enviado un correo a todas las empresas estudiadas en el trabajo pero al igual que con Nike no se ha obtenido respuesta.