

REESTRUCTURACIÓN DE LA ALINEACIÓN DE NEGOCIOS Y DIVERSIFICACIÓN
EN NEGOCIOS RELACIONADOS COMO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. EL
EJEMPLO DE ADIDAS

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“REESTRUCTURACIÓN DE LA ALINEACIÓN DE NEGOCIOS
Y DIVERSIFICACIÓN EN NEGOCIOS RELACIONADOS
COMO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. EL EJEMPLO DE ADIDAS”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

CUAUHTÉMOC BECERRIL MERCADO

Directora de Tesis: Maestra Rocío Gutiérrez Fernández

Lector 1: Maestro Roberto Sánchez de la Vara

Lector 2: Maestro Roberto Montalvo Gómez

México, D.F.

2013

INDICE

1. Introducción	2
2. Síntesis del Caso	3
3. Marco Teórico	7
4. Descripción de hechos	12
5. Definición del Problema	19
6. Alternativas de solución	19
7. Evaluación de las alternativas de solución	24
8. Justificación	28
9. Implantación – Plan de acción	31
10. Conclusión	33
11. Bibliografía y fuentes de datos	36
12. Anexos	38

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende presentar una visión general de la empresa Adidas en una etapa reciente donde decide vender sus unidades de negocio Salomon, y casi al mismo tiempo la adquisición de Reebok, como parte de una estrategia de reestructuración para alinear sus negocios, y con ello alcanzar, y eventualmente superar a su principal competidor, la empresa americana Nike.

El método del estudio del caso se utiliza para elaborar y presentar este trabajo. Presentando este método como una manera adecuada para analizar la situación de empresas en situaciones específicas, con el objeto de obtener un aprendizaje de la implementación práctica de los principios de la Administración aplicada a las empresas, y también de presentar alternativas de solución y recomendaciones a la situación problemática presentada.

El método es adecuado porque permite realizar un análisis necesario de los hechos y entorno de la empresa, para entender la problemática en esa situación específica, para entender los recursos con los que la empresa contaba, y comprender como estos recursos se alinearon con las estrategias planteadas por la dirección, para el logro de los objetivos

El ímpetu innovador del fundador de Adidas ha sido de los legados más importantes que ha dejado a la empresa. Característica que ha definido las principales estrategias de la compañía a lo largo de su existencia, a la fecha.

El caso aporta de manera relevante el tema de la innovación, no solo tecnológica, sino también en el área de mercadotecnia.

Las preguntas fundamentales que se formulan a partir del caso son:

¿Qué valor trajo a Adidas la compra de las unidades de negocio de Salomon S.A.?

¿Qué llevó al grupo Adidas-Salomon a deshacerse de las unidades de negocio Salomon?

¿Cuál es la Estrategia corporativa de Adidas en esa época?

¿Cómo se alinea la adquisición de Reebok a esta estrategia corporativa?

¿Qué valor se espera que Reebok añada a Adidas?

Finalmente ¿esta adquisición le permitirá a Adidas alcanzar a Nike en el negocio mundial de los artículos deportivos?

2. SÍNTESIS DEL CASO.

Los hermanos Adolph y Rudolph Dassler fundaron en 1924 la Gebrüder Dassler Schuhfabrik (Fábrica de zapatos de los hermanos Dassler) en el pueblo alemán Herzogenaurach, en el norte de Bavaria. Desde jóvenes ambos hermanos eran aficionados al atletismo, y deportes al descubierto. En 1925 hicieron su primera contribución al diseño de los zapatos deportivos cuando integraron tacones y clavos a las suelas del calzado deportivo para pista y campo. Muchas de las innovaciones realizadas por los hermanos Dassler fueron incorporadas como estándares del calzado deportivo hasta hoy. La empresa se caracterizó por su constante innovación en nuevas tecnologías aplicadas al calzado y equipos deportivos hasta hoy.

Los hermanos Dassler también innovaron al empezar a regalar sus zapatos a deportistas que participaron en olimpiadas desde 1928 en Ámsterdam. Esto marcó un estilo de mercadeo al enlazar la marca con personajes importantes del deporte, actividad que Adidas mantiene hasta la fecha.

Debido a problemas irreconciliables entre los hermanos, la empresa se disolvió en 1948. Rudolph Dassler fundó una empresa rival en el extremo del mismo pueblo llamada Puma Schuhfabrik Rudolph Dassler. Fue entonces que Adolph re-fundó la empresa bajo el nombre Adidas, tomando las primeras tres letras de su apodo (Adi) y las tres primeras de su apellido. También aplicó una tira adicional a los lados de los zapatos y en 1949 registró la marca de las 3 tiras. Fue hasta 1972 cuando el trébol se agregó al logotipo corporativo que se conoce hoy.

En 1952 Adidas introdujo el zapato deportivo para pista y campo con clavos atornillados. En 1954 introdujo este concepto a los zapatos para fútbol soccer, año en que la selección alemana de fútbol calzó Adidas en el mundial, y ganó la copa del mundo (ver figura 2). Para 1960 Adidas era la fábrica preferida de calzado deportivo, En 1963 empezaron a fabricar balones de fútbol soccer, y en 1967 ropa deportiva. Su dominio se extendió hasta principios de los 70s. En esa época era líder en el sector de jogging en Estados Unidos cuando éste empezó a popularizarse. Sin embargo, la empresa rival norteamericana Nike se hizo presente en las pruebas selectivas para los juegos olímpicos de 1972. Para 1987 Nike era líder indiscutible del mercado americano.

Adidas fue dirigida por el fundador Adolph Dassler hasta su muerte en 1978, año en el que su hijo mayor Horst Dassler tomó la presidencia de la empresa. Horst dirigió la empresa hasta su prematura muerte en 1987. En los siguientes 4 años la empresa quedó sumida en un vacío de poder, lo cual afectó a la trayectoria de innovación que la empresa venía desempeñando. En 1990 la empresa cayó hasta un octavo lugar en el mercado estadounidense.

Ese mismo año Adidas es vendida a Bernard Tapie por 244 millones de euros. En 1992, se declaró en bancarota. Se nombró al banco Credit Lyonnais para vender la empresa a Robert Louis-Dreyfus, quien dirigió la empresa hasta 2001. Bajo la dirección de Dreyfus, la empresa se hizo pública en 1995. Dreyfus siguió con la estrategia de innovación del fundador de la empresa, y con la contratación de atletas importantes y celebridades para promover su marca. Con estas estrategias logró ubicar a la empresa nuevamente dentro de las primeras 4 en los Estados Unidos. Dreyfus quería crear “la mejor cartera de marcas deportivas del mundo”.

En 1997 Adidas adquiere la empresa francesa Salomon, fabricante de equipo de deportes de invierno. Salomon era una empresa francesa fundada por Francois Salomon en 1947. Sus productos estaban dirigidos principalmente a deportes invernales, alpinismo, artículos para golf. Con esta adquisición, la empresa se diversificaría más allá del calzado y ropa deportivos, al equipo de esquí, palos de golf, componentes de bicicleta y la ropa deportiva de invierno. Antes de la incorporación de Salomon, Adidas registró un incremento en ventas netas del 42% en 1997, registrando incrementos en todas las regiones.

En 1998 la nueva empresa Adidas-Salomon AG reportó ventas netas de 5,065 millones de Euros (en comparación de los 3,425 millones de euros del año anterior) (ver reporte anual 1998) y una utilidad neta antes de impuestos de 205 millones de euros. En el reporte anual la empresa informa que la integración de los diferentes sectores de las dos empresas iba por buen camino. Sin embargo, dicha integración no iba tan tersa como la directiva y los accionistas esperaban.

En 2001 Robert Louis-Dreyfus dejó la empresa, y se nombró a Herbert Heiner como reemplazo para dirigir la nueva empresa diversificada de artículos deportivos. Durante el primer año del liderazgo de Heiner, se recortaron costos, se introdujeron nuevos productos de ropa y calzado, se firmó más contratos con deportistas para que endosaran sus

productos. En diciembre de 2001 adquirió la empresa Arc´Teryx, productos de ropa técnica para deportes de invierno. 2001 cerró para Adidas-Salomon AG con ventas de 6,112 millones de euros, contra 5,835 millones de euros del 2000.

En octubre de 2005 se cierra el trato con Amer para la venta de las unidades de negocio de Salomon. Se había proyectado que en la junta anual de accionistas de 2006, Adidas-Salomon cambiaría su nombre al de Adidas AG.

La adquisición de Reebok que fue anunciada en agosto de 2005, y se dijo que quedaría terminada en algún momento del primer semestre de 2006, que en (2004?) le proporcionaría a la empresa ingresos agregados pro-forma por 8900 millones de euros (11,100 millones de dólares) y le permitiría duplicar con amplitud sus ventas en América del Norte a 3,100 millones de euros (3,900 millones de dólares).

La mayor oportunidad que representaba la compra de Reebok era la de posicionar a Adidas como calzado tecnológicamente superior, diseñado para atletas profesionales, y posicionar a Reebok como un calzado para amateurs que se vendería a precios intermedios.

Breve historia de Nike.

Phil Knight era un norteamericano aficionado al deporte que estaba vinculado a la Universidad de Oregon. Phil Knight era licenciado en administración de empresas y viajó a Japón a finales de los años 50 con el objetivo de conseguir una entrevista con la firma de calzado deportivo Tiger, de Onitsuka, una de las grandes firmas de Japón.

Phil Knight llegó a un acuerdo para comercializar el producto en los Estados Unidos, y de esta manera nació la empresa germen de Nike: Blue Ribbon Sports.

A mediados de los años 60 Knight decide cambiar de nombre a la empresa, pasándose a llamar Nike, que significa victoria en griego. En 1971 Nike introduce el diseño su logo que identificará a la empresa en adelante.

En los años 70 Nike termina su relación con Onitsuka y comienza a producir su propio calzado. En pocos años Nike se hizo muy conocida y logra hacerse de una importante participación del mercado norteamericano, así que comienzan a diseñar otras prendas de deporte, además del calzado Nike.

En 1985 llega uno de los momentos clave de Nike cuando decide invertir en una campaña publicitaria con la figura del basquetbol norteamericano Michael Jordan. Nike

comienza a diseñar toda una línea de calzado inspirado y publicitado por Michael Jordan como el calzado Air Jordan o las Air Flight.

En estos años Nike también lanza uno de los eslóganes más famosos de la historia de la publicidad, que al día de hoy sigue vigente: “Just Do it“.

Nike había conseguido hacerse con un lugar privilegiado dentro del mercado y había logrado mantenerlo, incluso crecer, gracias a muy buenas estrategias de marketing y publicidad.

Breve historia de Reebok

Joseph William Foster, de Bolton (Inglaterra) era un corredor entusiasta y miembro de los “Bolton Primrose Harrier” que quería un par de zapatos de atletismo para correr. Con unos pocos ahorros, a principio de 1890, él mismo se fabricó manualmente unos, creando así el primer par de zapatos para correr: las “Spike of Fire” (clavos de fuego). Posteriormente Foster las empezó a fabricar, siempre a mano, para otros corredores...

Los zapatos “Foster Deluxe Spike” eran un modelo tecnológicamente avanzado que cambió para siempre las carreras y se mantuvo como el mejor calzado para correr durante casi 50 años. Así a partir del 1900, la compañía empezó a desarrollar una clientela internacional de atletas. Fue entonces cuando Foster desarrolló una “medida personal” diseñada para cada pie, siendo los primeros en intentar dar a cada corredor un producto ajustado a su propio tamaño de pies.

Los productos Foster fueron usados en los Juegos Olímpicos de Paris 1924 por Harold Abrahams, Eric Liddell y Lord Burteigh, entre otros, y además fueron inmortalizados en la película “Carros de Fuego“.

Dos de los nietos del fundador, Joseph y Jeffrey Foster, después de haber viajado por el mundo y ver el crecimiento del negocio del deporte, empezaron con su propia compañía: Mercury. Una vez ya registrada la compañía, Jeffrey descubrió la palabra “Reebok“, que significa “Gacela Africana”, la cual adoptó como la nueva marca de la empresa.

En 1979, Paul Fireman, un experto en marketing, descubrió los zapatos deportivos Reebok en el show NSGA y convenció a la compañía que le otorgaran la distribución de Reebok para Estados Unidos. Fireman negoció paralelamente la distribución del producto en el mercado norteamericano y así empezó la comercialización en el nuevo continente de

tres tipos de zapatos deportivos, orientados al mercado de carrera y trote, que se posicionaron rápidamente.

El gran salto de la compañía se produjo en 1982 cuando introdujo en el mercado el primer calzado deportivo orientado específicamente al público femenino. El modelo se llamó Freestyle™, y con él Reebok transformó en tres puntos a la industria deportiva: hizo culto del movimiento aeróbico, abrió el mercado femenino al mundo del deporte y contribuyó a la aceptación del calzado deportivo como calzado informal. Con esto comenzó el auge del fitness e hizo que se desarrollara una línea entera de zapato para aeróbic y fitness. Fue así como Reebok logró convertirse en la marca de calzado deportivo preferida por el segmento femenino.

En 1984 Fireman y las Industrias Petland compraron Reebok a la familia Foster. Joseph, el nieto del fundador se quedó en la empresa manejando las operaciones internacionales, retirándose en 1989.

3. MARCO TEÓRICO.

Planeación Estratégica.

Desde un punto de vista muy genérico, el proceso de desarrollar una estrategia se llama planeación estratégica.

“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”. (George A. Steiner, *Planeación Estratégica*, CECOSA, pp. 20).

Los “otros datos importantes” de la definición de Steiner, podrían encontrarse en todos los medios internos de la empresa, que combinados deben encontrar un equilibrio favorable para la organización en sus múltiples relaciones con el exterior.

En su libro *Estrategia Competitiva*, Michael E. Porter indica que “la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

En el proceso de planeación estratégica identificamos 4 grandes fases: (1) análisis y diagnóstico, (2) decisión (elección de la estrategia), (3) realización, y (4) evaluación.

Para cada fase existen una serie de herramientas utilizadas para obtener la información necesaria, y para la formulación de los objetivos y estrategias. Para el caso particular de este trabajo, se hace énfasis en algunas de ellas.

(1) Análisis y diagnóstico.

Tanto Steiner como Porter coinciden en la conveniencia de ejecutar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA en Español, OPEDEPO como lo llama Steiner, SWOT por sus siglas en Inglés) como parte inicial para el desarrollo de la planeación estratégica. Esta técnica permite identificar las fortalezas y debilidades del entorno interno de la empresa, y oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa. Esta es una de las herramientas para realizar el análisis y diagnóstico.

Fortalezas. Son factores que hacen una organización más competitiva que sus pares en el mercado. Son recursos, capacidades, y competencias principales que la organización usa de manera efectiva para alcanzar sus objetivos.

Debilidades. Son limitaciones, faltas o defectos que impiden el logro de los objetivos. Es lo que la organización hace de manera pobre, o inferior que su competencia.

Oportunidades. Incluyen cualquier situación favorable en el ambiente externo de la organización. Puede incluir: tendencias, mercados, o cualquier necesidad pasada por alto en el mercado.

Amenazas. Incluyen cualquier situación desfavorable, tendencia, o cambio en el ambiente externo de la organización, que afecta actualmente o potencialmente su habilidad para competir.

La metodología consiste en identificar cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y colocarlas en una matriz, indicando las que pertenecen al entorno interno y a las del entorno externo. Una vez identificadas, se hace un cruce de ellas para identificar y definir las estrategias.

(2) Decisión (elección de la estrategia).

Como resultado del análisis FODA, se diseña o elige la estrategia adecuada. Para el propósito del presente trabajo, se hace énfasis en las estrategias genéricas presentadas por Michael E. Porter, y en algunas estrategias específicas como son Diversificación en negocios relacionados, y reestructuración de la composición de negocios de la empresa una vez que ya esta diversificada.

Estrategias Genéricas.

1. Liderazgo general de costos. Consiste en la combinación de recursos para lograr un bajo costo con respecto a la competencia. Esto implica producción en grandes volúmenes para obtener economías de escala, reducción y control estricto de costos y de gastos indirectos, reducción de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, publicidad y fuerza de ventas. El bajo costo es fundamental, sin embargo no se debe ignorar la calidad del bien o servicio.
2. Diferenciación. La diferenciación de producto o servicio busca crear algo en el mercado que sea percibido como único. Las maneras para lograrlo pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología (innovación), servicio al cliente, cadena de distribución, y otras más. Generalmente las actividades para lograr esa diferenciación son costosas, se requiere de altas inversiones en desarrollo, tecnología, servicio y posicionamiento de las marcas.
3. Enfoque o alta segmentación. Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos, o en un mercado geográfico. De la misma manera que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo particular, o costos inferiores al servir a este, o ambos.

Diversificación en negocios relacionados.

Una estrategia de diversificación de negocios relacionados consiste en formar la empresa alrededor de negocios con cadenas de valor que posean correspondencias estratégicas de valor competitivo. Es decir, en esta estrategia se deben identificar las correspondencias estratégicas entre negocios cruzados en la cadena de valor, cualquiera que sea la parte de la cadena: investigación y desarrollo/Tecnología, cadena de abastecimiento, manufactura, distribución, logística, ventas, marketing, gerencia y administración. La importancia de esta estrategia radica en la oportunidad de convertir estas correspondencias estratégicas en ventajas competitivas. Cuanto mayor sea la relación entre los negocios de

una empresa diversificada, más amplio será su margen para convertir esas correspondencias en ventajas competitivas.

Estrategias para reestructurar la línea de negocios de una empresa.

Las estrategias de reestructuración consisten en desinvertir en algunos negocios y adquirir otros para dar otra fisonomía a la composición de negocios de la empresa. Representa una alternativa estratégica atractiva si el desempeño financiero se ha visto dañado. La reestructuración también puede ser tomada como una opción (a veces indispensable) por la aparición de nuevas tecnologías que ponen en peligro uno o más negocios, o por el nombramiento de un nuevo director ejecutivo de la empresa que decide dar un rumbo diferente a la compañía.

Los candidatos a desinversión no solo deben considerarse debido a su desempeño financiero, sino también por su correspondencia con las estrategias de la empresa. Cuando se decide vender negocios, la reestructuración de la corporación consiste en alinear los negocios restantes en grupos con la mejor correspondencia estratégica.

Estrategias para empresas de “segundo lugar”.

Estas estrategias se conocen como estrategias de “agitación” y de manera breve se describen a continuación:

1. Compra de rivales pequeños para extender extensión y presencia. Esto es principalmente importante cuando como resultado de un diagnóstico de la empresa, se identifica la posición de la misma en el mercado en una región geográfica particular, o en algún segmento del mercado.
2. Medios innovadores para abatir costos, con la finalidad de mejorar la posición de venta.
3. Estrategia atractiva de diferenciación basada en mayor calidad, superioridad tecnológica, innovación, entre otras.
4. Ser el primero en llegar al mercado con adelantos tecnológicos.
5. Ser el primero en llegar al mercado con productos nuevos o mejorados, para ganarse la reputación de líder de producto.

(3) Realización (implantación), y (4) Evaluación (control).

Una vez definida la o las estrategias, la atención de la Administración de la empresa está ahora en convertirla en acciones y buenos resultados. La implantación y ejecución de

la estrategia es una actividad que gira alrededor de la administración de personas y negocios. Es una tarea orientada a las acciones para que sucedan las cosas. Requiere de un esfuerzo de la Dirección de la empresa para diagnosticar la necesidad de adaptar la organización, y diseñar y ejecutar un plan para realizarlo, y convertir la estrategia en realidad.

La implantación y ejecución de una estrategia definitivamente tendrá un impacto en la estructura organizacional de alguna manera, y en alguna extensión. Con esto no se pretende decir que se necesitará del re-diseño de la estructura organizacional completa, eso depende de la situación de cada empresa, y del tipo de estrategias que se definan. Sin embargo para que la implantación y ejecución de la estrategia sea exitosa, se tiene que considerar algunos aspectos organizacionales.

La manera específica de implantar y ejecutar una estrategia debe ajustarse a las circunstancias de una compañía. Sin embargo, hay ciertas bases administrativas que deben cubrirse independientemente de las circunstancias.

1. Crear una organización con las competencias, capacidades, y fortalezas de recursos para ejecutar con éxito una estrategia.
2. Asignar suficiente dinero y personal para dirigir la ejecución de una estrategia.
3. Instituir normas y procedimientos que faciliten y no entorpezcan la ejecución de una estrategia.
4. Adoptar mejores prácticas y presionar por la mejora continua en el desempeño de las actividades de la cadena de valor.
5. Instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la compañía llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
6. Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros.
7. Inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica.
8. Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución y alcanzar la excelencia operativa.

(Thompson, Arthur A; Strickland III, A.J; Gamble, John E., (2008), *Administración Estratégica*, México D.F. México; Mac Graw-Hill; páginas 361-362)

DESCRIPCIÓN DE HECHOS.

Análisis Externo.

- El mercado global de la industria del deporte se estimó en 620 mil millones de dólares americanos en 2009, según reporte “The Sports Market” publicado por ATKearny, siendo Norteamérica la principal región con mayor consumo, seguida de Europa. Existen más de 100 empresas productoras de bienes deportivos (calzado, ropa deportiva, artículos y equipamientos deportivos).

- Dentro de este gran mercado, el sector de los bienes deportivos (SWI) que incluye el calzado deportivo, ropa deportiva, y equipos deportivos, en 2005 se valoró en 145,000 millones de dólares.

- En 2005 se estimó que el 50% del mercado de los bienes deportivos estaba en los Estados Unidos.

- El sector de mercado de calzado deportivo en Norte América se valoró en 33,000 millones de dólares en 2004.

- En China se esperaba que el PIB fuera el más alto del mundo entre 2005 y 2010. Que la clase media pasara de 60 millones en 2002 a 160 millones en 2010, y que para el 2012 el 55% de la población pasara del campo a las ciudades.

- En 2004 el valor total del mercado mundial de equipo para deportes invernales era de 1500 millones de euros.

- Entre 2001-2002 se registra una caída de ventas de artículos deportivos invernales del 1.8%, entre 2002-2003 del 3.6% y entre 2003 y 2004 del 3.1%

- Se registra un crecimiento de Nike en los Estados Unidos y de manera global: adquisición de Cole Haan en 1988, Bauer en 1995, Converse y Hurley en 2003 y Starter en 2004.

- Sector de equipos de Golf con valor de 5500 millones de dólares.

- Dentro del sector de Golf, la región Asia registró crecimiento anual de 2-3% entre 1999 y 2003, siendo la única región que creció, mientras que en Estados Unidos prácticamente no hubo crecimiento.

Análisis Interno.

- En 2005 Adidas-Salomon declaraba su Misión de la siguiente manera:

“Adidas-Salomon se esfuerza por ser el líder global en el mercado de los artículos deportivos con marcas deportivas construidas sobre la pasión por el deporte y el estilo de vida deportivo.

- ✓ Somos una empresa enfocada en el cliente.
- ✓ Somos líderes en Innovación y diseño.
- ✓ Somos una organización global.
- ✓ Estamos comprometidos a reforzar nuestras marcas para mejorar nuestra posición competitiva y desempeño financiero.

En el mediano plazo, extenderemos nuestra posición de líderes de mercado en Europa, expandiremos nuestra participación en el mercado del calzado en Estados Unidos, y ser el proveedor de artículos deportivos de más rápido crecimiento en América Latina y Asia.

Estricto control de costos, y mejoras en el capital de trabajo.”

Fuente: Reporte Anual Adidas-Salomon 2004.

Es de destacarse que en esta declaración de Misión se haga una mención especial a su posición de líderes del mercado en Europa, y su intención de expandir, o crecer su participación en Norte América.

- La estrategia corporativa de la empresa se basaba en lo general en enfocarse continuamente en el reforzamiento y desarrollo de sus marcas. Buscaban maximizar el impacto al cliente y habilitar la rentabilidad de sus marcas a través de 5 acercamientos estratégicos:

- Emparejar (igualar, aparejar) nuestra estructura a nuestros clientes.
- Extender nuestro liderazgo en innovación tecnológica.
- Desarrollar posiciones de liderazgo en todos nuestros mayores mercados.
- Lograr la excelencia en la ejecución.
- Enfocarse en la salud financiera.

La estrategia estaba fuertemente fundamentada en las marcas. Cada marca tenía su propia identidad, y estaba enfocada a cubrir las expectativas de sectores específicos dentro del mercado de los artículos deportivos. De esa forma, la diferenciación de marcas era crucial para Adidas lograr maximizar el impacto en los consumidores.

Otro aspecto relevante, además del enfoque y proximidad con sus clientes, es el énfasis en la innovación y desarrollo tecnológico. Se buscaba lanzar al menos un nuevo desarrollo o innovación tecnológica cada año. Se reportaba también que una gran parte de sus ventas cada año, provenía de nuevos productos, que habían sido lanzados al mercado hacia no más de 2 años.

Esta diversificación de productos basada en sus principales marcas, las agrupaba en 3 unidades básicas de Negocio, de acuerdo a la siguiente tabla:

FIGURA 1. Unidades de negocio de Adidas-Salomon

Unidad de Negocio	Marca	Producto/Mercado
Adidas	Adidas Sport Performance	Calzado y ropa deportiva para atletas de alto desempeño.
	Adidas Sport Heritage	Calzado y ropa para consumidores con estilo deportivo.
	Adidas Sport Style	Consumidores conscientes de la moda deportiva
Salomon	Salomon	Ropa y equipo deportivo para alpinismo, skate-boarding, y deportes invernales.
	Mavic-adidas Cycling	Rines, llantas y accesorios para bicicleta. Snow-board.
	Bonfire	Ropa técnica y accesorios para alpinismo.
	Acr´Teryx	Skate-board.
	Cliché	
Taylor-Made-adidas Golf	Taylor Made	Equipo para golfistas: palos de golf y hierros.
	Adidas Golf	Zapato y ropa para golfistas.
	Maxfli	Bolas de golf, y accesorios.

Fuente: Reporte Anual 2004 Adidas-Salomon.

Además, Adidas-Salomon tenía segmentado su Mercado en 4 regiones: Europa, Norte-América, Asia-Pacífico, y Latinoamérica.

- La empresa era dirigida por una junta directiva compuesta por 5 ejecutivos que lideran las 5 áreas funcionales globales del grupo.

FIGURA 2. Organización de Adidas-Salomon en 2004.



Fuente: Reporte Anual 2004 Adidas-Salomon. Adaptación hecha por el autor.

- La estrategia de Operaciones se basaba en contratos con operadores independientes, bajo estrictos controles de calidad. La producción de calzado se concentraba un 94% en Asia, mientras que la producción de productos deportivos duros se concentraba en un 77% en Asia en la fabricación de componentes, y un 17% en Europa, donde se hacían los ensambles. La estrategia se basa en optimizar margen operativo.

- La estrategia de Marketing se sigue basando en los siguientes puntos clave:

- ✓ Publicidad a través de la contratación de atletas y celebridades asociadas a sus marcas. La publicidad a través de la campaña “Impossible is Nothing” fue implementada en 2004.
- ✓ Asociación con eventos deportivos masivos internacionales e importantes.
- ✓ Asociación con equipos deportivos amateurs y profesionales.
- ✓ Proximidad con las asociaciones deportivas internacionales (FIFA, UEFA)

Las ventas de los productos se realiza a través de:

- ✓ Minoristas de su propiedad (750 en 2004)
- ✓ Tiendas departamentales
- ✓ Minoristas independientes
- ✓ Ventas por correo

- En 1997 Adidas-Salomon reportó ventas por 3,426 millones de euros, contra 2,408 millones de euros de 1996, un incremento de 42%.

- Con la adquisición de Salomon, Adidas diversificó sus productos hacia el mercado de los deportes de invierno, alpinismo, y artículos para Golf, y en 1998 reportó ventas por 5,045 millones de euros, un 47% de incremento contra el año anterior. La unidad de negocios Salomon aportó 750 millones de euros a ese resultado, mientras que las marcas Adidas aportaron 4,316 millones, 890 millones más que en 1997.

- Del 2001 al 2004 Salomon registró pérdida en ventas comparando un año contra el otro, pasando de 714 millones de euros en 2001, a 653 millones en 2004.

- En 2001 Adidas-Salomon adquiere el negocio Arc’Teryx, productor de ropa técnica para deportes de invierno, para continuar con la alineación de sus negocios. En ese mismo año, la empresa reportó ingresos totales por 6,113 millones de euros.

- Es relevante notar que la unidad de negocios Adidas registró un incremento en ventas del 19.8% (858 millones de euros) comparando 2004 vs 1998, Salomon un 34% (166 millones de euros), y Taylor Made un 140% (370 millones de euros, comparando los mismos años.

- A partir de la adquisición, la unidad Adidas-Taylor Made Golf mostró un crecimiento sostenido durante ese periodo, y hasta 2010. Sin embargo Salomon tuvo incremento de ventas netas de 1998 a 2001 siendo de 1999 a 2000 el mayor crecimiento, pero a partir de ese año hasta 2004 los ingresos netos disminuyeron.

- En el mismo periodo, la empresa reforzó sus ventas en Europa, consolidándose como líder, mientras que en Norte América la tendencia fue hacia la baja. Asia con una fuerte tendencia hacia el crecimiento, y América Latina prácticamente plano. La estrategia de Adidas-Salomon en 2004-2005 era precisamente extender o consolidar su liderazgo en Europa, pero incrementar su participación en Norte América donde evidentemente estaba perdiendo mercado.

- En Asia, Japón representaba el 50% de las ventas de la ropa deportiva.

- Adidas estaba abriendo a razón de 40 tiendas minoristas por mes en China, y para 2008 planeaba abrir 150 tiendas minoristas en 10 provincias.

- En 2004 las ventas por 100 millones de euros colocaron a Adidas como la segunda marca de calzado y ropa deportiva en China, detrás de Nike.

- En 2004 la participación de Adidas en el mercado de zapato deportivo de Norte América era del 8.9% detrás de New Balance con 11%, Reebok con 12.2%, y Nike con 36%.

- El margen bruto de venta mejoró hasta llegar a un 48% en 2004. El margen operativo tuvo un desempeño austero durante el mismo periodo. Los ingresos netos como porcentaje de ventas netas, tuvieron también un desempeño prácticamente plano en el periodo. Sin embargo, los márgenes operativos por unidad de negocio tuvieron desempeños diferentes. Adidas registró márgenes operativos arriba de 9 puntos en 1998 y 1999. En 2002 una baja a 6.7%, pero en 2004 cerró por arriba de 10 puntos. Taylor-Made Adidas Golf también tuvo márgenes operativos por arriba de 7.5 puntos de 1998 a 2004, registrando un récord en 2001 con 11.5%. Este resultado operativo, aunado al desempeño de ventas, el cual registró una tendencia de crecimiento, hacía de Taylor-Made Adidas

Golf, un muy buen negocio para la empresa. La unidad de negocio Salomon registró los márgenes operativos más bajos, reportando en 1998 1.2%, con un repunte en 2000 y 2001 por arriba de los 8 puntos, pero cerrando 2004 nuevamente con 1.3%. Si bien las ventas netas de las tres unidades de negocio muestran cierta estabilidad, y crecimiento en alguna de ellas, se contrasta con la utilidad operativa, donde evidentemente Salomon observaba el peor desempeño. Ver Anexo 1 Datos Financieros de Adidas-Salomon por segmento de operaciones 1998-2004.

- Por segmento de mercado, en calzado deportivo, se tuvo un crecimiento en ventas hasta 2002, registrando una ligera disminución en 2003 y 2004. En el segmento de ropa deportiva, el desempeño se observó relativamente plano, con un repunte en 2004. En artículos deportivos duros (hardware), se registró también un crecimiento en ventas hasta 2002, con una ligera caída en 2003 y 2004.

- En la época de la adquisición, Salomon ocupaba el 1er lugar en equipo deportivo de invierno y botas para esquí alpino, 2do lugar en esquíes alpinos y botas para snowboard, 3er lugar en snowboard. Tenía 80% de participación de mercado en sistemas de esquí nórdico. Mavic era 1er lugar en rines y llantas para bicicleta de competencia. Taylor Made era el 2do fabricante de equipos para Golf, y en 2004 gracias a la innovación del Quad r7 se colocó como 1er productor de drivers y hierros.

- A juzgar de la directiva de Adidas-Salomon, no había una buena integración de los negocios de Salomon, Mavic, Bonfire, Cliché, y Taylor Made, si bien se registraron ejemplos de sinergias bien aplicadas

Este periodo de estudio ha sido seleccionado porque en Adidas reportó su ventas ya con las unidades de negocio de Salomon a partir de 1998, y hasta 2004 año en el que se toma la decisión de vender, y el último año en que se reportan los ingresos de Salomon.

Competencia.

Enfocaremos esta parte principalmente en Nike, el principal competidor y líder del mercado, y en Reebok, objetivo de compra de Adidas en 2004.

La empresa norteamericana Nike, esta posicionada en el segmento de mercado de calzado y ropa deportiva.

Comparando el mismo periodo de 1998 a 2004, Nike reportó ingresos por ventas netas de 9,553 millones de dólares en 1998, pasando a 12,253 millones de dólares en 2004,

un incremento de 28.2%. Sin embargo los ingresos netos crecieron un 136.6% comparando 1998 contra 2004, de 399.6 millones a 945.6 millones de dólares.

Las ventas de Nike en los Estados Unidos disminuyeron de 5,460 millones en 1998 a 4,793 millones de dólares en 2004. Pero en Europa crecieron de 2,096 millones a 3,834 millones de dólares en los mismos años, un crecimiento del 83%. La región Asia Pacífico también registró incremento en los mismos años pasando de 1,254 millones a 1,613 millones de dólares. Además, el margen de utilidad bruto pasó de 36.5% a 42.9% en 1998 y 2004 respectivamente (ver Anexo 2 Comportamiento Financiero de Nike 1998-2004).

Reebok, empresa también americana, esta posicionada en el mismo segmento de mercado de calzado y ropa deportiva. La empresa maneja la marca Rockport, que diseña, produce y vende calzado para dama y caballero, especialmente diseñado para mejorar el confort. La marca Ralph Lauren, que produce calzado tradicional, adicional a las marcas Polo Sport, y Polo Jeans Co. La marca Greg Norman, que produce ropa para dama y caballero, originalmente para práctica de Golf, pero que se ha extendido a otra ropa deportiva y casual. Y la unidad de negocio The Hockey company, a través de la cual Reebok diseña, produce y vende artículos y ropa para la práctica del Hockey, con las marcas Jofa, Koho y CCM, es líder mundial en este segmento.

En 1998 registró ventas por 3,244.6 millones de dólares contra el año 2004 donde registró 3,785 millones, un crecimiento de 17.4%, crecimiento no demasiado impactante si no se le compara con su desempeño en ingresos netos, donde la empresa creció casi 8 veces desde 1998 a 2004, pasando de 23.9 millones a 192.4 millones de dólares. En 2004 las ventas de Reebok en los Estados Unidos representaron 54.4% del total de ingresos. (Ver Anexo 3 Comportamiento Financiero de Reebok 1998-2004).

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Adidas tuvo su origen en el diseño de calzado deportivo para atletas de alto rendimiento, con la convicción de su fundador de que un calzado adecuado, mejoraba el rendimiento del atleta. Adidas siguió con ese negocio principal (core business) un crecimiento principalmente en Europa. En la década de los 80's, y tras atravesar por un problema de falta de liderazgo en la empresa, debido al fallecimiento de Horst Dassler, se dio importancia menor al crecimiento que estaba teniendo en esa época la empresa Nike, en

los Estados Unidos. Cuando Adidas reconoció esto, y junto con la visión de la nueva dirección, decidió comprar la empresa Salomon, y con ello entrar a un segmento de mercado, sin bien parte del mercado global de los artículos deportivos, nuevo para ellos, como es los equipos, artículos y ropa para la práctica del ski, alpinismo, snow boarding, skate boarding, y rines, llantas y repuestos para bicicletas. La experiencia de Adidas estaba en lo que llaman artículos deportivos suaves. En el afán de poder ofrecer “la mayor cartera de artículos deportivos del mercado mundial”, se descuidó la integración y sinergias de las dos empresas. De esta adquisición, la unidad de negocio Taylor Made encontró oportunidades de sinergia debido a la similitud de operaciones, y representó un buen negocio para Adidas. Las estrategias de negocio de Adidas estaban más orientadas al segmento de calzado y ropa deportiva. El diseño, producción y venta de artículos deportivos duros se alejaba en cierta medida de esas estrategias. En estas circunstancias, y después de 8 años de la adquisición, la empresa cayó al 4 lugar de participación en los Estados Unidos. En 2005 se anuncia la decisión de vender esa unidad de negocio, y mantener Taylor Made-Adidas Golf. En el mismo año se anuncia también la adquisición de la empresa Reebok.

Desde una perspectiva estratégica, el problema se define de la siguiente manera: ¿la reestructuración de la alineación de los negocios de Adidas le permitirá alcanzar a Nike?

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Análisis FODA.

Entorno interno	Entorno externo
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación y desarrollo tecnológico sostenido. 2. Fuerte posicionamiento de la marca Adidas. 3. Líder de mercado en Europa. 4. Fuerte estrategia de Marketing (Publicidad). 5. Presencia global. 6. Resultados financieros de las unidades Adidas y Taylor Made. 7. Ganó experiencia en negocios diversificados (equipos duros de deportes invernales, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de bienes deportivos valuado en 145 mil millones de dólares, con 50% en Norte América. 2. El sector de calzado deportivo en Estados Unidos con valor de 33 mil millones de dólares. En 2004 Adidas tuvo una participación de 8.9% (4to lugar). 3. En 2004 el valor total del mercado de equipo para deportes invernales fue de 1500 millones

<p>bicicletas, snowboard y Skate-board).</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Es especialista en calzado tecnológico para atletas de alto rendimiento. 9. Estrategia corporativa. 10. Resultados del segmento de calzado deportivo. 11. Resultados de Taylor-Made Adidas. 12. Estrategia de manufactura mediante contratos en países de bajos costos de operaciones para calzado y ropa. 13. Excelente servicio a tiendas minoristas. 14. Salomon 1er lugar en equipo deportivo de invierno, 2do lugar en esquíes alpinos y bota para snowboard, 3er lugar en snowboards, con 80% de participación de mercado en sistemas de esquí nórdico. 15. Mavic 1er lugar en rines y llantas para bicicleta de competencia. 16. Taylor Made 2do lugar en equipos de Golf, y 1er lugar en drivers y hierros gracias AL lanzamiento del Quard r7. 17. Segundo lugar en ventas de calzado y ropa deportiva en China. 18. Fortaleza financiera. 	<p>de euros.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. El valor total del mercado de equipos de Golf fue de 5500 millones de dólares. 5. En la región Asia se registró crecimiento en número de golfistas de 2-3% entre 1999-2003. 6. Se registró un incremento de venta de equipos de Golf en Asia del 13% en 1999 a 31% en 2003, mientras que en Estados Unidos se registró una caída de 69% en 1999 a 52% en 2003. 7. Mercado de calzado deportivo para fitness y para mujer. 8. Mercado de calzado deportivo para atletas de alto rendimiento. 9. Empresas en el mercado de artículos deportivos con marcas posicionados en mercados específicos. 10. Mercado en Asia y Latinoamérica en crecimiento debido a crecimiento de economías de países emergentes (crecimiento de PIB y de la clase media en China, crecimiento de economías en Brasil, India, Rusia). 11. Fuerte presencia en Japón (50% de las ventas en Asia).
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño de unidad de Negocio Salomon. 2. Falta de experiencia en la fabricación de equipos “duros” deportivos (de invierno, de bicicleta de competencia). 3. Integración de los negocios Salomon, Mavic, Bonfire, Cliché, Taylor Made. Las sinergias no fueron lo que se esperaban, tanto en la parte de operaciones como en la de publicidad. 4. Precio de calzado y ropa marca Adidas alto. 5. Alto enfoque en la región Europa, menor en Norte América. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas en el mercado de artículos deportivos con marcas posicionados en mercados específicos. 2. Sector de equipos para deportes invernales perdiendo atractivo, y con caída de ventas en 2001-2002 de 1.8%, 2002-2003 de 3.6% y 2003-2004 de 3.1%. 3. Sector de equipos de golf disminuyendo golfistas en Estados Unidos. 4. Crecimiento y diversificación del competidor Nike: 1988 compra Cole-Haan, 1995 compra

6. Estrategia de diversificación. Estrategia corporativa.	Bauer, 2003 zapato deportivo para Básquet de Converse, y Hurley, 2004 Starter.
7. Descuido del negocio principal (core business): calzado deportivo.	5. Crisis financieras en países de Europa (Grecia, España, Holanda).
8. Falta de atención formal por la competencia.	6. Variabilidad del tipo de cambio.

Resultado del cruce cuadrático.

Fortalezas-Oportunidades	Fortalezas-Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar con la fuerte inversión en innovación tecnológica para el sector de calzado deportivo y ropa para atletas de alto rendimiento, así como para equipos de golf. 2. Mantener la estrategia de publicidad global contratando atletas y personajes de renombre, para continuar con el fuerte posicionamiento de la marca en el sector correspondiente. 3. Mantener liderazgo en Europa. 4. Incrementar participación en Norte América (valuado en aproximadamente 75 mil millones de dólares para los bienes deportivos, y en 33 mil millones solo para calzado deportivo) mediante la adquisición de unidad de negocios que complemente el portafolio actual de marcas, añadiendo calzado deportivo para fitness y deportistas amateurs, siguiendo la estrategia corporativa de crecimiento en esa región, y de alineación de los negocios al principal (core business) que es el calzado y ropa deportiva. 5. El sector de equipo para golf (Taylor-Made Adidas) con incremento de golfistas de 2-3% en Asia de 1999-2003, e incremento de sus ventas del 13% en 1999 a 31% en 2003. El mercado total del equipo para golf valuado en 5500 millones de dólares. Mantener la inversión en innovación tecnológica en este sector orientada a esta región para maximizar crecimiento. 6. Capitalizar el liderazgo de las marcas Salomon en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el nivel de desarrollo e innovación tecnológica en nuevos productos para las unidades de negocio, para hacer frente a la competencia de empresas globales. 2. La fortaleza financiera de la empresa se ve afectada por el resultado sostenido de la unidad de negocio Salomon. Esto aunado al hecho que los deportes invernales han ido perdiendo atractivo, reflejado en la pérdida sostenida en ventas desde 2001 a 2004, pueden causar un mayor impacto en los resultados del negocio completo. Se debe analizar cuidadosamente la estrategia de desinvertir en los negocios Salomon. 3. Una fuerte estrategia de publicidad siguiendo el modelo Adidas orientada a golfistas jóvenes en los Estados Unidos para contrarrestar la falta de crecimiento. 4. La estrategia de operaciones mediante contratos con manufactureros en países de bajos costos hace frente a la variabilidad de las monedas fuertes (dólar y euro). 5. Enfocarse a lo que Adidas sabe hacer bien, calzado deportivo para atletas de alto rendimiento, complementando con la adquisición de marcas de calzado deportivo (y ropa) para atletas amateurs, para fitness y para el mercado femenino, haciendo uso de las similitudes (sinergias reales) entre su negocio principal y el nuevo negocio, prepara a Adidas a hacer frente al

<p>equipos para deportes invernales, cuyo valor de mercado fue valuado en 1500 millones de euros, con la experiencia de la diversificación, buscando capitalizar sinergias en la parte de operaciones (manufactura por contratos en países de bajos costos) y en Marketing, específicamente publicidad, usando el mismo modelo de contratación de atletas y personajes reconocidos del sector.</p> <p>7. Mantener la excelencia en el servicio a tiendas minoristas, y continuar con la apertura de tiendas principalmente en China, donde los cambios económicos en la población indican crecimiento sostenido para los próximos años.</p> <p>8. Establecer una estrategia similar a la de China en países emergentes de América Latina, Asia y Europa del este.</p>	<p>crecimiento que ha tenido Nike, y que podría seguir teniendo a costa de los negocios de Adidas. Una administración de una nueva adquisición de este tipo la posicionaría fuertemente ante Nike.</p>
<p>Debilidades-Oportunidades</p>	<p>Debilidades-Amenazas</p>
<p>1. La falta de experiencia en la fabricación de equipos “duros” para deportes invernales, junto con el desempeño de las unidades de negocio Salomon y su falta de integración, pueden hacer que Adidas no dedique los recursos necesarios para la estrategia de incrementar participación en el sector de calzado deportivo en Norte América donde el valor fue de 33 mil millones de dólares (unos 24 mil millones de euros), mientras que el valor mundial del mercado de equipos para deportes invernales es de 1500 millones de euros. Un análisis cuidadoso de desinversión es recomendado.</p> <p>2. Los precios altos de las marcas Adidas podrían afectar en su estrategia de crecimiento especialmente en regiones emergentes. La estrategia de Innovación debe contemplar el desarrollo de productos para esas regiones. La compra de una marca o marcas dirigidas a</p>	<p>1. Las debilidades identificadas en relación a las unidades de Negocio Salomon, combinadas con la amenaza de pérdida de atractivo del mercado de deportes invernales, hacen necesario un estudio cuidadoso de desinversiones de estas unidades de negocio.</p> <p>2. La debilidad relacionada al aparente descuido del negocio principal (calzado y ropa deportiva), y de la competencia, combinado con la amenaza que representan las empresas existentes en el sector de artículos deportivos (incluyendo Nike y su crecimiento a base de posicionamiento de marca y de adquisiciones), hace necesario una redefinición de la estrategia de crecimiento incluyendo las adquisiciones en sectores estratégicos.</p> <p>3. Las dos estrategias anteriores también contribuyen a hacer frente a las amenazas que representan las crisis financieras en diferentes</p>

<p>sectores de atletas amateurs y de estilo deportivo de menor costo debe ser una estrategia que se debe estudiar con cuidado.</p> <p>3. La falta de claridad de la estrategia corporativa puede afectar en los planes de crecimiento de la empresa. Una redefinición de la estrategia corporativa es recomendable. En esta redefinición se debe establecer con claridad las estrategias de crecimiento por región, por sector de mercado, así como de posición de la empresa en el mercado global.</p>	<p>países del mundo (incluyendo la variabilidad de las monedas), considerando las debilidades 1., 2. y 3.</p>
---	---

Como resultado del cruce cuadrático de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, y de una agrupación de las estrategias resultantes, se presentan las siguientes alternativas de solución:

1. Revisar y ajustar la estrategia corporativa en lo concerniente a crecimiento regional, por sector de mercado, y de alineación de negocios.
 2. Mantener la estrategia de Marketing, específicamente de publicidad, y hacerla extensiva a las demás marcas de la empresa.
 3. Reforzar la estrategia de desarrollo en innovación tecnológica.
 4. Mantener estrategia de manufactura mediante contratos con productores en países de bajos costos.
 5. Capitalizar liderazgo de las marcas de las unidades de negocio Salomon, manteniéndolas dentro de la cartera de negocios del grupo Adidas.
 6. Desinvertir en las unidades de negocio Salomon como parte de una estrategia de reestructuración.
 7. Adquirir las unidades de negocio de Reebok como parte de una estrategia corporativa de diferenciación y enfoque.
 8. Establecer una estrategia de diversificación en negocios relacionados, capitalizando la experiencia de la adquisición de los negocios de Salomon.
- 7. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

1. Revisar y ajustar la estrategia corporativa en lo concerniente a crecimiento regional, por sector de mercado, y de alineación de negocios.

Ventajas:

- Permite evaluar si las estrategias actuales han sido adecuadas y han tenido los resultados esperados.
- Permite consolidar, ajustar o redefinir las estrategias para una mayor claridad y mejor alineamiento de los negocios.
- Permite alinear la estructura de la empresa, y desarrollar planes de implementación de manera más eficiente.

2. Mantener la estrategia de Marketing, específicamente de publicidad, y hacerla extensiva a las demás marcas de la empresa.

Ventajas:

- Puede replicar un modelo que se sabe si funciona en sus otras marcas, específicamente las de equipo para golf.
- Mantiene el posicionamiento de sus marcas líderes, con lo que refuerza sus ventas en los segmentos de mercado definidos.

Desventajas:

- Los costos de publicidad se incrementan.
- Se tiene la experiencia de este modelo en los productos del sector de calzado y ropa deportiva, y que está relacionado a un sector de población. El golf es un deporte que también está relacionado con un sector de población, lo cual representa un riesgo de que el modelo probado en un sector de la población, no funcione en otro.

3. Reforzar la estrategia de desarrollo en innovación tecnológica.

Ventajas:

- La estrategia actual parece estar dando buenos resultados según lo indican el número de patentes que ostenta la empresa, y el número de nuevos productos que se introducen cada año, con el consecuente reconocimiento de los consumidores como empresa de alta tecnología e innovación, e incremento de ventas.
- Extender la estrategia a otros segmentos de mercado posiciona a la empresa como un proveedor que adapta sus productos a las necesidades de los consumidores.

- Extender esta estrategia le permite estar preparado para la entrada de nuevos productos y nuevas tecnologías por parte de la competencia, y ante cambios tecnológicos imprevistos en el medio ambiente.

Desventajas:

- El desarrollo de nuevas tecnologías normalmente exige de inversiones importantes en recursos y personal especializado.

4. Mantener estrategia de manufactura mediante contratos con productores en países de bajos costos.

Ventajas:

- Es un modelo de operaciones que ha demostrado ser eficiente para los productos de los segmentos de calzado y ropa deportiva.
- Se tiene ya desarrollados toda una cadena de proveedores y de productores.
- Se puede extender esta experiencia a negocios similares que la empresa considere adquirir.

Desventajas:

- Ha mostrado ser no tan eficiente en artículos deportivos “duros”, como son equipos deportivos de invierno, patinetas, y equipos para golf.

5. Capitalizar liderazgo de las marcas de las unidades de negocio Salomon, manteniéndolas dentro de la cartera de negocios del grupo Adidas.

Ventajas:

- Las marcas Salomon están posicionadas en el mercado de deportes invernales con ventas anuales.
- Los productos de esta unidad de negocio tienen un buen respaldo tecnológico y de desarrollo.
- Se tiene ya experiencia de 6 años con esta unidad de negocio. Se sabe lo que ha ido bien, y lo que no ha ido bien, de manera que se puede corregir la estrategia.

Desventajas:

- El desempeño financiero de esta unidad de negocio no ha sido bueno en los 6 años desde la adquisición, esto en gran parte debido a una disminución en las ventas en 2001-2004, y disminución en el atractivo de los deportes invernales. El margen operativo de Salomon fue muy bajo comparado con las otras unidades de negocio, y

la utilidad operativa en relación a los activos operativos también muy bajo en comparación de las otras unidades de negocio (ver Anexo 1 Datos financieros de Adidas-Salomon por segmento de operaciones 1998-2004).

6. Desinvertir en las unidades de negocio Salomon como parte de una estrategia de reestructuración.

Ventajas:

- Desincorpora esta unidad que viene presentado resultados por debajo de las otras unidades de negocio, con la consecuente afectación a los resultados de toda la empresa.
- La desinversión de Salomon está alineada a la estrategia de reestructuración iniciada por la directiva de la empresa, permitiendo enfocar sus recursos en su negocio principal (core business), lo que la empresa sabe hacer bien.
- Permite “sanear” financieramente a la empresa habilitándola para una posible adquisición.

7. Adquirir las unidades de negocio de Reebok como parte de una estrategia corporativa de diferenciación y enfoque.

Ventajas:

- La adquisición de las unidades de negocio de Reebok está alineada varias estrategias de la empresa: (1) reestructuración de negocios, (2) diferenciación y enfoque (desde la perspectiva de que esta adquisición les fortalecerá en el segmento de mercado de calzado deportivo, con una línea de productos dirigida a deportistas amateurs, mujeres y de fitness, si se considera que la marca Adidas está muy direccionada al sector de atletas de alto desempeño) y (3) diversificación en negocios relacionados (hablamos de diversificación porque el calzado deportivo Reebok tiene una tecnología diferente al estar dirigido a atletas amateurs y mujeres, pero negocios relacionados porque hacen parte del mismo sector de calzado y ropa deportiva, y porque sus operaciones siguen básicamente el mismo modelo de producción por contratos con fábricas en países de bajos costos).
- Esta adquisición posiciona a Adidas group en un mejor lugar en el mercado de los Estados Unidos donde la marca Reebok ya se encuentra posicionada, lo cual

también está alineado a su estrategia de crecimiento principalmente en la región de Norte América. En 2004 Reebok International reportó sus resultados:

Figura 3. Resultados de Reebok International en 2004

Resultados en millones de USD	
Ventas Totales	3,785.4
Por segmento de mercado:	
Calzado deportivo	2,430.31
Ropa deportiva	1,354.97
Por zona geográfica:	
Estados Unidos	2,069.05
Reino Unido	474
Europa	810
Otros países	431

Fuente: Reebok Reporte final a accionistas 2004

Tomando como base esta información, después de la adquisición, las ventas de la nueva Adidas group se incrementarían en prácticamente el doble en Norte América, y en total agregaría ventas totales por aproximadamente 3,785 millones de dólares. Basándose en los resultados de Adidas del 2004 (ver Anexo 1 Datos financieros de Adidas-Salomon por segmento de operaciones 1998-2004) esto llevaría los resultados de la empresa después de la adquisición a ventas por arriba de 12 mil millones de dólares, muy cerca ya de Nike, que en 2004 reportó ventas por 12,253 millones de dólares.

- De alguna manera se cuenta ya con la experiencia previa de Salomon sobre grandes adquisiciones, sobre lo que se tiene que tener cuidado al momento de la integración de los negocios.
- Ambos negocios, poseen muchas sinergias que pueden ser capitalizadas rápidamente.

8. Establecer una estrategia de diversificación en negocios relacionados, capitalizando la experiencia de la adquisición de los negocios de Salomon.

Ventajas:

- Esta estrategia consiste en capitalizar de una manera adicional a la adquisición de Reebok, la experiencia de la adquisición de Salomon. Consiste también en la evaluación de diversificar en negocios relacionados. Una ventaja de esta estrategia es que le permitiría a la empresa ingresar en otros mercados (relacionados) de una manera más controlada, incluyendo la posibilidad de invertir nuevamente en equipos para deportes invernales, bicicleta de competencia, patines de ruedas, tablas y artículos de surf.

Desventajas:

- El riesgo de que no se logren las sinergias de una nueva adquisición debido al alto enfoque en cierto sector de mercado.

8. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Del análisis anterior, la alternativa 5 “Capitalizar liderazgo de las marcas de las unidades de negocio Salomon, manteniéndolas dentro de la cartera de negocios del grupo Adidas”, no se considera como viable dado las desventajas que se han presentado que se considera mayores que las posibles ventajas, al menos en el corto plazo.

Se recomienda agrupar las alternativas restantes, y redactarlas de una manera ordenada, para cumplir con un acercamiento más estratégico:

1. Revisar y ajustar la estrategia corporativa en lo concerniente a crecimiento regional, por sector de mercado, y de alineación de negocios. Esta revisión a nivel de Misión que incluya la posición global que quiere alcanzar la empresa, y la dirección para reestructurar la empresa que permita una alineación de los negocios con la Misión y los objetivos estratégicos. Dentro de esta revisión, se recomienda incluir algunas estrategias genéricas que direccionen planes concretos, como son:
2. Implementar una combinación de estrategias de Enfoque y Diferenciación. Esto partiendo del hecho de que históricamente la empresa Adidas se ha caracterizado por la innovación y desarrollo tecnológico (una de las formas de Diferenciación según Michael E. Porter, “Estrategia Competitiva”, CECSA, pág. 58) con la convicción de que un zapato adecuado aumenta el rendimiento del atleta. Este desarrollo tecnológico permite diferenciarse pero también enfocarse a un sector de mercado particular, atendiendo necesidades específicas por sector de mercado (“Estrategia Competitiva”, Michael E. Porter, CECSA, pág. 59-62). La estrategia de

enfoque también direcciona a la empresa reforzar su liderazgo en mercados regionales existentes (Europa y América del Norte), y a definir su crecimiento en otros mercados regionales (América Latina y Asia). Con esta combinación de estrategias, las estrategias específicas de Innovación y desarrollo tecnológico, y de Marketing se alinean al logro de los objetivos estratégicos. Esta estrategia así definida, incluye las estrategias identificadas como resultado del análisis FODA número 2 y 3, que tienen relación con la Innovación y Desarrollo tecnológico y con el modelo de Publicidad de la marca Adidas. Sin embargo también tiene que ver con la estrategia 7 desde el punto de vista de la segmentación de mercado que la empresa tiene, es decir, en el sector de calzado y ropa deportiva, está enfocada a atletas de alto rendimiento, a personas con estilo deportivo y con consciencia de la moda deportiva, una adquisición como la que se plantea de Reebok viene a agregar otro segmento como es el de deportistas amateurs.

3. Implementar una combinación de estrategias de Reestructuración de la línea de negocios y Diversificación en negocios relacionados. Las estrategias de reestructuración consisten en *desinvertir en algunos negocios y adquirir otros* para dar otra fisonomía a la composición de negocios de la empresa. Los candidatos a desinversión no solo deben considerarse debido a su desempeño financiero, sino también por su correspondencia con las estrategias de la empresa. Cuando se decide vender negocios, *la reestructuración de la corporación consiste en alinear los negocios restantes en grupos con la mejor correspondencia estratégica.* (“Administración Estratégica”, Arthur A. Thompson, et al, Mc. Graw Hill, pág. 306-310). La estrategia de diversificación en negocios relacionados básicamente busca correspondencias estratégicas entre negocios cruzados en la mayor parte de la cadena de valor, para convertirlas en ventajas competitivas (“Administración Estratégica”, Arthur A. Thompson et al, Mc Graw Hill, pág. 272-278). Estas dos estrategias combinadas direccionan a la empresa a un estudio cuidadoso para desinvertir las unidades de negocios Salomon, y para la inversión en las unidades de negocios Reebok, teniendo muy en cuenta la alineación de las unidades de negocio restantes, y la maximización de las correspondencias estratégicas entre estos negocios restantes y el nuevo a ser adquirido. Con esta estrategia así definida, se

incluyen las estrategias particulares identificadas como resultado del análisis FODA número 6, y 8 teniendo la 7 como una estrategia más específica dentro de la 8. También la 4 considerando la excelencia en manufactura dentro de la cadena de valor de los negocios restantes y potencialmente adquiridos.

La desinversión de las unidades de negocio Salomon es una estrategia alineada a la estrategia general de reestructuración. Esta sería la principal justificación para proceder con la venta. Adicionalmente, el segmento Salomon no tuvo resultados favorables durante el periodo 1998-2004. De 2001 a 2004 Salomon tuvo descenso en ventas por 61 millones de euros, o 9.3%. La utilidad operativa cayó de 8.82% a 1.38% en el mismo periodo, y la utilidad operativa dividida entre activos operativos, como una medida de la capacidad de generar utilidades, cayó de 9.28% a 1.78%. Mientras que en las otras unidades de negocio, Adidas y Taylor-Made Adidas registraron números por encima del desempeño de Salomon (ver Anexo 1 Datos financieros de Adidas-Salomon por segmento de operaciones 1998-2004). Finalmente un tercer factor a tomar en cuenta para la toma de decisión de desinvertir los negocios Salomon es la pérdida de atractividad de ese sector de mercado.

La estrategia de adquisición de la unidad de negocio Reebok está alineada con la estrategia de reestructuración, y de diversificación en negocios relacionados, además de estarlo con la estrategia de diferenciación y enfoque. Al adquirir Reebok, se fortalece el portafolio de marcas agregando una línea de productos de calzado y ropa deportiva para el sector de atletas amateurs, sin poner en riesgo las otras marcas posicionadas en sectores ya definidos. El modelo de manufactura a través de contratos con fabricantes en países de bajos costos, así como la distribución de los productos a través de tiendas propias y de detallistas, son correspondencias estratégicas que pueden ser convertidas en ventajas competitivas. La posición de liderazgo de las marcas Reebok en los Estados Unidos está alineado completamente con la estrategia de crecimiento en la región América del Norte.

9. IMPLANTACIÓN. PLAN DE ACCIÓN.

Habiendo definido las estrategias, el plan para implantar y ejecutarlas debe incluir los siguientes puntos:

1. Comunicación de la estrategia.
 - a. En un primer nivel corporativo, a través de reuniones con el equipo de líderes de las diferentes regiones, áreas funcionales y unidades de negocio. La finalidad de esta reunión es para generar consenso sobre el nuevo acercamiento estratégico, empezando con la Misión, Visión y valores, y considerando las estrategias definidas de enfoque, diferenciación y diversificación.
 - b. En un siguiente nivel con los directores y gerentes de nivel intermedio a nivel regional y local. Estas reuniones también para generar consensos, e ideas sobre las tácticas de implantación.
 - c. En un tercer nivel, con el resto del personal operativos de las áreas funcionales de soporte a nivel local.
2. Realizar un diagnóstico para identificar los ajustes necesarios a la estructura organizacional (tanto funcional, como geográfica, y como por unidad de negocio), y ejecutarlos para asegurar una adecuada correspondencia de la estructura con la estrategia. Esta actividad implica la creación de un equipo de trabajo con suficiente autoridad, y recursos para llevar a cabo los ajustes en la estructura. Es evidente que la decisión de desincorporar la unidad de negocios Salomon, y la adquisición de Reebok requerirán de ajustes en la estructura organizacional, sobre todo por el énfasis que se debe poner en el aprendizaje de los errores cometidos en esta materia con la compra de Salomon, para evitarlos, y hacer una incorporación exitosa de Reebok.
3. Realizar los ajustes necesarios a las Políticas y Procedimientos corporativos, que sean correspondientes a las estrategias seleccionadas, con el fin de garantizar un marco adecuado para la implantación exitosa de las estrategias.
4. La cultura corporativa de Adidas hace mucho énfasis en la Innovación, al desarrollo tecnológico, enfoque al cliente consciente de la necesidad de un zapato o bien deportivo con esas características tecnológicas, productos de alta calidad, y mejores costos para ofrecer precios competitivos. Considero que Adidas posee una fuerte cultura corporativa, correspondiente con las estrategias seleccionadas, y que no hace falta hacer ajustes.

5. En correspondencia con la estrategia de re-estructuración de la línea de negocios y diversificación en negocios relacionados, proceder con la desincorporación de Salomon, y la adquisición de Reebok.
6. La ejecución de estrategias específicas en las áreas operativas, deben incluir los siguientes puntos en correspondencia con las estrategias:
 - a. Revisar, y en su caso re-definir los segmentos de mercado a los que se dirige asociándolos a las marcas que posee.
 - b. Habiendo definido los segmentos, establecer o mantener un medio formal de retroalimentación con los usuarios, para incorporar esta información en los programas de desarrollo tecnológico e innovación de la empresa.
 - c. Mantener un monitoreo sobre nuevas tecnologías en las partes de la cadena de valor (materias primas, procesos de manufactura, diseño, ergonomía, mejora de habilidades del atleta, nuevas aplicaciones) para incorporar esta información de manera formal a los programas de desarrollo tecnológico e innovación de la empresa.
 - d. Sobre la base de una investigación de mercado continua, definir el programa de desarrollo tecnológico (número de productos a desarrollar por año, número de innovaciones a implementar por marca, o segmento de mercado al año, y de acuerdo a los planes de crecimiento tanto regional como global).
 - e. Continuar con el modelo de publicidad a través de la contratación de atletas y personajes de renombre internacional, así como la asociación con eventos deportivos internacionales de gran alcance.
 - f. Continuar y reforzar el modelo de manufactura con centros regionales de producción.
7. Establecimiento de los métricos para medir el éxito de las estrategias, en términos de resultados de negocio, que permita también medir la posición de la empresa en el mercado global de los bienes deportivos.

10. CONCLUSIONES.

La ubicación en el tiempo de este caso es en 2004 y 2005, años en los que Adidas Group toma algunas decisiones estratégicas como la desinversión de los negocios Salomon

y la adquisición de los negocios Reebok. El análisis del caso presentado es ubicándose en esos años.

De acuerdo a lo que Adidas group declaró en su reporte anual de 2010, donde presenta un cuadro de desempeño de resultados de 10 años (Anexo 4. Resultados Adidas Group 2001-2010), los años 2004 y 2005 reporta resultados ya con la desinversión de Salomon. 2003 reportó ventas de 6,267 millones de euros, 2004 reportó ventas de 5,860 millones de euros, una disminución de 407 millones de euros. 2005 reportó ventas por 6,636 millones de euros y en 2006 reportó 10,084 millones de euros (unos 13,500 millones de dólares), año en que consolida los resultados de la adquisición de Reebok. Ese mismo año 2006 Nike reportó ventas por 14,955 millones de dólares. Adidas group se colocó como la segunda empresa global de artículos deportivos, después de Nike.

Las estrategias identificadas y seleccionadas en el análisis del caso están muy alienadas a las estrategias más específicas que de hecho Adidas group decidió tomar. En su reporte anual de resultados de 2004, la empresa expresa sus estrategias a partir de las cuales se toman decisiones (en la sección de Análisis Interno de la Descripción de hechos de este trabajo, se hizo un extracto de las estrategias). De estas estrategias destaca la intención de convertirse en líder global del mercado de artículos deportivos, reforzando su participación en Europa y extendiendo su presencia en los Estados Unidos. Hace también énfasis en la innovación, en su enfoque al cliente, en el reforzamiento de sus marcas, en el rápido crecimiento en Asia y América Latina, y en el desempeño financiero del negocio, como fueron la desinversión de los negocios Salomon y la adquisición de Reebok.

Las soluciones o estrategias presentadas en el trabajo concuerdan con las estrategias planteadas por Adidas Group a comienzos de 2005, y en el caso particular de la estrategia 2, viene a complementar la parte de desarrollo tecnológico e innovación. En el caso de la estrategia 3, se considera que también complementa la estrategia de reestructuración que dio inicio la empresa, al agregar la parte de diversificación en negocios relacionados, lo cual, después de la experiencia de Salomon, y la compra de Reebok, coloca a la empresa en posición de realizar nuevas adquisiciones alineado a esta estrategia de diversificación en negocios relacionados.

Así, partiendo de la definición del problema, se concluye que la estrategia de reestructuración de negocios de Adidas group si es una estrategia adecuada que permitirá el

crecimiento necesario para alcanzar a Nike en la carrera por el liderazgo en el negocio de los bienes deportivos. Partiendo de varios enfoques acerca del liderazgo en el negocio, inclusive se puede afirmar que Adidas ha alcanzado y superado a Nike en algunos sectores. Considero que si Adidas se apega a su estrategia de manera consistente y la combina con estrategia de diversificación en negocios relacionados, reforzando su liderazgo tecnológico, y haciendo las adquisiciones correspondientes, podrá superar a Nike en el mediano plazo en algunos rubros estratégicos.

En el reporte anual de 2010, Adidas Group lanzó su plan estratégico de 5 años 2010-2015 donde plantea sus diferentes niveles de estrategia, empezando con su Misión: “EL grupo Adidas se esfuerza en ser el líder mundial en la industria de los bienes deportivos con marcas construidas en base a la pasión por los deportes y un estilo de vida deportivo.” Fuente: Adidas group annual report 2010.

Para el logro de esta Misión, define 5 acercamientos estratégicos:

- “Estamos comprometidos a reforzar de manera continua nuestras marcas y productos hacia mejorar nuestra posición competitiva.”
- “Somos líderes en innovación y diseño, quienes buscan ayudar al atleta de todos los niveles de habilidades a alcanzar su mayor desempeño con cada producto que llevamos al mercado.”
- “Estamos enfocados al consumidor y por lo tanto mejoramos de manera continua la calidad, apariencia, sensación e imagen de nuestros productos y de nuestra estructura organizacional para cumplir o exceder las expectativas del consumidor y proveerles con el más alto valor.”
- “Somos una organización global que es social y ambientalmente responsable, que abraza la creatividad y diversidad y sus recompensas financieras para nuestros empleados y accionistas.”
- “Estamos dedicados a entregar consistentemente excelentes resultados financieros.”

Fuente: Adidas Group annual report 2010.

A principios de 2012 Adidas group reporta sus resultados del año fiscal 2011, que es propiamente el primer año del plan estratégico hacia 2015 lanzado en 2010. Hace un ajuste a su estrategia corporativa en lo que se refiere a las estrategias para alcanzar la Misión, las cuales son re-definidas y se agregan dos que son destacables: (1) Diversificar el

portafolio de marcas, e (2) Inversiones enfocadas en los mercados y canales de más alto potencial. También establece sus “6 pilares estratégicos”.

Adidas Group reporta ventas por 13,344 millones de euros (17,614 millones de dólares), un 11% más que 2010. Margen operativo de 7.6%. Ganancias por acción diluida por 3.20 euros contra 2.71 euros en 2010. El precio de la acción se colocó en 50.26 euros en promedio, contra 48.89 euros de 2010.

Sin embargo, NIKE Inc reportó sus resultados del año fiscal 2011 con ventas por 20,862 millones de dólares. A finales de 2007 Nike realizó la adquisición de la empresa Umbro con lo que pasó de 16,326 millones de dólares de ventas en 2007 a 18,627 millones de dólares en 2008.

En Julio de 2012 un alto funcionario de Adidas comentó que los juegos olímpicos han representado para la empresa una plataforma para la continuación de innovaciones tecnológicas en los últimos 80 años. Representa un gran potencial de alcanzar a los consumidores a través de sus atletas y su pasión compartida por el deporte y sus países, como una de las razones para patrocinar los Juegos Olímpicos de Londres 2012.

Adidas patrocinó además a 11 Federaciones, y vistió a más de 3000 atletas.

El CEO de Adidas informó que desde que se confirmó la organización de los juegos olímpicos en Londres para 2012, la empresa invirtió alrededor de 100 millones de libras esterlinas en patrocinios. En el Reino Unido Adidas tiene una participación de mercado de bienes deportivos de 16% atrás de Nike con 18%. Como el otro funcionario de la empresa indicó, se esperaba una mayor penetración en el Reino Unido a consecuencia de las Olimpiadas, así como en Polonia y Ucrania a consecuencia de la copa UEFA Euro 2012.

En los resultados de 9 meses de 2012, Adidas informa que la empresa registró un crecimiento en ventas totales en Europa Occidental de un 4% (libre de variaciones de moneda) debido principalmente a un incremento en las ventas en el Reino Unido y Polonia.

El Q3 de 2012 Adidas reportó ventas totales por 11,514 millones de euros (ver anexo 5).

Nike reportó ventas de 17,658 millones de dólares americanos para el mismo periodo de 2012 (unos 13,015 millones de euros, ver anexo 5).

La carrera por el liderazgo global en el negocio de bienes deportivos sigue. Adidas sigue en segundo lugar detrás de Nike. Al parecer las estrategias no le han alcanzado para

lograr su objetivo de obtener el liderazgo absoluto en este sector. Sin embargo es de resaltar al menos dos logros importantes de Adidas a través de sus estrategias, y tomando como base los resultados publicados por ambas empresas para el Q3 de 2012 resumidos en el anexo 5:

1. Adidas ha logrado mantener su liderazgo en el sector en la región de Europa Occidental, que es uno de los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Si bien no ha alcanzado el nivel de ventas totales reportado por Nike, resalta el hecho de que el margen bruto reportado por Adidas es de 47.8%, por arriba del 43.6% reportado por Nike, llevando el margen operativo de Adidas a 1,159 millones de euros (10.1%), muy cerca ya de los aproximadamente 1,233 millones de euros (9.4%) reportados por Nike en el mismo periodo de tiempo.

11. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE DATOS.

- Porter, Michael E., (1992), *Estrategia Competitiva*, México D.F. México; CECSA.
- Steiner, George A., (1995), *Planeación Estratégica*, México D.F. México; CECSA.
- Van Horne, James C., (1992), *Fundamentos de Administración Financiera*, México D.F. México; Prentice Hall.
- Hampton, David R., (1992), *Administración*, México D.F. México; Mac Graw-Hill.
- Kotler, Philip, (1993), *Dirección de la Mercadotecnia*, México D.F. México; Prentice Hall.
- Thompson, Arthur A; Strickland III, A.J; Gamble, John E., (2008), *Administración Estratégica*, México D.F. México; Mac Graw-Hill.
- Bossidy, Larry (2005), *Haga lo que hay que hacer. Un modelo para diagnosticar la situación de su empresa y proyectarla al futuro*, México, D.F.; Norma.
- Kotter P. John (2001); *Liderar el cambio (de la compilación: Gestión del Cambio)*, Harvard Business Review.

Cibergrafía.

- Adidas Group. Página principal. Alemania. Disponible en <http://www.adidas-group.com> (Consultas 17/05/2012, 1/02/2013)
- Nike. Página principal. Estados Unidos. Disponible en <http://www.nike.com> (consultas en 17/05/2012, 1/02/2013)

- Reebok. Página principal. Estados Unidos. Disponible en <http://www.reebok.com> (Consulta en 17/05/2012)
- Adidas and The Olympics, Aarón Torres. UK. Disponible en <http://www.aarontorres-sport.com/articles/qa/qaa-adidas-and-the-olympics.html> (consulta 1/02/2013)
- London 2012 Olympics Money, Simon Rogers. UK. Disponible en <http://www.guardian.co.uk/sport/datablog/2012/jul/26/london-2012-olympics-money> (consulta 1/02/2013)
- Sponsorship and The Olympics have Adidas all over them, Margarita Pagano. UK. Disponible en <http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/100-M-sponsorship-and-the-olympics-have-adidas-all-over-them> (consulta 1/02/2013)

12. ANEXOS.

Anexo 1. Datos financieros de Adidas-Salomon por segmento de operaciones 1998-2004

Datos financieros por segmento de operaciones (millones de euros)							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Adidas							
Ventas netas	4316	4427	4672	4825	5105	4950	5174
Utilidad bruta	1818	1827	1907	1845	2004	2008	2284
Utilidad operativa	412	431	391	352	343	365	523
utilidad operativa %	9.55	9.74	8.37	7.30	6.72	7.37	10.11
utilidad operativa sobre activos operativos %	23.82	21.69	17.10	18.01	14.95	16.80	37.54
Activos operativos	1730	1987	2286	1954	2294	2172	1393
Gastos de Capital	102	105	93	113	84	63	85
Amortización y depreciación excluyendo amortización de traspaso	38	48	45	52	57	63	56
Salomon							
Ventas netas	487	587	703	714	684	658	653
Utilidad bruta	188	233	296	313	279	264	259
Utilidad operativa	6	32	61	63	39	35	9
utilidad operativa %	1.23	5.45	8.68	8.82	5.70	5.32	1.38
utilidad operativa sobre activos operativos %	1.00	6.00	10.78	9.28	6.71	6.72	1.78
Activos operativos	598	533	566	679	581	521	505
Gastos de Capital	20	17	24	38	18	18	19
Amortización y depreciación excluyendo amortización de traspaso	7	5	7	7	7	7	7
Taylor-Made Adidas Golf							
Ventas netas	263	327	441	545	707	637	633
Utilidad bruta	118	160	221	281	345	290	298
Utilidad operativa	20	30	44	63	74	67	60
utilidad operativa %	7.60	9.17	9.98	11.56	10.47	10.52	9.48
utilidad operativa sobre activos operativos %	20.20	19.23	20.09	19.94	17.09	17.14	17.91
Activos operativos	99	156	219	316	433	391	335
Gastos de Capital	16	10	12	16	49	12	9
Amortización y depreciación excluyendo amortización de traspaso	2	4	4	6	7	9	11
oficina Matriz							
Ventas netas		10	19	28	27	22	18
Utilidad bruta			104	162	191	252	218
Utilidad operativa	-22	-14	-59	-3	21	23	-12
Activos operativos	782	903	947	1234	953	1104	1648
Gastos de Capital			16	20	22	29	27
Amortización y depreciación excluyendo amortización de traspaso	6	6	23	25	26	17	28

Fuente: Reportes Anuales Adidas Group

Anexo 2 Comportamiento Financiero de Nike 1998-2004

Nike Financial History 1998-2004 (MM USD) year ended May 31							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Revenues	9553	8776.9	8995.1	9488.8	9893	10697	12253.1
Gross margin	3487.6	3283.4	3591.3	3703.9	3888.3	4383.4	5251.7
Gross margin %	36.5	37.4	39.9	39	39.3	41	42.9
Restructuring charge	129.9	45.1	-2.5	0.1			
Net income	399.6	451.4	579.1	589.7	663.3	474	945.6
Basic earning per common share	1.38	1.59	2.1	2.18	2.5	2.8	3.59
Diluted earnings per common share	1.35	1.57	2.1	2.16	2.48	2.77	3.51
Cash dividend declared per common share	0.38	0.48	0.48	0.48	0.48	0.54	0.74
Cash flow from operations	517.5	961	699.6	656.5	1081.5	922	1514.4
Geographic Revenues							
Unites States	5460	5042.6	5017.4	5144.2	5258.8	4658.4	4793.7
Europe	2096.1	2255.8	2407	2584.8	2731.5	3241.7	3834.4
Asia Pacific	1253.9	844.5	955	1110	1211.7	1349.2	1613.4
Americas (exclusive US)	743.1	634	615.6	649	691	527	624.8

Fuente: Reportes anuales Nike Inc.

Anexo 3 Comportamiento Financiero de Reebok 1998-2004

Reebok financial history 1998-2004 MM USD							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Net sales	3224.6	2899.9	2865.2	2991.9	3127.9	3485.3	3785.3
income before income taxes and minority interest	37.03	28.04	135	155.8	195.4	234.1	265.8
Net income	23.9	11.04	80.8	102.7	126.45	157.25	192.42
Basic earning per common share	0.42	0.2	1.42	1.75	2.12	2.65	3.26
Diluted earnings per common share	0.42	0.2	1.4	1.66	1.97	2.43	3.05

Fuente: Reportes anuales Reebok.

Anexo 4. Resultados Adidas Group 2000-2010

Income Statement Data (€ in millions)	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
incluyendo Salomon										
Net sales	11,990	10,381	10,799	10,299	10,084	6,636	5,860	6,267	6,523	6,112
Gross profit	5,730	4,712	5,256	4,882	4,495	3,197	2,813	2,814	2,819	2,601
Royalty and commission income	100	86	89	102	90	47	42	42	46	42
Other operating income	110	100	103	80	55	36	na	na	na	na
Other operating expenses	5,046	4,390	4,378	4,115	3,759	2,573	na	na	na	na
EBITDA	1,159	780	1,280	1,165	1,078	806	716	652	622	620
Operating profit	894	508	1,070	949	881	707	584	490	477	475
Financial result	-88	-150	-166	-135	-158	-52	-59	-49	-87	-102
Income before taxes	806	358	904	815	723	655	526	438	390	376
Income taxes	238	113	260	260	227	221	193	167	148	147
Net income attributable to non-controlling interests	-1	0	-2	-4	-13	-8	-7	-11	-14	-21
Net income attributable to shareholders	567	245	642	551	483	383	314	260	229	208
Income Statement Ratios										
Gross margin %	47.80	45.40	48.70	47.40	44.60	48.20	48.00	44.90	43.20	42.60
Operating margin %	7.50	4.90	9.90	9.20	8.70	10.70	10.00	7.80	7.30	7.80
Interest coverage	10.1	3.9	7.4	6.8	5.9	18.2	10.2	8.4	6.4	4.9
Effective tax rate %	29.5	31.5	28.8	31.8	31.4	33.7	36.7	38	37.9	39.00
Net income attributable to shareholders as a percentage of net sales %	4.7	2.4	5.9	5.4	4.8	5.8	5.4	4.2	3.5	3.40
Net sales by brand (€ in millions)										
adidas	8,714	7,520	7,821	7,113	6,626	5,861	5,174	4,950	5,105	4,825
Reebok	1,913	1,603	1,717	1,831	1,979	na	na	na	na	na
TaylorMade-adidas Golf	909	831	812	804	856	709	633	637	707	545
Rockport	252	232	243	291	293	na	na	na	na	na
Reebok-CCM Hockey	200	177	188	210	202	na	na	na	na	na
Salomon								658	684	714
Net sales by product category (€ in millions)										
Footwear	5,389	4,642	4,919	4,751	4,733	2,978	2,620	2,767	2,851	2,650
apparel	5,380	4,663	4,775	4,426	4,105	2,798	2,462	2,222	2,288	2,212
hardware	1,221	1,074	1,105	1,121	1,246	860	778	1,278	1,385	125

Fuente: Reportes anuales Adidas Group.

Anexo 5 Resultados Q3 2012 de Adidas comparado con Nike.

	Adidas		Nike	
	Euros	USD	Euros	USD
Net sales	11,514	15,621	13,015	17,658
Gross profit	5,500	7,462	5,678	7,704
Gross Margin (%)	47.8		43.6	
OP. Profit	1,159	1,572	1,233	1,674
OP. Profit (%)	10.1		9.48	
WE Sales	3,342	4,534	3054 (*)	4144 (*)
NA Sales	2,641	3,583	6146 (*)	8339 (*)

(*) Full year results (2012)

Fuente: Informe anual de resultados Adidas y Nike.

Sitio oficial web de cada empresa.