



# UNIVERSITAT DE BARCELONA

Trabajo Final de Máster en Dirección de empresas  
del deporte

## *Brand positioning*

## El posicionamiento de una marca deportiva

**Autor:** Daniel Ortiz González

**Tutora:** María Pilar Aparicio Chueca

Barcelona, Junio de 2016



## RESUMEN

El deporte es un sector que el año pasado fue capaz de generar más de 80 billones de dólares americanos. Es por ello que las estrategias que lleven a cabo las marcas deportivas deben ser cada vez más estudiadas al detalle. Una de las estrategias que mayores resultados positivos ofrece a las marcas deportivas es el posicionamiento que estas logran en el consumidor. En este trabajo se analizan las fases y características que se deben dar para lograr un posicionamiento óptimo y conseguir así que una marca tenga relevancia en la mente de una persona. También se lleva a cabo un análisis de los posicionamientos que tienen dos empresas tan potentes como *Nike* y *Puma*. Toda la información que se explica en el trabajo quedará complementada y comparada con los resultados de un cuestionario hecho a 160 personas sobre el posicionamiento de las marcas deportivas.

**Palabras clave:** Deporte, Posicionamiento de marca, Posicionamiento deportivo, Marketing deportivo, Nike, Puma

## ABSTRACT

Sport is a market that was able to generate more than 80 billion US Dollars last year. Because of that reason, sport brands strategies need to be increasingly studied in detail. One of the strategies that offers more positive results inside the sport brands is the brand positioning and its effects into the consumer. In this work you can find the common phases and the main characteristics to achieve an excellent positioning and to be successful getting relevance inside the consumer's mind. In addition there are also analyses of the general positioning that have two powerful companies like *Nike* and *Puma*. The information explained is complemented and is compared to a questionnaire done by 160 people about the sport brands positioning.

**Key words:** Sport, Brand positioning, Sport positioning, Sport marketing, Nike, Puma

## Índice

<b>I.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
	1. El Marketing deportivo.....	6
	2. La importancia del posicionamiento en el deporte. Antecedentes y función....	8
<b>II.</b>	<b>El Posicionamiento deportivo.....</b>	<b>11</b>
	3. <i>Brand Positioning</i> . Como lograr el posicionamiento deseado.....	11
	4. La marca. <i>Brand Name</i> y Eslogan.....	15
	5. Crecimiento en el mercado una vez alcanzado el posicionamiento deseado.	18
<b>III.</b>	<b>Las marcas deportivas y su posicionamiento.....</b>	<b>20</b>
	6. Principales marcas del mercado deportivo.....	20
	7. Posicionamiento de dos grandes marcas deportivas: <i>Nike &amp; Puma</i> .....	24
	7.1 <i>Nike</i> .....	25
	7.2 <i>Puma</i> .....	28
	8. Comparativas de dos grandes marcas: <i>Nike vs Puma</i> .....	32
<b>IV.</b>	<b>Estudio del posicionamiento de las marcas deportivas dentro del deporte.....</b>	<b>35</b>
	9. Control del posicionamiento adquirido.....	35
	10. Deportes más seguidos en España.....	37
	11. Objetivos del estudio.....	38
	12. Ámbito de investigación.....	38
	13. Metodología.....	38
	13.1 Estructura del cuestionario.....	39
	14. Resultados.....	40
	14.1 Primera pregunta.....	40
	14.1.1 Comparativa entre sexos.....	43
	14.1.2 Comparativa por edad.....	47
	14.1.3 Comparativa entre deportes.....	51
	14.1.4 Comparativas entre lugares de residencia.....	53
	14.2 Segunda pregunta.....	58
	14.3 Tercera pregunta.....	59
	14.4 Cuarta pregunta.....	60
	14.5 Quinta pregunta.....	61

14.6	Sexta pregunta.....	63
14.7	Séptima pregunta.....	64
14.8	Octava pregunta.....	64
14.9	Novena pregunta.....	65
14.10	Décima pregunta.....	66
<b>V.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>67</b>
15.	Notoriedad.....	67
15.1	Resumen de las conclusiones .....	74
16.	Nivel de Atractivo o <i>brand image</i> & Nivel de Asociación.....	75
16.1	Resumen de las conclusiones.....	76
17.	Nivel de Asociación.....	77
ii. 17.1	Resumen de las conclusiones.....	78
18.	Lealtad a la marca o <i>brand loyalty</i> .....	78
18.1	Resumen de las conclusiones.....	79
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones y Propuestas.....</b>	<b>81</b>
19.	Recomendaciones a <i>Puma</i> .....	81
20.	Recomendaciones a <i>Nike</i> .....	82
21.	Recomendaciones a las marcas deportivas en general.....	83
<b>VII.</b>	<b>Referencias.....</b>	<b>84</b>
<b>VIII.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>86</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> El top10 de las marcas deportivas según su valor de marca. Fuente: Revista Forbes. (Elaboración propia).....	21
<b>Tabla 2.</b> Las 14 primeras marcas deportivas (de textil, calzado y otros bienes deportivos) según sus ingresos. Se muestran los datos de los años fiscales del 2014 y 2015. Fuente: Elaboración propia en base a los informes financieros anuales de cada empresa. Tabla: Elaboración propia.....	22
<b>Tabla 3.</b> Tabla comparativa con los datos financieros de <i>Nike</i> y <i>Puma</i> en el año fiscal 2015.....	32
<b>Tabla 4.</b> Ranking de deportes en España según el número de licencias (años 2014 y 2015). Fuente: CSD.....	37
<b>Tabla 5.</b> Marcas deportivas mencionadas como primera opción por los hombres encuestados.....	43
<b>Tabla 6.</b> Marcas deportivas mencionadas como segunda opción por los hombres encuestados.....	44
<b>Tabla 7.</b> Marcas deportivas mencionadas como tercera opción por los hombres encuestados.....	45
<b>Tabla 8.</b> Marcas deportivas mencionadas como primera opción por las mujeres encuestadas.....	46
<b>Tabla 9.</b> Marcas deportivas mencionadas como segunda opción por las mujeres encuestadas.....	46
<b>Tabla 10.</b> Marcas deportivas mencionadas como tercera opción por las mujeres encuestadas.....	47
<b>Tabla 11.</b> Primera opción de <i>Top of mind</i> escogida por los encuestados clasificada según grupos de edad....	48
<b>Tabla 12.</b> Segunda opción de <i>Top of mind</i> escogida por los encuestados clasificada según grupos de edad....	49
<b>Tabla 13.</b> Tercera opción de <i>Top of mind</i> escogida por los encuestados clasificada según grupos de edad....	50
<b>Tabla 14.</b> Clasificación <i>Top of mind</i> escogida por los encuestados que practican/ han practicado Atletismo.....	52
<b>Tabla 15.</b> Clasificación <i>Top of mind</i> escogida por los encuestados que practican o han practicado Fútbol.....	53
<b>Tabla 16.</b> Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Cantabria.....	54
<b>Tabla 17.</b> Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Barcelona.....	55
<b>Tabla 18.</b> Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Navarra.....	56
<b>Tabla 19.</b> Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Madrid.....	57
<b>Tabla 20.</b> Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Italia.....	57
<b>Tabla 21.</b> Datos que reflejan las respuestas dadas a la segunda pregunta del cuestionario.....	58
<b>Tabla 22.</b> Datos que reflejan las respuestas dadas a la tercera pregunta del cuestionario: “¿Qué marca ofrece un producto ligero, cómodo y dinámico para que consigas ser el atleta más rápido?”.....	59
<b>Tabla 23.</b> Datos que relacionan a las personas que han votado <i>Puma</i> en la sexta pregunta con el deporte que practican o han practicado.....	62
<b>Tabla 24.</b> Deportes que practican o han practicado seleccionados por los 160 encuestados.....	65
<b>Tabla 25.</b> Lugar donde residen los encuestados.....	66
<b>Tablas 26,27, 28 y 29.</b> Clasificaciones establecidas por las dos primeras marcas que han nombrado los 153 encuestados diferenciadas por sexo (hombre y mujer).....	70
<b>Tablas 30 y 31.</b> Clasificación establecida por la tercera marca deportiva que han nombrado los 153 encuestados diferenciadas por sexo (hombre y mujer).....	71

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Ejemplos de algunos nombres de marcas deportivas prestigiosas juntos con sus logotipos, a las cuales se le asocia rápidamente con el posicionamiento que tenemos en la mente de ellas.....	17
<b>Figura 2.</b> Esloganes utilizados por reconocidas marcas deportivas para crear una fuerte conexión con la mente del consumidor y el posicionamiento deseado por la marca.....	18
<b>Figura 3.</b> Las 15 primeras marcas deportivas (de textil, calzado y otros bienes deportivos) según sus ingresos del año fiscal 2014 y 2015. Fuente: Informes anuales de cada marca. Elaboración propia.....	24
<b>Figura 4.</b> Campaña publicitaria con Dafne Schippers (atleta) mostrando el dedo al aire símbolo de su victoria, igual que el significado de <i>Niké, Diosa de la Victoria</i> .....	27
<b>Figura 5.</b> Eslogan y símbolo de <i>Nike</i> .....	28
<b>Figura 6.</b> Una de las nuevas tiendas abiertas en Herzogenaurach (Alemania), la sede de <i>Puma</i> . Foto hecha por “@mene” en Enero de 2016.....	30
<b>Figura 7.</b> Captura de la nueva web de <i>Puma</i> celebrando el triunfo en la Primer League de su equipo el Leicester City.....	30
<b>Figura 8.</b> Campaña publicitaria utilizando la imagen del hombre más rápido del mundo: Usain Bolt.....	31
<b>Figura 9.</b> Esquema sobre el Control del Posicionamiento. Los cinco aspectos que se deben tener en cuenta para valorar y controlar el posicionamiento de una marca. (Elaboración propia).....	36
<b>Figura 10.</b> Marcas determinadas como primera opción por los encuestados.....	41
<b>Figuras 11 y 12.</b> Marcas deportivas mencionadas por los encuestados como segunda y tercera opciones.....	42
<b>Figura 13.</b> Marcas deportivas mencionadas como primera opción por los hombres encuestados.....	43
<b>Figura 14.</b> Marcas deportivas mencionadas como segunda opción por los hombres encuestados.....	44
<b>Figura 15.</b> Marcas deportivas mencionadas como tercera opción por los hombres encuestados.....	45
<b>Figura 16.</b> Marcas deportivas mencionadas como primera opción por las mujeres encuestadas.....	46
<b>Figura 17.</b> Marcas deportivas mencionadas como segunda opción por las mujeres encuestadas.....	46
<b>Figura 18.</b> Marcas deportivas mencionadas como tercera opción por las mujeres encuestadas.....	47
<b>Figura 19.</b> Datos que reflejan las respuestas dadas en la segunda pregunta del cuestionario.....	58
<b>Figura 20.</b> Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la tercera pregunta del cuestionario: “¿Qué marca ofrece un producto ligero, cómodo y dinámico para que consigas ser el atleta más rápido?”.....	59
<b>Figura 21.</b> Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la cuarta pregunta del cuestionario: “Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: ‘Just Do It’.....	60
<b>Figura 22.</b> Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la quinta pregunta del cuestionario: “Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: ‘Forever Faster’.....	61
<b>Figura 23.</b> Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la quinta pregunta del cuestionario: “A la hora de comprar un producto deportivo de calidad, ¿eres leal a una marca o te basas en otros factores?”.....	63
<b>Figura 24.</b> Porcentaje de hombres y mujeres que han participado en este estudio. N=160 sujetos.....	64
<b>Figura 25.</b> Porcentajes que ofrecen información acerca de la edad de los encuestados distribuida en cinco grupos de edad.....	64

# I. INTRODUCCIÓN

## 1. EL MARKETING DEPORTIVO

En el pasado año se estimó que la industria global del deporte ingresó alrededor de 80 billones de dólares teniendo en cuenta el ticketing, derechos audiovisuales y patrocinios; de haber incluido también todos los productos deportivos que se crean alrededor del deporte (equipamiento deportivo, gastos en fitness y salud...) la cifra llegaría hasta los 700 billones de dólares, el 1% del PIB mundial (A.T.Kearney analysis, 2015). Por lo tanto, es imposible no entender la importancia que tiene el deporte como 'money-raiser' en la economía mundial. El deporte está cada vez más comercializado y profesionalizado con el paso de los años. Las empresas y negocios creados alrededor de la industria deportiva tienen que competir contra otras industrias de ocio o incluso competir dentro del mismo sector entre sí para alcanzar su posición deseada en el mercado. Un mundo comercial y económico cada vez más agresivo ha hecho que el marketing se haya convertido en una herramienta indispensable dentro de las estrategias del mundo del deporte hoy en día. Pero, ¿cuándo aparece el marketing deportivo?

Está claro que actualmente el deporte ocupa un papel fundamental en las vías de entretenimiento existentes, y son las marcas quienes se aprovechan de ello y nos invaden con millones de impactos en nuestro día a día. Pero, ¿cuándo empezaron las marcas a darse cuenta del potencial que tenían utilizando el deporte como medio de promoción? ¿O que la comercialización de sus productos deportivos iban a conseguir mayores ingresos? Puede parecer extraño, pero podemos remontarnos hasta la Antigua Roma para empezar a observar pequeñas reseñas del marketing deportivo como lo conocemos hoy en día. Y es que los patriarcas romanos sponsorizaban a los gladiadores más fuertes y populares por la misma razón que se hace en el mundo actual: para ganar el aprecio del público (Ukman, 1984). En términos actuales podríamos decir que estaban buscando su posicionamiento en el mercado, ser reconocidos por los "clientes" y ganar popularidad para ser aprovechado en futuras ocasiones. Pero es en la segunda mitad del siglo XX cuando el marketing deportivo moderno se expande. En la década de los '70, surge la explotación de la publicidad de la industria tabaquera que utiliza el deporte como medio de promoción. Carreras de coches, torneos de tenis, etc. pusieron el nombre de marcas de cigarrillos enfrente de los espectadores. En los Juegos Olímpicos de 1984 de Los Angeles (EEUU), de la mano de Juan Antonio Samaranch, nace el marketing deportivo olímpico. Las marcas revalorizan el deporte y empiezan a moverse grandes cantidades de dinero alrededor del mismo. El COI (Comité Olímpico Internacional) creó un sistema de patrocinios permanentes (The Olympic Partners) para que las marcas tuvieran la oportunidad de comercializar sus productos con motivo de las Olimpiadas. Estos ingresos pasaron de 7 millones de dólares en 1976 a 96 millones de dólares entre 1985 y 1988; alcanzando los 579 millones en el periodo 1997-2000, y que

actualmente asciende hasta los 1.000 millones de dólares. Samaranch consiguió que el marketing olímpico fuera un negocio más que rentable, pasando de las millonarias pérdidas que ocasionaron los JJOO de Montreal (1976) a los 200 millones de dólares de beneficios que se consiguieron en los primeros JJOO de su mandato (Los Ángeles, 1984). En los últimos JJOO celebrados en Londres 2012 se alcanzaron 32 patrocinadores que aportaron 1.100 millones de dólares (Gómez Á., Fernández R., 2010).

Hemos entendido la importancia que tiene el deporte en la economía mundial históricamente; pero, ¿cómo se puede explotar eficientemente el deporte? ¿Qué es el marketing en sí? Teóricamente, podemos definirlo como ‘la actividad humana que satisface necesidades y deseos del consumidor mediante procesos de intercambio’ (*Philip Kotler, 2008*). *Smith, A. (2008)* lo define como ‘el proceso de planear e implementar actividades diseñadas para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores’. El marketing marca su atención en el desarrollo de las conocidas cuatro ‘P’: Producto, Precio, Distribución y Promoción; y su objetivo es atraer posibles clientes hacia sus productos o servicios y mantenerlos como clientes. Es por ello que la definición establecida por *Smith y Taylor (2004)* encaja bastante bien con su objetivo: ‘*Marketing consiste en vender bienes que no vuelven de la gente que lo adquiere*’. Esta definición da mucha importancia al hecho de que el marketing no tiene otro objetivo más que vender; pero, por otro lado, el hecho de que la gente que lo adquiere “no vuelve”, se refiere a que sus necesidades como clientes quedan satisfechas y por lo tanto no desean devolver el producto o servicio. En definitiva, y viendo estas definiciones teóricas, se puede resumir el marketing como el conjunto de procesos y estrategias idóneas que se diseñan con el objetivo de vender un producto o servicio satisfaciendo o creando las necesidades y deseos que tiene el cliente. En este caso, decido incluir la palabra “crear” porque en muchos casos las marcas deciden introducir una idea en la mente de la persona y hacerla creer que necesita un producto. Es aquí donde se origina el posicionamiento de una marca, del cual hablaré posteriormente.

De esta forma, el marketing deportivo consistiría en aplicar los conceptos de marketing general a los productos y servicios específicamente deportivos, o a los productos no deportivos pero que utilizan el marketing deportivo como estrategias de acción. Por lo tanto, hablaríamos de dos tipos de marketing deportivo: ‘*marketing of*’ y ‘*marketing with*’. El primero de ellos aplicaría el marketing en los productos del deporte y todo lo que ello mueve (eventos deportivos, estrellas deportivas, equipamiento deportivo,...); mientras que el segundo de ellos aplicaría el marketing en productos no deportivos a través del deporte (ej. La utilización de una estrella deportiva para promocionar una maquinilla de afeitar). Ambas formas son utilizadas por muchas marcas para ser reconocidas y posicionarse en el mercado y por lo tanto, ambas están conectadas e interrelacionadas entre sí.

Como he explicado anteriormente, el marketing tiene como objetivo final el conseguir vender su producto a un cliente que lo necesita y puede satisfacer sus

necesidades. Sin embargo, antes de cualquier venta, ese producto o servicio deportivo necesita tener un lugar en la mente del consumidor para así conseguir atraerlo cuando este tenga un estímulo del producto. Este proceso se denomina 'branding' y cuando la marca deportiva ha obtenido un lugar firme en la mente del consumidor entonces se dice que se trata de una marca posicionada (*Smith, A., 2008*).

El marketing deportivo tiene una gran diferencia que lo dista completamente del marketing general que hay en otras industrias, y es que el deporte mueve emociones y pasiones en la gente (*Mullin, 1983*). El deporte puede estimular una respuesta emocional en el consumidor que es incapaz de darse con otros productos. Por ello, la conexión existente entre la psicología y el marketing deportivo es mucho mayor en este caso y se tratará de promover el interés, participación y consumo de los productos y servicios deportivos que pueden conectarse con el comportamiento de un fan (*Ratten V., 2015*).

Esta gran diferencia que se da en el marketing deportivo respecto a otras industrias puede considerarse como una ventaja para la marca deportiva ya que tendrá muchas más herramientas psicológicas para poder posicionarse en la mente del consumidor. Sin embargo, el dinamismo del marketing deportivo debido a su naturaleza polisémica generará múltiples comportamientos en el consumidor (*Ratten V., 2015*), muchos de ellos irracionales basados en emociones que son difíciles de analizar y aplicar estrategias ante ellos. Por lo tanto, esa ventaja o diferencia que se da en el deporte puede crear líneas de trabajo muy complejas de estudiar y difíciles de desarrollar dentro del marketing del producto.

## 2. LA IMPORTANCIA DEL POSICIONAMIENTO EN EL DEPORTE. ANTECEDENTES Y FUNCIÓN

Como se ha dicho en el anterior apartado, para que un consumidor adquiera un producto y que con el tiempo haga aumentar el valor del mismo, primeramente se debe llevar a cabo un proceso por el cual la marca entra en la mente del consumidor creándose una idea (*Ries y Trout, 2008*). Para lograrlo hay que utilizar diferentes estrategias como el precio, promociones, distribución, competencia, colocación visual del producto, etc... Al final, el objetivo para una marca es poder llegar a crear una imagen única en la mente del consumidor para que asocie su producto o marca con lo que la empresa desea (*Smith, A., 2008*). Este sería el éxito de la estrategia de posicionamiento de una marca, una herramienta del marketing imprescindible en las grandes empresas deportivas, pero también en aquellas pequeñas que tienen un target core muy concreto y necesitan tener una estrategia de posicionamiento bien definida. Al final, el posicionamiento no es más que la razón por la cual un consumidor compra el producto de una marca y no de otras.

Cabe diferenciar dos aspectos que algunos autores asumen como iguales: Posicionamiento (*brand positioning*) y *branding*. El posicionamiento sería la idea final que la marca quiere transmitir a la mente del consumidor y permanecer así en su memoria, mientras que *branding* podríamos definirlo como el proceso mediante el cual una empresa crea y gestiona una marca, alcanzando ese posicionamiento deseado si se realiza correctamente (Pérez Carballada, C., 2012). Estos procesos son muy importantes en un mercado como el deportivo. Si una marca es atractiva para los consumidores, estos comprarán sus productos con el de los competidores y con el tiempo harán de ellos activos muy valiosos. En el deporte, muchas empresas compiten en los mismos mercados con productos muy semejantes, por lo tanto, la imagen preestablecida en la mente de los consumidores es de suma importancia. Sin embargo, pocas marcas son tan poderosas como para protegerla de la competencia que hacen otras marcas introduciendo productos similares a precios sustancialmente inferiores o con mejores prestaciones. Es por ello que las estrategias de marketing dentro de las empresas son decisivas, ya que normalmente asegura que las marcas de la compañía no se vean perjudicadas por alguno de esos factores (Murphy J., 1988).

Esta técnica de posicionar el producto en la mente del consumidor comienza a nombrarse y estudiar en los años 70 de la mano J. Trout (1969), en cuyo estudio habla del posicionamiento firme que tenía el líder del mercado informático IBM, y como sus competidores no tenían ninguna posibilidad de superarle a pesar de igualar sus productos.

Anteriormente a esta fecha, todo se basaba en crear una simple imagen de empresa basada en la publicidad del producto sin tener en cuenta a fondo el target o el tipo de mercado. El posicionamiento, un elemento que se desarrolla en la mente, coincide con el desarrollo que tuvo la psicología a partir de 1960 en múltiples campos, entre ellos el de la publicidad, donde se empieza a persuadir al consumidor satisfaciendo sus deseos y placeres (Rom, J. y Sabaté, J., 2007).

Sin embargo, otros autores como Porter (1996) o Mintzberg (1999) hablaban de la posibilidad de hablar de un posicionamiento más 'físico' que 'mental' atribuyéndolo en el mercado en vez de en la mente de los consumidores. Este se referiría al lugar que ocupa una empresa en un mercado determinado, y que aquellas que ocupen una mejor posición, obtendrán mayores beneficios económicos y podrán seguir aumentando esa posición de liderazgo. Estaban basadas básicamente en indicadores económicos. Son datos objetivos, pero difíciles de correlacionar con la imagen real que posee la marca.

Vivimos en un mundo globalizado, con millones de impactos diarios, empresas deportivas con *core business* semejantes, productos y servicios muy similares... Es por ello que a la hora de posicionarse no debemos preguntarnos en qué somos mejores, sino en qué somos diferentes. Cuando un consumidor elige nuestra marca frente a otras competidoras

es porque primeramente ha debido comparar y elegir entre varias opciones. Por lo tanto, para que esa elección sea la nuestra debemos ser diferentes al resto de la competencia de manera clara; de esta forma, el consumidor escogerá nuestro producto. Para conseguir un mayor número de ventas, el objetivo de *branding* de una marca debe ser multiplicar esa percepción de ese consumidor reflejada en mucha más gente que sea consciente de esa diferenciación y adquiera nuestro producto (Morillo, C., 2014).

## II. EL POSICIONAMIENTO DEPORTIVO

### 3. BRAND POSITIONING. COMO LOGRAR EL POSICIONAMIENTO DESEADO

Para que una idea logre entrar en la mente del consumidor se deben llevar a cabo estrategias muy bien preparadas dado que solo funcionan en el momento justo y bajo las circunstancias concretas. Una empresa puede tener un gran producto, un alto volumen de ventas, buena promoción...y finalmente no lograr su objetivo o fracasar en el intento (Ries y Trout, 2008). La empresa debe tener muy claro lo que quiere transmitir al consumidor, y antes de adentrarnos a ver los pasos que se deben de seguir para lograr el posicionamiento deseado, quisiera señalar una cita de Steve Jobs en la cual resume perfectamente la filosofía o idea que debe seguir una marca para lograr el posicionamiento que desea:

*“To me, marketing is about values. This is a very complicated world, it’s a very noisy world. And we’re not going to get the chance to get people to remember much about us. No company is. So we have to be really clear on what we want them to know about us.”*

Según Ries y Trout (2008) se debían seguir los siguientes pasos:

1. Encontrar una idea sencilla, fácil de transmitir y diferente de la competencia.
2. Respaldar la idea con hechos reales para que los consumidores puedan comprobar su veracidad.
3. Diseñar un plan de implantación (comunicación) que informe de esa diferencia al target cliente.

Según Geoffrey Moore (Crossing the Chasm, 2014) hay que tener en cuenta cuatro elementos esenciales a la hora de establecer el posicionamiento de una marca:

- A. Target cliente: Se debe entender a la perfección a quien va dirigido el producto: edad, sexo, actitudes, pasiones... De esta forma la marca conseguirá entender mejor a quién va dirigido su producto y adecuar la manera en cómo se transmite la idea de posicionamiento.
- B. Definición del mercado: Saber a la perfección en qué tipo de mercado está entrando la marca. Contra quién compete, quién es el líder y dónde quiere estar esta marca dentro del mercado. En qué categoría quiere tener relevancia para los clientes. Moore define el mercado como “un conjunto de potenciales clientes para un determinado conjunto de productos o servicios que corresponden a necesidades o intereses comunes a todos ellos y que emplean como referencia a otros miembros del mercado en el momento de efectuar una decisión de compra”. Por lo tanto, es

importante la mención que hace Moore sobre la segmentación de mercados que puede apreciarse cuando un mismo producto se promociona de la misma forma, pero que dos consumidores lo adquieren por canales de comunicación diferentes, sin tener conocimiento de que el otro ha adquirido el producto. En este caso, el autor habla de dos mercados diferentes a pesar de tratarse del mismo producto. Por lo tanto, la definición y concreción del mercado debe realizarse de manera completa para lograr una estrategia de marketing óptima.

- C. Promesa de la marca (*brand promise*): Son los beneficios emocionales y racionales que desearía el target cliente si consume esa marca; y que los competidores no son capaces de ofrecer. Esos beneficios deberán ser fiel reflejo de la imagen que la marca tiene en la mente del consumidor y mantenerse una vez el cliente adquiere sus productos.
- D. “Reason to believe”: Una marca debe apelarse siempre a su identidad. Enfocarse en lo que promete la marca. Las ‘razones para creer’ son las pruebas convincentes y tangibles que el cliente percibe sobre la promesa de la marca. Ej. Creación de un eslogan que es reflejo del posicionamiento global de la marca o la utilización de deportistas como Nike hizo con Michael Jordan.

Para que una estrategia de posicionamiento llevada a cabo por una marca tenga éxito, Ries y Trout (2008) establecen una serie de principios elementales que se deben respetar para alcanzar el objetivo de la empresa. Esos principios son los siguientes:

1º - Posicionamiento líder: Ser la primera marca que llega a la mente del consumidor, por delante de su competencia. En el mundo empresarial se habla que aquello que ocurre en los negocios, ocurre también en la naturaleza (Marthur S., 2013). Es por ello que una de las formas que tiene una marca de posicionarse, se asocia con el término biológico ‘Imprinting’ (traducido sería como ‘dejar huella’), que se usa para describir el primer encuentro entre un animal recién nacido y su madre (es importante el primer impacto que se hace en el consumidor, porque nadie se recuerda del segundo producto igual que ve). Por lo tanto, en una sociedad tan sobre comunicada como es la actual, nada es más importante para una marca que saber comunicar bien. Y si quieres tener un posicionamiento líder, simplemente tienes que llegar donde quieres el primero y aprovechar esa ventaja para reaccionar ante las acciones de la competencia.

2º - Buscar y liderar nuevos nichos de mercado. Pueden darse los casos en los que el primer principio ya lo haya ocupado una empresa competidora y por muchas estrategias que se hagan, será imposible reemplazar a esa marca que tiene el posicionamiento líder de la mente del consumidor. Sin embargo, una marca puede buscar nuevas oportunidades de mercado que sean de interés a ese consumidor y conseguir ser

líderes en ese nuevo nicho. Como por ejemplo entrar en el hueco del precio bajo, de un grupo concreto de edad...

3º - Competencia entre percepciones, no entre productos. El producto de una marca puede ser mucho más efímero que la propia imagen que esta tiene en su consumidor. Es por ello, que se le debe dar más importancia a una estrategia “contra” la percepción de otra marca, que contra sus productos. Se trata de manipular las ideas sobre otras marcas que ya están en la mente del consumidor.

4º - Tener en cuenta el posicionamiento de la competencia. Es tan importante como el propio posicionamiento de la marca. Para poder competir contra otras marcas es necesario saber y entender la percepción que tienen los consumidores sobre ellas. De esta forma, la marca encontrará una manera más eficiente de llegar a la mente de los consumidores. Un ejemplo fue el que llevó 7Up, una bebida sin cola que intentaba entrar en un mercado abarrotado de marcas de cola. Conscientes de la dificultad de entrar en la mente de los consumidores, utilizó el producto que ya estaba en la memoria de la persona posicionándose como bebida sin cola.

5º - Encontrar y explotar la ventaja competitiva de sus productos. De esta forma se conseguirá atraer a más consumidores. El ciclo de vida de un producto, y más en el sector deportivo, no es de larga duración; por lo tanto, se debe llevar a cabo un constante reposicionamiento de esa ventaja diferenciadora del resto de productos de la competencia para conseguir ser atractivo para el consumidor.

6º - Ser diferente. Una marca debe establecer un target concreto en un mercado claro, y lo más importante de todo: debe ser diferente a la competencia si quiere atraer al consumidor. A veces, una pequeña diferencia es la que marca el vender o no vender. Por lo que es importante que los consumidores perciban claramente cuál es el *valor único* de la marca. Sin embargo, es interesante cómo Ries y Trout insisten en su trabajo que es más importante manipular las ideas que el consumidor tiene ya en la mente que crear un producto nuevo o diferente.

Estos son los principios que debemos tomar como base a la hora de marcar las líneas de nuestro posicionamiento. De esta forma lograremos crear estrategias eficientes que permitan alcanzar los objetivos que establezca la empresa. Ries y Trout (2008) enfatizaban en el hecho de que “*para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común*”. Lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente”. Así mismo, y como objetivo de complementar las pautas mencionadas anteriormente, incluyo algunos apartados que Susan Gunelius explica en su estudio *Brand Positioning Standards and Practices* (2014), y que, junto con los principios básicos explicados, ayudan aún más a alcanzar con éxito el posicionamiento llevado a cabo por una marca:

- El posicionamiento de la marca debe ser difícil de copiar: Este punto tiene mucho que ver con lo mencionado en el principio básico nº 3, ya que, cuánto más diferente sea una marca a la competencia, más difícil será que manipulen la percepción que tienen sus consumidores.
- El posicionamiento debe ser fácil de entender: De igual manera que es importante para la marca que actúe ante el target cliente correcto, o el mercado adecuado; también es imprescindible que la idea que quiere transmitir sea comprensible y clara para el consumidor. De esta forma, se logrará crear una idea en la mente acorde a los objetivos de la marca y evitar que esa idea sea confusa e incorrecta. Si “atacamos” al consumidor con diferentes ideas de la marca le crearemos una gran confusión y el posicionamiento de la marca quedaría anulado dejando un espacio vacío que sería ocupado por la competencia (Pérez Carballada, C., 2012).
- La marca debe estar posicionada para éxitos, cambios, extensiones y expansiones a largo plazo: El objetivo de la marca es ir consiguiendo mayores beneficios económicos con el paso del tiempo. Como su *target audience* o *nicho de mercado* son dinámicos, la marca debe estar preparada para reposicionarse en cualquier momento si quiere mantenerse en la mente del cliente y conseguir que éste compre sus productos. En mercados tan dinámicos como puede ser el del deporte, donde las tendencias van cambiando constantemente y algunas preferencias de los consumidores son totalmente diferentes de un año a otro, el posicionamiento que pueda tener una marca debe ser correctamente gestionado para mantener su ventaja competitiva (Punj y Moon, 2002). Esto puede conllevar a una modificación parcial o completa del posicionamiento inicial que se tenía (Danneels, E., 2011).

Una vez que se han tenido en cuenta todos estos aspectos mencionados previamente y la empresa ha desarrollado el *branding* que deseaba lograr (ha definido su target cliente, el segmento de mercado donde va a entrar y las estrategias de posicionamiento que quieren transmitir a esos segmentos), la marca inicia un plan de implantación de la idea mediante un programa de marketing mix (Smith, A. 2008); que incluye las estrategias de posicionamiento a nivel de: Producto, Precio, Distribución y Promoción, conocidas como las cuatro P's (Product, Price, Promotion, Place). Cada uno de los cuatros aspectos se incluyen conjuntamente en ese grupo porque su explotación debe ser coordinada conjuntamente. Sí que es cierto, que muchas empresas emplean planes de marketing independientes para la promoción de la marca dada su importancia y complejidad en el proceso de comunicación. El desarrollo de estas “P's” dependerá de lo que la marca quiere transmitir al consumidor: ¿Somos una marca 'low cost'? ¿Queremos destacar por la alta calidad del producto a un precio Premium? ¿Trabajaremos a nivel mundial (Nike) o únicamente a nivel más local

(Munich)? Dependiendo de lo que la empresa busque; es decir, del posicionamiento que ha decidido tomar; llevará a cabo unas estrategias de implantación u otras. Pero cabe añadir, que deben de ser muy bien estudiadas previamente para entrar en mercados saturados de productos, impactos de publicidad... como lo es el sector deportivo.

#### 4. LA MARCA: BRAND NAME Y ESLOGAN

Como he estado explicando anteriormente, hablar de posicionamiento es también hablar de marca. Cuando un consumidor oye una marca que tiene guardada en su memoria, rápidamente lo asocia con los atributos que tiene guardados con la misma (bien sea su precio, los productos que ofrece, a qué tipo de público va dirigida, etc...) esa relación entre marca y atributos que tenemos guardados en la memoria, es lo que da lugar al posicionamiento de la marca. Cuanto más fuerte sea esa conexión entre marca y atributo guardado en nuestra memoria, más claramente estará posicionada (Perez Carballado, C., 2012). Unas de las maneras más relevantes que tiene una marca para reflejar su posicionamiento son su propio nombre o *brand* y los eslogans, reflejos de su promesa de marca. Estas son creadas al inicio del proceso de *branding*, cuando se están decidiendo las estrategias a tomar. Lo que se persigue es que cuando un consumidor entra en contacto con el nombre de una marca o alguna asociación de la misma (eslogan, logotipo...), los atributos almacenados en su mente previamente se conectan creando una idea determinada. Por ello, la explotación y desarrollo de estos aspectos son tan importantes como el camino que desea llevar la empresa. Por lo tanto, en su plan de Marketing Mix mencionado anteriormente, no se deben olvidar que ante todo son una marca, y la promoción de la misma debe atender cuidadosamente a lo que esta busca en sus consumidores. Por ejemplo, el nombre de la marca o *brand name* está relacionado plenamente con el Producto y Promoción del Marketing mix (Smith, A. 2008).

El nombre de una marca ayuda a los consumidores a recordar sus productos. Es el estímulo que activa los atributos o características que poseen en su mente sobre esa marca. Por lo tanto, la elección de un nombre adecuado es un pilar básico en la elaboración de un posicionamiento. Como se decía anteriormente, cuánto más rápido sea ese asociamiento marca-atributos que hay en la mente del consumidor, diremos que se tratan de marcas muy poderosas (ver imagen 1).

Smith, A. (2008) establece nueve puntos clave para la creación de un buen nombre de marca:

- ❖ Corto: Un nombre largo nunca ayuda a que los consumidores lo recuerden. Prueba de ello es que muchas marcas una vez alcanzado un fuerte posicionamiento quedan “sustituidas” por sus nombres abreviados, y en muchos casos, su nombre original

queda en el olvido: IBM (International Business Machines), HP (Hewlett Packard), NB/New Balance (New Balance Athletic Shoe), BMW (Bayerische Motoren Werke), etc...

- ❖ Positivo: Una marca debe tener una buena connotación inicial, de no ser así, la mente del consumidor puede desecharla al instante y no triunfar a pesar de que igual cumplía con las necesidades de la persona ya que está demostrado que palabras negativas generan sentimientos negativos en la persona, y por lo tanto su respuesta será de igual forma (Guest, D., et al., 2016). Aunque sí que es cierto, que muchos nombres con connotaciones negativas sobreviven y se aprovechan de ello en sus planes de marketing alcanzando altos volúmenes de ventas. Por ejemplo, marcas como: Burn o Monster (bebidas), Criminal (ropa), BigAss Red (vino).
- ❖ Fácil de recordar: Puede parecer una tontería, pero si analizamos detenidamente los nombres de algunas grandes marcas con las que convivimos hoy en día vemos como son nomenclaturas muy básicas o fáciles de reconocer: *Apple* (“manzana”), *Facebook* (“Libro con caras”), *Aquarius* (“Acuario”), *The North Face* (“La cara norte”)...
- ❖ Fácil de decir: Como he puesto de ejemplo en el primer punto, nadie recuerda BMW con su nombre original (“*Bayerische Motoren Werke*”, o incluso traducido: “*Fábricas bávaras de motores*”). La gente necesita conectar una idea con algo simple, sino, el proceso será cada vez más complejo y la marca deberá ser muy fuerte para ser recordada. Cuanto más largo o difícil de pronunciar sea el nombre, mayores posibilidades de fracaso.
- ❖ Fácil de reconocer: Si hablamos de deportes de aventura al aire libre, seguramente nos venga a la mente la marca *The North Face*. Incluso para gente que desconocía la propia marca, podría asociarla a ese sector por su propio nombre, que hace referencia a la cara norte de una montaña. Si ya conseguimos crear un fuerte *Inisght* (en el próximo apartado hablaré de ellos), es decir, vínculo marca-consumidor con el propio nombre, hay muchas más posibilidades de permanecer fuertemente en la memoria del consumidor.
- ❖ Único: Si queremos ser diferentes a la competencia tenemos que empezar por el nombre. Si vamos a abrir un restaurante en una zona donde todos los que ya existen se llaman: *El bar de José*, *El bar de María*, *El bar de Pedro*... quizás lo más conveniente sea no llamarse “El bar de...” e innovar y ser único.
- ❖ Que describa el producto / uso del producto / beneficios: Este aspecto puede ser más complicado al tratarse de una o pocas palabras, pero si conseguimos crear ese efecto ya con el *brand name*, lograremos conectar mucho mejor con el consumidor. Algunos ejemplos pueden ser: *New Balance*: Nuevo equilibrio; *Powerade*: Hasta conseguir la potencia; etc... O incluso el producto hoy conocido como Coca-Cola ‘light’

(primeramente denominado Coca-Cola 'Diet', pero que cambió de nombre para abarcar más público) que vendían el producto como bajo en calorías y azúcares, beneficioso para la salud.

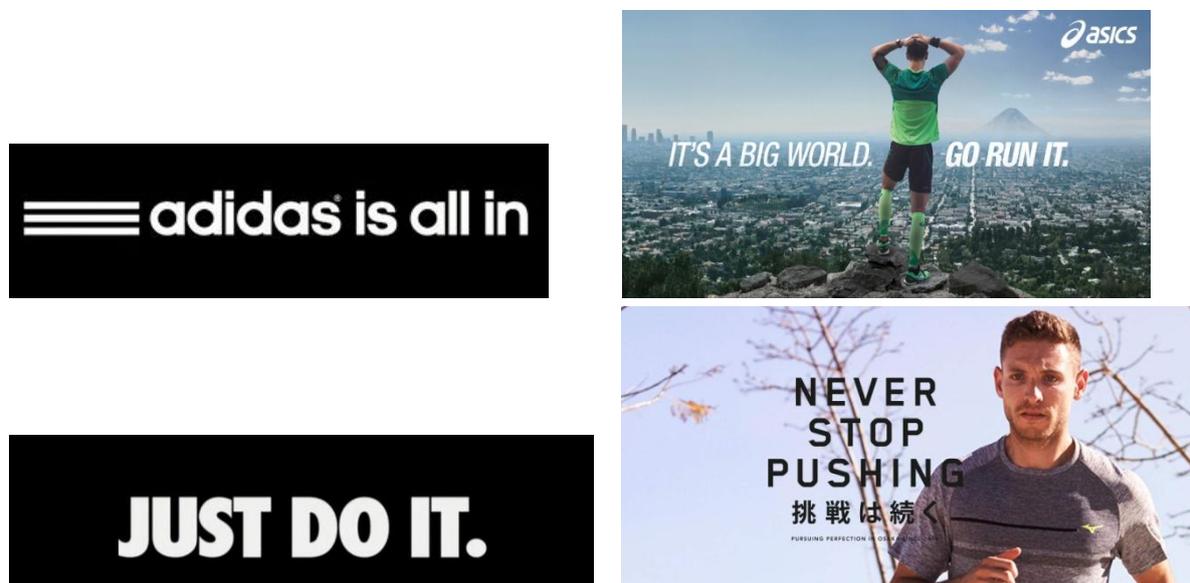
- ❖ Capaz de ser registrado con facilidad ('trademarked'): No podemos crear una marca de ropa deportiva y llamarla *Nike style*, ya que entraríamos en derechos de propiedad de marca y sería ilegal. Por lo tanto, debemos buscar un nombre "único" en todos los aspectos que nos facilite explotar la marca.
- ❖ Traducirse a otros idiomas sin problemas y que sea aceptado si la marca se expande geográficamente: Parece un aspecto que no se tiene muy en cuenta, incluso en grandes marcas, pero que es de suma importancia. Primero, porque la estrategia de marketing no se ve modificada; y segundo, porque creamos una imagen de marca completamente global. Un ejemplo de ello es como la marca potente nipona *Mitsubishi* comercializó en el mundo un coche con el nombre de 'Pajero' en referencia a *Leopardus Pajeros*, un felino sudamericano. Pero que, sin embargo, en los países hispanohablantes se tuvo que comercializar con el nombre de 'Montero' por los problemas que creaba el nombre original; con lo que conlleva a cambios de marketing para la empresa, más gastos y prestigio dudoso a la empresa por no darse cuenta del error previamente.



**Figura 1.** Ejemplos de algunos nombres de marcas deportivas prestigiosas juntos con sus logotipos, a las cuales se le asocia rápidamente con el posicionamiento que tenemos en la mente de ellas.

Ries, A. y Trout, J., (2008) hablan de que la marca debe encontrar una Key Insight que permita expresar todo lo que ya sabemos desde el interior del consumidor, transformándose en una gran ventaja competitiva. Conseguir activar la mente del consumidor haciéndola trabajar con un pequeño reto que una vez consigue la solución, su comprensión hará crear un atributo potente en su mente que hará más perdurable la marca en la memoria de la

persona. Un *eslogan* o *tagline* es una buena manera de crear un *insight* con el consumidor, y muchas marcas lo aprovechan. Crean frases cortas y fácilmente recordables que sean fiel reflejo de lo que la marca desea posicionar en la mente del consumidor.



**Figura 2.** Esloganes utilizados por reconocidas marcas deportivas para crear una fuerte conexión con la mente del consumidor y el posicionamiento deseado por la marca.

## 5. CRECIMIENTO EN EL MERCADO UNA VEZ ALCANZADO EL POSICIONAMIENTO DESEADO

Una vez la marca ha decidido la estrategia de posicionamiento o *branding* que se lleva a cabo, la empresa deberá diseñar un plan de implantación que pueda transmitir la idea y que esta quede fijada en la mente de los consumidores para que escojan nuestro producto y la marca pueda crecer en el mercado y aumentar su nivel de ventas sustancialmente. Este proceso tiene unas etapas concretas para llegar al consumidor y poder conseguir introducir esa idea de marca, con un posicionamiento ya claro, en la mente de nuevos clientes. Estos pasos básicos que le permiten a la empresa crecer en el mercado y mejorar su producto son: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo del producto y Diversificación (Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk, 2009).

La primera estrategia: *Penetración de mercado*, tiene como objetivo principal aumentar notablemente el número de ventas a nuevos clientes. Lo normal es lograrlo con publicidad y campañas de promoción que utilizan anuncios en medios masivos, redes sociales, etc...

La siguiente estrategia, el *Desarrollo de mercado*, lo que hace es extender el producto de la marca hacia nuevos mercados. El objetivo de conseguir nuevos consumidores se obtiene gracias a la introducción de la marca en mercados no explotados previamente.

La tercera estrategia, el *Desarrollo del producto*, realiza las modificaciones dentro de la propia marca. Modifica las características de su producto estrella para conseguir nuevos clientes y mayores ventas. Estos cambios van orientados hacia nuevas exigencias o necesidades de los clientes y evitar que la madurez de un producto entre en declive y pueda desaparecer.

La cuarta y última estrategia es la de *Diversificación*, que consiste en la modificación de las características de la propia marca, consiguiendo entrar en nuevos y diferentes mercados. Esta diversificación implica inversiones en nuevos intereses comerciales (ej. Si Asics quisiera introducirse en el mundo del fútbol) o el desarrollo de adquisición de activos externos (por ejemplo, cuando *Adidas* compró *Reebok*).

Una marca puede utilizar estas estrategias o combinarlas para mejorar su producto y crecer en el mercado. Asimismo, Shilbury et al. (2009) habla de la capacidad que tienen estas estrategias para también seguir desarrollando la marca o el posicionamiento de la marca en los consumidores. Sin duda, un punto interesante para que las marcas tengan en cuenta a la hora de llevar a cabo sus estrategias de marketing.

### III. LAS MARCAS DEPORTIVAS Y SU POSICIONAMIENTO

#### 6. PRINCIPALES MARCAS DEL MERCADO DEPORTIVO

Los productos comercializados en el mundo hoy en día, han aumentado muy considerablemente con el paso del tiempo. Hace pocos años, la gente tenía un único balón para jugar, sin embargo ahora tenemos multitud de balones para jugar a diferentes deportes y, además, dentro de cada deporte aparecen balones con diferentes características: más blando, con más aire, más grande, más pequeño... Por lo tanto, el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor no solo es muy importante, sino que lograrlo es cada vez más difícil. Según César Pérez Carballada (2012), hemos pasado de tener 5 variedades de zapatillas de correr en la década de 1970 a casi 300 variedades de producto en la década de los 2000; si a esto le sumamos las múltiples marcas existentes, podemos asegurar que el consumidor se volvería loco si en su mente no hubieran posicionamientos jerárquicos que establezcan un orden preferencial de marcas (*Top of mind*). En este estudio no se pretende analizar cada una de las marcas que tienen productos o servicios deportivos, sino más bien comparar los posicionamientos que tienen las marcas líderes en las diferentes categorías deportivas. Por ello, estableceremos previamente un ranking objetivo con aquellas marcas deportivas más importantes y prestigiosas basándonos en diferentes criterios: Valor de marca, datos de facturación y gastos en publicidad (recordemos que la promoción es la herramienta principal que tienen las marcas para desarrollar su posicionamiento ideal).

En la Tabla 1 podemos observar el Top10 de las marcas deportivas de mayor valor a nivel global. Es interesante este punto de vista que ofrece la prestigiosa revista especializada en business y economía *FORBES*, ya que, normalmente estos rankings son establecidos según los datos de facturación que obtienen las marcas en el año fiscal determinado. En este caso, cuantifican hasta qué punto puede llegar a valer una marca analizando la diferencia entre el valor estimado de la empresa en su *business brand* (es decir, cuánto dinero se movería si se vendiera la empresa en una transacción libre) con el valor de otra empresa de negocio similar de igual importancia (es decir, por cuánto se ha vendido o se ha determinado el valor de esa empresa de similar tamaño).

**Tabla 1.** El top10 de las marcas deportivas según su valor de marca. Fuente: Revista Forbes. (Elaboración propia)

Nombre de la marca	Valor de la marca (en millones US \$)	
	2014	2015
<b>1. NIKE</b>	19.000	26.000
<b>2. ESPN</b>	16.500	17.000
<b>3. ADIDAS</b>	5.800	6.200
<b>4. UNDER ARMOUR</b>	4.100	5.000
<b>5. SKY SPORTS</b>	4.500	4.600
<b>6. MLBAM</b> (Major League Baseball Advanced Media)	520	2.000
<b>7. YES</b> (Yankees Entertainment and Sports Network)	680	1.300
<b>8. REEBOK</b>	880	830
<b>9. NESN</b>	525	700
<b>10. UFC</b>	440	460

En la Tabla 2 observamos las 15 primeras marcas deportivas del mundo que venden textil, calzado y otros bienes deportivos en base a los ingresos que han tenido en el último año fiscal (2015). Asimismo se acompaña con los datos del anterior año fiscal para poder comparar su evolución a medio plazo. La información ha sido sacada de los informes financieros anuales que sacan las empresas al finalizar el año (fuente y elaboración propia). Cabe señalar que muchas marcas deportivas prestigiosas forman parte de grupos empresariales aún mayores y que agrupan empresas de diversos sectores, y por lo tanto, se facilitan los datos financieros del grupo en conjunto y no de la marca individualmente. Es por ello que no se muestran los datos de marcas como *K-swiss* (dentro del grupo *E-Land*, que gestiona muchas otras más marcas no deportivas); o casos como el de *New Balance*, que no muestra informes públicos con sus ingresos financieros del año fiscal (últimos datos conocidos: 3.3 billones de US\$ en el año fiscal de 2014) y por eso no aparecen incluidas en esta tabla.

**Tabla 2.** Las 14 primeras marcas deportivas (de textil, calzado y otros bienes deportivos) según sus ingresos. Se muestran los datos de los años fiscales del 2014 y 2015. Fuente: Elaboración propia en base a los informes financieros anuales de cada empresa. Tabla: Elaboración propia.

REVENUE MARCAS (ingresos en billones US\$)		
	2014	2015
1. NIKE	27.79	30.6
2. ADIDAS	16.71	19.45
3. ANTA SPORTS PRODUCTS	13.77	17.16
4. VF CORPORATION	12.3	12.4
5. SPORTS DIRECT INTERNATIONAL	3.95	4.13
6. ASICS	3.31	4.02
7. UNDER ARMOUR	3.08	3.96
8. PUMA	3.42	3.89
9. SKECHERS	2.38	3.15
10. AMER SPORTS	2.56	2.91
11. MIZUNO	1.76	1.91
12. QUICKSILVER	1.57	1.35
13. LI-NING	0.93	1.09
14. BILLABONG	0.78	0.8
15. PERFORMANCE SPORTS GROUP	0.45	0.66

Es interesante ver con estos datos como las “todopoderosas” *Nike* y *Adidas* van aumentando ingresos respecto a años anteriores. Y aunque todavía vemos datos como que: *Nike* y *Adidas* ocupan casi el 60% de la cuota de mercado de las zapatillas de deporte en Estados Unidos (Roberts D., Kasudia A. 2015), estamos observando una tendencia a la alza de otras marcas que estaban en un segundo fila anteriormente, pero que cobran cada vez más protagonismo aumentando las ventas trimestre tras trimestre en muy alto porcentajes. Por ejemplo, *Under Armour* creció un 20% en ventas del primer trimestre en EEUU, mientras que *Adidas* cayó un 23%; lo que hace que *UA* ocupe ya el 2º lugar en cuota de mercado en el país tan solo por detrás de *Nike* (Gambin Redondo, A., 2015).

Es muy notable también la presencia de la marca textil deportiva china *Anta Sports*, que ha aumentado un 24.7% sus ingresos respecto al anterior año fiscal y está quitando mucha cuota de mercado a los otros gigantes como *Nike* o *Adidas* en Asia (ya en 2015 ha vendido más volumen de zapatillas en China que la marca americana, basándose sobre todo con una estrategia de bajo precio). Actualmente es el sponsor técnico del comité olímpico chino y cuenta ya como imagen a algunas estrellas de la NBA como Klay Thompson,

por lo que se presagia un continuo aumento de sus números financieros en próximo trimestres.

También vemos como el grupo *VF Corporation*, que cuenta con marcas como *Vans*, *The North Face*, *Reef*, *Timberland*, *JanSport*, se afianza a la tercera posición de las empresas deportivas con mayores ingresos gracias a la suma de medianas y grandes empresas del sector, y que además, desde hace dos años han aumentado sustancialmente sus ingresos de 10.800 millones de US\$ en 2012 a más de 12.300 millones US\$ en el último año fiscal. Otras marcas que están reajustando su posicionamiento o explotándolo sustancialmente, como nombraremos más adelante (*Puma*, *Asics*...), se ve como van logrando aumentar sus ingresos año tras año, lo que es un indicador de que el producto se vende mejor (habría que determinar si es por las correctas nuevas estrategias o no).

Un caso interesante es el de *Skechers*, marca especializada en calzado deportivo, y que desde 2010 no ha parado de crecer a grandes pasos (en 2010 aumentó sus ventas un 39.4% comparado con el año anterior, y a día de hoy se sigue notando su positiva evolución: primer trimestre de 2016 ha tenido un 27.4% más de ingresos que el mismo trimestre de 2015). *Skechers* se está “aprovechando” de la tendencia que se tiene desde hace unos años a llevar zapatillas cómodas y deportivas para uso diario (el denominado “athleisure”), y su posicionamiento en ese aspecto le está ayudando sin duda. Otras marcas, en cambio, van perdiendo cada vez más cuota de mercado y se ve reflejado en sus ingresos; como *Quicksilver* o *Billabong*. Deberán cambiar sus estrategias de implantación para conseguir abarcar mejor a su público objetivo.

Vemos por lo tanto, que el mercado del deporte es muy dinámico, y tal y como comentábamos en el marco teórico de este trabajo, las estrategias que deben seguir las marcas han de ser medidas y estudiadas a la perfección, sabiendo que no podrán abarcar a todo el público que quieran y que la cuota de mercado y está muy limitada por la gran saturación de marcas. Se pueden aprovechar de tendencias mundiales (como logra explotar *Skechers* a la perfección) o rediseñar su plan de posicionamiento y en consecuencia su estrategia de implantación (como hace *Puma* desde 2013).

**Figura 3.** Las 15 primeras marcas deportivas (de textil, calzado y otros bienes deportivos) según sus ingresos del año fiscal 2014 y 2015. Fuente: Informes anuales de cada marca. Elaboración propia.



## 7. POSICIONAMIENTO DE DOS GRANDES MARCAS DEPORTIVAS: NIKE Y PUMA

En este apartado hablaré de las estrategias que utilizan dos grandes marcas deportivas para acercar su posicionamiento al consumidor. Siguiendo las pautas establecidas en este trabajo desarrollaremos su *branding* y podremos analizar las diferencias que hay entre las dos marcas. Asimismo este análisis servirá de referencia a la hora de comparar los resultados de nuestro estudio. La primera marca de la que hablaremos en este apartado será *Nike*. Como hemos visto en el análisis de las marcas deportivas más potentes del mundo, es la marca americana la que encabeza todos los rankings y podemos tratarla como #1. Ninguna vende más que ella, ninguna tiene más valor que ella, sea cuál sea el mercado (calzado, textil, equipamiento deportivo...) ella es la líder indiscutible. Por lo tanto, tomaremos su posicionamiento como referencia para poder compararlo con el de una marca muy por debajo suyo en cuanto a ingresos se refiere, pero de gran nivel global aunque comercializa en mercados mucho más pequeño que el de la multinacional americana: *Puma*. Además, la marca alemana se ha visto envuelto en un reposicionamiento de su marca hace pocos años y es un buen referente a tener en cuenta visto sus aumentos sustanciales de ingresos en el pasado año fiscal acercándose a los 4 billones de US\$.

### 7.1 NIKE, Inc.:

Es la marca líder indiscutible en el mercado deportivo. Nace en 1964 en Oregon (EEUU). Vende zapatillas, textil, equipamiento, accesorios y servicios. Y dentro del portafolio de marcas incluidas a *Nike* encontramos: *Jordan Brand*, *Hurley* y *Converse*.

- **Target cliente:**

Podemos decir de antemano que *Nike* es una marca para todos. El sentido es que busca satisfacer las necesidades de todo el mundo, da igual la edad, sexo, país... Adaptan productos a las costumbres de muchas culturas (el cricket no se vende de igual forma en la India que en España, pero su target core es completamente global). Cubren desde jóvenes hasta mayores (principalmente 18-40 años), solteros o casados, cualquier clase socioeconómica, deportistas o moda casual... Y prueba de este target son sus voluminosos números de ingresos, significativo de que todo el mundo está dispuesto a comprar *Nike*, o al menos eso es lo que desea la marca. Lo que sí que es cierto, es que su campaña actual de audiencia se basa en tres grupos de población principales:

- 1) El primero, y que todas las marcas están explotando y dimensionando al máximo actualmente, es el de las mujeres. Tal y como explica el CEO de la marca Mark Parker, y cuyas palabras quedan reflejadas en el artículo de Ashley Lutz (business insider, 2015), ya en 2015, en el primer trimestre, alcanzaron más ventas en material de entrenamiento y running para mujeres que en los hombres; y estima que para 2017 las ventas de *Nike* en mujeres sean 2 billones de US\$ más de lo que se vende actualmente (5.72 billones US\$ en 2015 y 4.97 billones US\$ en 2014). Actualmente, y como veremos en el apartado "Reason to believe", la marca ha iniciado a usar como imagen a grandes estrellas del mundo del deporte femenino como parte de su estrategia de implantación. Aunque todavía queda mucho camino que recorrer para alcanzar los ingresos que la marca logra con el público masculino (actualmente el 56.9% de los ingresos totales, frente al 22.1% de las mujeres o el 16.6 de los jóvenes atletas).
- 2) El segundo grupo principal al que está focalizando su atención actualmente *Nike* es el de jóvenes atletas. Niños que jueguen ya con los productos de *Nike*, garantiza que crecerán con ellos y seguirán consumiéndolos. La marca actúa patrocinando y utilizando la imagen de famosos deportistas que sirven de inspiración y referencia a esos jóvenes atletas que un día querrán ser como ellos.
- 3) El tercer grupo en el que la empresa basa su estrategia es el de los "runners". Tal y como explica su CEO, Parker, muchos de los esfuerzos en innovación de la marca van enfocados al mundo del *running*. En el último año fiscal, la marca ha ingresado 4.853 millones de US\$ en concepto de *Running*; casi el 19% del total de ingresos que obtiene la marca por sus secciones deportivas (Basketball el 14.4%, Fútbol el 8.7%, etc... Su

imagen en miles de eventos del mundo del *running* es ya algo normal, y siempre buscan el acercamiento con el consumidor en ese sector.

- **Definición de mercado:**

En cuanto a distribución geográfica, *Nike* basa su centro de comercialización en Estados Unidos, el lugar donde nació la marca. En el último año fiscal obtuvo unos ingresos de 13.740 millones de US\$ en Norte América (47.9% del total de ingresos global), creciendo un 12% respecto al año 2014. Sin embargo, el mercado donde más creció en 2015 respecto al año anterior fue en China (+18% y con un 11% de la cuota de ingresos total). Es Europa Occidental el segundo mercado con mayores ingresos para la marca (5.709 millones de US\$; casi un 20% del total de ingresos) y que también ha crecido sustancialmente respecto al 2014 (+15%). Además, es notable mencionar que desde 2013 han aumentado un 34% los ingresos en Europa Occidental; lo que hace entender su gran apuesta por ese mercado.

En cuanto a sus productos, la marca se basa en tres líneas generales: Zapatillas, textil y equipamiento deportivo, siendo el de las zapatillas su mercado estrella ocupando siempre el primer lugar. Basándonos en los ingresos, el mercado de las zapatillas ocupa un 63.8% de cuota; el textil un 30.1% y el de equipamiento deportivo un 5.7%.

Basándonos en las categorías deportivas principales en las que entra en mercado, el primer lugar lo ocupa el *Sportswear* (25.5%), ofreciendo al consumidor ropa deportiva “*fashion*” bajo diseños muy bien estudiados; en segundo lugar aparecería el *Running* (18.8% del total de ingresos de la marca), seguido de Baloncesto (14.4%), *Men’s Training* (9.8%), Fútbol (8.7%), *Women’s Training* (4.9%), Deportes de acción (2.8%), y Golf (3%).

- **Brand promise:**

La marca habla de que su misión se basa en “Dar inspiración e innovación a todos los atletas del mundo” (“*To bring inspiration and innovation to every athlete in the world*”). La marca basa su promesa en que el consumidor adquirirá un producto creado con técnicas innovadoras otorgándole una alta calidad, y bajo un gran control del diseño (incluido el de los materiales). Una de las técnicas de marketing que utilizó el Co-fundador de la empresa, Bill Bowerman, para transmitir esos beneficios, y que hoy en día sigue utilizándose como eslogan en muchas campañas publicitarias de la marca fue: “Si tienes un cuerpo, eres un atleta” (“*If you have a body, you are an athlete*”). Más allá del sentido de marketing de la frase, vemos como la promesa de *Nike* va encaminada a todo el mundo (tal y como he mencionado en el apartado de Target cliente), ya que todo el mundo que tenga un cuerpo puede ser atleta y usar sus productos innovadores.

- **Reason to believe:**

La manera que tiene *Nike* de mantener su posicionamiento global es a través de programas de implantación de marketing basados en anuncios, campañas con los consumidores, innovación del producto y calidad del producto. La empresa norteamericana fue pionera en la utilización de estrellas deportivas para promocionar su marca con el “fichaje” de Michael Jordan en 1984 bajo el contrato más alto jamás hecho anteriormente (500.000\$/temporada) y personalizando y explotando un producto denominado: *Air*

*Jordan* (actualmente la marca *Jordan* es una línea de producto de éxito de la propia *Nike*). Hoy en día *Nike* tiene como embajadores de la marca a muchas de las estrellas deportivas del mundo: Cristiano Ronaldo, Kobe Bryant, Roger Federer, Lebron James, Tiger Woods, Rory McIlroy, Rafael Nadal, etc... Llevando el patrocinio de figuras mundiales del deporte al campo estratégico de actuación contra la competencia. La lucha entre *Adidas* y *Nike* se ve reflejada también en este campo: FC Barcelona (*Nike*) vs Real Madrid CF (*Adidas*); Rafael Nadal (*Nike*) vs Tomáš Berdych (*Adidas*), Cristiano Ronaldo (*Nike*) vs Leo Messi (*Adidas*).

Hoy en día, la marca estadounidense está basando su patrocinio en busca de estrellas del deporte femenino que sean referencia mundial, en busca de ampliar y expandir sus productos a las mujeres. Prueba de ello son los contratos que tiene con dos de las mejores atletas del momento: Allyson Felix y Dafne Schippers. También el que tenía con Maria Sharapova dado su liderazgo en el tenis mundial, pero cuyo contrato fue rescindido debido a su positivo por sustancias prohibidas en marzo de 2016. Otras mujeres “estrella” que tienen contratos con la marca americana son: Hope Solo (fútbol), Serena Williams (Tenis) o Michelle Wie (Golf).

Pero sin duda, una de las “Reason to believe” más destacadas y conocidas de la marca norteamericana es su eslogan “Just do it” (Figura 5), utilizado por primera vez en 1988 y que hoy en día es emblema de la empresa y base de sus campañas publicitarias. Como había explicado anteriormente, la capacidad de una marca de que el consumidor sea capaz de reconocer y asociar un nombre a un posicionamiento es básico para la supervivencia de la misma. Sin duda, la marca ha alcanzado el éxito con este eslogan, logrando que el consumidor piense en *Nike* cuando oye o ve esa frase y sea capaz de asociarla a términos como: La victoria, la superación o la profesionalidad.

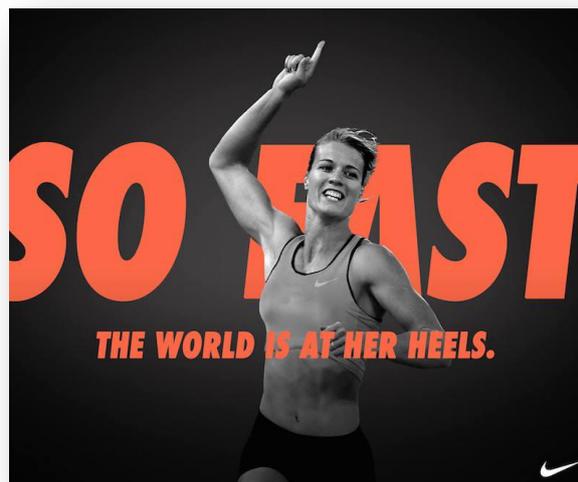


Figura 4. Campaña publicitaria con Dafne Schippers (atleta) mostrando el dedo al aire símbolo de su victoria, igual que el significado de *Niké*, Diosa de la Victoria

Como podemos observar, *Nike* ya no ve necesario introducir el nombre de la marca en sus imágenes publicitarias. Esto es debido a que el consumidor asocia su eslogan y su símbolo



directamente con la marca americana. Los atributos que tenemos en la memoria son suficientemente fuertes como para que *Nike* prescindiera en muchas ocasiones de mostrar visualmente su nombre, ya que el posicionamiento será siempre el mismo en la mente del consumidor.

Figura 5. Eslogan y símbolo de *Nike*.

## 7.2 PUMA SE.:

Es una de las empresas deportivas más importantes del mundo como hemos visto en el análisis de las marcas deportivas de este trabajo. Fue creada en 1948 de la mano del alemán Rudolf Dassler (hermano de Adolf, fundador de *Adidas*). En el pasado año fiscal la marca aumentó sus ingresos hasta los 3.89 billones de US\$. Dato muy relevante dado que en los ingresos de 2011 apenas llegaban a los 3 billones de US\$. En tres años han conseguido aumentar sus ventas en más del 20% y esto es en gran parte debido a su estrategia de reposicionamiento introducida en la marca en 2013 y que afectó a todos los procesos de *Puma*. La empresa alemana cuenta también en sus filas con la marca especializada en golf: *Cobra Golf*.

- **Target cliente:**

Al igual que ocurría con *Nike*, nos encontramos con una marca global que distribuye a más de 120 países y que, por lo tanto, no puede descartar ningún grupo de población al vender productos deportivos para todos. Sin embargo, sí que podemos concretar que su target core cliente es una persona joven de entre 15-30 años, que no distingue entre sexos, religiones o aspectos socioeconómicos. La gente joven es mucho más social que otros grupos socio demográficos, y eso es lo que le gusta a *Puma*, gente con un lado salvaje y dinámico con los que asociar sus productos.

Tal y como expliqué en el posicionamiento de *Nike*, las marcas deportivas más potentes saben que hoy en día se debe explotar el mercado femenino, y *Puma* ha sido una

de las pioneras en este segmento que ha establecido ya acuerdos y estrategias para potenciar sus productos al target mujer desde hace años. En 2016, la marca alemana ha introducido una colección completa y nueva para mujeres en zapatillas y textil, siendo el pilar de su nueva oferta de productos para mujeres. Asimismo, y con el fin de expandir su marca al sector femenino, cuenta desde 2015 con la artista internacional Rihanna como embajadora de la marca y directora creativa de muchos de sus productos (ej. Creeper).

- **Mercado:**

*Puma* distribuye a más de 120 países en el mundo, y su estrategia principal debe ser igual para todos. Al ser una marca nacida en Alemania, su mercado principal siempre era el Europeo. Sin embargo, en el último año fiscal, la marca alemana ha conseguido mayor volumen de ventas en América que en Europa por primera vez. En la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África) tuvieron un 4.3% más de ingresos respecto al año 2014 (1.258.2 millones de €) que representaron el 37.1% de las ventas totales (el año 2014 tuvieron el 40.6%). En América, los ingresos aumentaron un 22.5% hasta los 1.310,8 millones de €, lo que hace que represente el 38.7% de las ventas totales de la marca, superando por primera vez al mercado Europeo (el año pasado obtuvo el 36% de las ventas totales). En cuanto a Asia/Pacífico, también han tenido un notable ascenso de las ventas con 818.4 millones de € (+17.5%), lo que representa el 24.2% de las ventas totales de la marca, siendo China e India los países que mayor éxito han logrado.

Su portafolio de productos tiene tres líneas básicas de trabajo: Accesorios, Textil y zapatillas de deporte. Son las zapatillas (al igual que ocurría en *Nike*) el sector que más ingresos proporciona a la marca alemana (44.5% de las ventas en 2015), seguido del textil con el 36.7% del total de las ventas. Ambos sectores crecieron en ingresos entre el 12.9-17.4% respecto al año 2014. Y por último quedaría el sector de mercado: Accesorios; con el 18.8% de los ingresos totales de la marca y que apenas crece respecto al año fiscal anterior.

En cuanto a su mercado en categorías deportivas, *Puma* ofrece productos principalmente de Fútbol, *Running and Training*, Golf y deportes de motor. Sobre todo, el producto de Golf lo distribuye a través de su marca *Cobra Golf*.

- **Brand promise:**

Como he comentado anteriormente, *Puma* introduce una estrategia de reposicionamiento de la marca a nivel global en 2013 con el objetivo de modificar percepciones que tengan sus consumidores y así aumentar los ingresos, como así se ha demostrado en este último año fiscal. Bjørn Gulden, CEO de la marca, introduce la nueva misión de *Puma* que debe extrapolarse a cualquier proceso dentro de la marca: "To be the Fastest Sports Brand in the World" (Ser la marca deportiva más rápida del mundo).La

empresa quiere expresar con esta promesa de marca todas sus acciones y decisiones. El objetivo de este reposicionamiento es demostrar que *Puma* vuelve de nuevo al deporte con una actitud distintiva: Valiente, confiada, determinada y alegre. Sus productos son ligeros, cómodos y dinámicos; siendo esta vez mucho más innovadores y con diseños más claros. Todo ello bajo sus tres valores centrales: Ser sostenible a nivel social, económico y medioambiental. Su promesa es que producen los productos más innovadores para los atletas más rápidos del planeta. Y todo consumidor puede ser atleta y puede ser el más rápido.

- **Reason to believe:**

La marca alemana refleja su promesa en el eslogan “*Forever Faster*”, y que quiere acercar al público su idea de que sus productos están hechos para gente que quiere ser la más rápida usando tecnología innovadora. Un ejemplo tangible (y “Razón para creer” en su promesa) de su reposicionamiento que quiere demostrar ser el más rápido entre todas las marcas deportivas son sus productos, los cuales muchas veces son la imagen directa frente al consumidor. En este año *Puma* ha introducido un nuevo producto en el fútbol llamado *evoSPEED*, que ha conseguido crear las zapatillas de fútbol más ligeras del mercado (103 gramos). O su última innovación en running: *IGNITE*, que mejora la recuperación de energía y promocionado por el atleta más rápido de todos los tiempos: Usain Bolt. También, como parte de su imagen y fiel reflejo de este nuevo posicionamiento que están desarrollando, la marca ha implantado diversas tiendas completamente nuevas bajo el concepto *Forever Fast*. En ellas se optimiza la presentación de sus productos y sus tecnologías y fortalezas asociadas a la marca. Así mismo, lanzaron una renovada ‘*web shop*’ en 2015 que les permite expandirse en el mercado online y acceder a otros mercados distintos.



**Figura 6.** Una de las nuevas tiendas abiertas en Herzogenaurach (Alemania), la sede de *Puma*. Foto hecha por “@mene” en Enero de 2016.



**Figura 7.** Captura de la nueva web de *Puma* celebrando el triunfo en la Premier League de su equipo el Leicester City.

La forma más generalizada de la marca para expandir su nuevo posicionamiento es mediante campañas publicitarias donde utilizan a las estrellas deportivas “más” rápidas, “más” fuertes, “más” goleadoras, “más”... Y demuestran como entrenan con sus productos. Prueba de ello es la promoción de su producto estrella en el *Running*: Ignite mediante anuncios utilizando a Usain Bolt, su embajador principal. *Puma* es el patrocinador técnico oficial de la Federación de atletismo de Jamaica, históricamente el país que ha sacado a los hombres y mujeres más rápidos del mundo. Cuando nació la estrella Usain Bolt y pulverizó los records de la velocidad en el atletismo mundial, la marca alemana no quiso dejarlo escapar y hoy en día es su imagen más utilizada y que refleja a la perfección su nuevo posicionamiento: *Forever Faster*.



Figura 8. Campaña publicitaria utilizando la imagen del hombre más rápido del mundo: Usain Bolt.

Otro reflejo de su promesa de marca se vio reflejada en la pasada Copa América, donde el equipo patrocinado por *Puma*: Chile, ganó el torneo. También en la FIFA Women's World Cup en Canadá, la futbolista embajadora de *Puma* Marta Viera Da Silva consiguió el record de ser la máxima goleadora en la historia de los Mundiales de fútbol. En el mundo del motor, la marca alemana es parnter técnico de las escuderías Mercedes AMG Petronas y Scuderia Ferrari, otorgándola una posición líder en ese mercado gracias al título de Lewis Hamilton y su equipo. Y otra mención más al patrocinio “líder” de *Puma*; en este caso para el fútbol inglés, donde el vigente y sorprendente ganador: el *Leicester City Football Club*, tiene como patrocinador oficial técnico a la marca alemana.

## 8. COMPARATIVA DE DOS GRANDES MARCAS: Nike vs Puma

Está claro que las dos empresas son multinacionales del sector deportivo conocidas en todos los continentes, sin embargo, como hemos podido observar con este análisis individualizado de sus estrategias de posicionamiento, siguen caminos algo diferentes. La primera gran diferencia que encontramos entre *Nike* y *Puma* son sus datos financieros, números objetivos que demuestran donde está situada cada una, tal y como vemos en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Tabla comparativa con los datos financieros de *Nike* y *Puma* en el año fiscal 2015.



Ambas marcas tienen unos ingresos muy elevados de varios miles de millones de US\$, sin embargo, la marca americana es la número 1 en todos los aspectos con una amplia diferencia respecto a la marca alemana. Los ingresos de *Nike* han pasado de 27.79 billones de US\$ en 2014 a 30.60 billones de US\$ en 2015; mientras que *Puma* ha pasado de tener 3.42 billones de US\$ en 2014 a 3.89 billones de US\$ en 2015. En términos monetarios absolutos, es la marca americana quien más crece siendo la primera marca deportiva en superar los 30 billones de US\$ de ingresos. Sin embargo, en términos relativos es la marca alemana la que más crece de un año a otro (un +12% frente al +9% de *Nike*).

En cuanto al análisis de su posicionamiento, recordemos que *Puma* ha entrado en un reposicionamiento de la marca en el año 2013 para conseguir atraer a mucho más público y cambiar la percepción negativa que tenían sus consumidores. El 'Target Cliente' entre ambas marcas es muy similar, un público joven del cual da lo mismo su sexo, clase socioeconómica, religión, etc... Aunque lo que sí que es cierto es que la marca alemana busca un *core target* algo más joven que la marca americana, aunque también *Nike* tiene una política de

promoción muy exhaustiva al público joven (*‘Young athletes’*). Las dos marcas coinciden en que actualmente deben explotar el sector femenino y ambas empresas están renovando sus productos y estrategias de promoción enfocándolas al mercado de la mujer (recordemos que *Puma* ha ‘fichado’ a la estrella Rihanna para que sea la directora creativa de varias líneas nuevas textiles).

De acuerdo al Mercado donde se introducen, al tratarse de multinacionales presentas en decenas de países, las diferencias son mínimas. Sin embargo, el hecho de que una marca haya nacido en Europa y la otra en Estados Unidos marca diferencias bien sesgadas. *Puma*, por ejemplo, hasta el 2014 establecía su mercado principal en la zona EMEA (Europa, Oriente Medio y África), mientras que *Nike* tiene casi un 50% de sus ingresos establecidos en América del norte (EEUU a la cabeza obviamente). Sin embargo, es interesante observar como las dos marcas van cambiando sus caminos: La marca alemana cada vez va perdiendo más cuota de mercado en EMEA siendo el 2015 el primer año que se ve superada en cuanto a ingresos por América (37.1% frente al 38.7% respectivamente). Del 2014 al 2015, EMEA ha perdido un 3.5% de cuota mientras que América ha ganado un 2.7% de cuota. La marca estadounidense, en cambio, ha crecido en Europa más de un 34% en los últimos dos años (en cuanto a ingresos se refiere), lo que hace ver claramente su aumento de interés del mercado Europeo. También es común en ambas marcas el crecimiento que están teniendo en Asia y Pacífico, donde ambas marcas crecen notablemente con China a la cabeza. Es cierto que los datos que proporcionan las dos marcas engloban áreas geográficas diferentes, pero sí que nos sirven para observar las diferencias y semejanzas que tienen en cuanto a su estrategia de mercado.

Sobre su portafolio de productos, ambas marcas coinciden y venden Zapatillas de deporte principalmente (63.8% de los ingresos totales de *Nike* y el 44.5% de los ingresos totales de *Puma*), seguido del Textil (30.1% de *Nike* frente al 36.7% de *Puma*), y por último, Equipamiento/Accesorios (5.7% de *Nike* frente al 18.8% de *Puma*). Vemos con estos datos como la marca americana da mucha más importancia a la venta de zapatillas deportivas que su competidor (casi un 20% más en ingresos) y como resta importancia a los productos de equipamiento deportivo (-13% comparado con *Puma*).

Respecto a sus categorías deportivas actúan en mercados completamente semejantes, dejando como diferencias más significativas la presencia de *Puma* en los deportes de motor (como la Fórmula 1) y su marca *Cobra Golf* que se encarga del sector de Golf en la marca.

La promesa de marca de *Nike* va dirigida a todo aquel que se siente atleta, y según Bill Bowerman: “Si tienes un cuerpo, eres un atleta”. La marca busca llegar a todo el mundo, sea alguien que sale a andar por salud o un atleta que compite a nivel profesional. Los beneficios que ofrecen al consumidor son productos que utilizan técnicas innovadores de

alta calidad bajo un gran control del diseño. En cambio, la promesa de *Puma* va dirigida a aquellas personas que quieren ser el número 1, que quieren ser mejores deportistas. Según la propia marca, la nueva promesa es: “To be the fastest sports brand in the world”, proporcionando productos ligeros, cómodos y dinámicos gracias a una mayor innovación y diseños más claros; bajo sus tres valores de sostenibilidad: Social, económico y medioambiental.

En cuanto a sus razones para creer en esas promesas, *Nike* utiliza un histórico Eslogan para simbolizarlos: *Just do it*. Algo así como que si tienes un cuerpo, puede ser atleta, simplemente hazlo. El nuevo Eslogan de *Puma* es: *Forever Faster*. Tiene mucho que ver con su intención de ser la más rápida de todas las marcas, enfocarse en llegar al número uno, al mejor atleta (quien lo es o quien quiere serlo, sea al nivel que sea). Prueba de ello es la creación de las zapatillas de fútbol más ligeras jamás fabricadas (103 gr.) o el patrocinio a líderes indiscutibles como Usain Bolt. *Nike*, en cambio, siempre basó su estrategia de promoción en el patrocinio de estrellas deportivas (normalmente números uno en sus deportes, pero sobretodo figuras simbólicas del deporte que fueran el mejor escaparate al consumidor), como hicieron con Michael Jordan en 1984 o hacen actualmente con el FC Barcelona. Obviamente, la marca americana obtiene mayores ingresos gracias a su publicidad, ya que debido al gasto que hacen pueden permitirse llegar a mucho más público que la marca alemana. *Nike* pasó de gastarse en campañas publicitarias y promocionales 3.013 millones de US\$ en 2014 a 3.213 millones de US\$ un año después; mientras que el gasto de *Puma* en ese mismo aspecto fue más de la mitad: 1.300 millones de Euros en 2014 y 1.500 millones de Euros en 2015.

## IV. ESTUDIO DEL POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS DEPORTIVAS DENTRO DEL DEPORTE

### 9. CONTROL DEL POSICIONAMIENTO ADQUIRIDO

Para comprobar si una marca ha alcanzado un buen posicionamiento una vez ha realizado sus estrategias de *branding* y ha conseguido introducir una idea en la mente del consumidor hay que evaluar y controlar ese posicionamiento con los elementos que a continuación se explican (Pérez Carballada, C., 2012; Sasmita, J. and Suki, N.M., 2015):

- 1) Nivel de asociación: Es la rapidez con la que el consumidor asocia una marca con el posicionamiento real de la misma (conexión marca-atributos). Por ejemplo, cuando pensamos en DECATHLON lo asociamos a multideporte y precios bajos; o si pensamos en INTERSPORT lo asociamos rápidamente al posicionamiento de multimarca. Sin embargo, pueden darse el caso de marcas que cuesta más asociarlas rápidamente a una imagen concreta, y esto es prueba de que no está correctamente posicionada en la mente del consumidor. Asimismo, esta asociación entre la marca y los atributos guardados en la mente del consumidor pueden ser positivos o negativos dependiendo de las experiencias del usuario o cómo se ha comunicado la marca..
- 2) Nivel de atractivo o *brand image*: Este aspecto tiene que ver con el Brand Promise del que hablaba G. Moore (2014). Si los beneficios emocionales y racionales que la marca puede dar al cliente no es lo que realmente este está buscando, entonces la marca habrá realizado un posicionamiento incorrecto y no logrará alcanzar sus objetivos. Puede que su estrategia de *branding* se alcance, pero si no cumple con las expectativas de sus consumidores, no alcanzará el éxito. Por ejemplo, imaginemos que ASICS decide posicionarse en el mercado del running, pero con precio Premium y para jóvenes inexpertos. Probablemente sea un posicionamiento incorrecto ya que los jóvenes lo que buscan es un producto “glamouroso” a precio reducido y si son inexpertos les dará igual si es una marca específica para running, ya que valorarán más otros aspectos. Sin embargo, si el posicionamiento de *asics* es con precio Premium pero para adultos expertos que practican el running frecuentemente, seguramente alcanzará los resultados deseados porque su posicionamiento ha sido el correcto.
- 3) *Brand loyalty*: Este elemento tiene mucho que ver con el anterior, y responde a la tendencia que tiene un consumidor a consumir un tipo de producto o marca en sus diferentes categorías. En el mundo del deporte muchos autores lo denominan como “religión” a la marca debido a las pasiones que este sector mueve en sus consumidores.

- 4) Nivel de diferenciación: Como bien he comentado en la Introducción de este trabajo, el posicionamiento que tiene una marca debe ser diferente al de otras, ya que si nuestra mente asocia un mismo atributo (por ejemplo: zapatillas de running de alta calidad) a varias marcas (*Asics, Mizuno, Saucony...*) estas marcas no tienen ninguna ventaja competitiva y el valor de su posicionamiento en cuanto a ese atributo quedaría anulada por lo que el consumidor debería buscar otros atributos para posicionar la marca (precio, estética, tipo de amortiguación...).
- 5) Notoriedad o conocimiento de la marca: Este elemento tiene mucho que ver con la eficacia del programa de marketing mix que implante una marca y cómo consigue colocarse en la mente del consumidor (lo que afectará en su toma de decisiones). Este posicionamiento se relaciona con el conocido *Top of mind*, y es la posición que ocupa una marca en la mente del consumidor, algo así como el ranking de marcas. El estudio que se muestra a continuación toma como base este elemento.

Cuando estos aspectos se respetan y se cumplen a la perfección, podemos decir que la marca está fuertemente unida con las ideas que el consumidor tiene en su mente y el posicionamiento está correctamente realizado. Este estudio tratará de reunir información acerca de alguna de las principales marcas deportivas que hemos visto en el sector y comprobar si sus posicionamientos se cumplen o como quedan reflejadas en las mentes de los consumidores. Es por ello que el objetivo de las preguntas del cuestionario de este estudio tiene como objetivo controlar los aspectos aquí mencionados que sirven para controlar el posicionamiento de las marcas deportivas a las que hace referencia.



**Figura 9.** Esquema sobre el Control del Posicionamiento. Los cinco aspectos que se deben tener en cuenta para valorar y controlar el posicionamiento de una marca. (Elaboración propia).

## 10. DEPORTES MÁS SEGUIDOS EN ESPAÑA

Las marcas deportivas más importantes acceden a los mercados donde mayor afluencia de consumidores puede obtener. Por ello, en España, el mercado donde mayor gasto publicitario y aparición de marcas existe es en el deporte líder en el país: el fútbol. Con el objetivo de entender mejor los resultados del cuestionario y relacionar mejor los datos, mostraré a continuación el ranking de deportes más practicados en nuestro país, y que obtienen mayor afluencia e impactos de marcas. Dado que no existen datos fiables y objetivos acerca de la práctica deportiva a nivel usuario de todos los deportes en España, la información que se presenta a continuación hace referencia al número de licencias federativas que tiene cada deporte (Tabla 4). El orden que aparece aquí será el mismo que aparezca en el cuestionario (con la opción “Otro” para aquellas personas que practiquen otro deporte que no esté en la lista). Dentro de los resultados que se obtienen en este estudio, aparecen como los deportes más mencionados por los encuestados el fútbol y el atletismo. Observando esta lista de deportes con mayor número de licencias deportivas vemos como el fútbol está muy por delante del resto de deportes y sobre todo del atletismo, que ocupa el 11º lugar de la lista. Por ello, será interesante observar si existen diferencias en cuanto al posicionamiento de marcas en unos sujetos u otros.

**Tabla 4.** Ranking de deportes en España según el número de licencias (años 2014 y 2015). Fuente: CSD

DEPORTE (nº licencias)	2014	2015
<b>1. Fútbol</b>	874.093	909.761
<b>2. Baloncesto</b>	354.949	355.845
<b>3. Caza</b>	334.915	333.974
<b>4. Golf</b>	283.849	276.150
<b>5. Montaña y escalada</b>	188.292	203.860
<b>6. Judo</b>	104.340	104.871
<b>7. Balonmano</b>	92.249	92.716
<b>8. Tenis</b>	85.668	81.581
<b>9. Ciclismo</b>	70.800	75.855
<b>10. Voleibol</b>	61.550	71.074
<b>11. Atletismo</b>	65.292	70.911

## 11. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo de la encuesta es disponer de información acerca del posicionamiento real que tienen los consumidores sobre las marcas deportivas y las estrategias llevadas a cabo por *Nike* y *Puma*. También entender los diversos posicionamientos que pueden existir bajo una misma marca dependiendo de la categoría deportiva con la que está familiarizada la persona, y las posibles diferencias según el sexo, la edad o la localización geográfica donde se reside. Con esta encuesta podremos conocer si las marcas *Nike* y *Puma* están llegando correctamente a los consumidores, y si su imagen de marca es tal y como quieren reflejarla.

## 12. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

El ámbito geográfico de esta encuesta incluye 8 provincias del territorio español y 7 sujetos que actualmente residen en Italia. Las provincias españolas que aparecen son Cantabria, Barcelona, Navarra, Madrid, León, Asturias, Extremadura y Murcia.

## 13. METODOLOGÍA

El tamaño de la muestra de este estudio se situó 160 encuestados de segunda etapa, es decir, personas de 15 años en adelante. Básicamente no se han cogido sujetos menores a esa edad dado que el posicionamiento principal expresado por las grandes marcas es en el núcleo poblacional de entre 15-40 años; y los menores de 15 años pueden estar alterados por otros factores más allá de lo que tienen en su mente sobre las marcas, es decir, para los adolescentes muchas veces es más importante vestir como viste el resto, que el propio gusto de cada uno basado en lo que piensa realmente de la marca, lo que restaría objetividad al estudio.

El cuestionario se ha distribuido digitalmente mediante el aplicativo gratuito de Google para realizar encuestas online: *Google Formularios*. De esta forma ha sido mucho más fácil la transmisión de las preguntas al usar un canal de fácil uso, acceso y envío. Dado que no había ninguna exigencia metodológica que cumplir, el Formulario se envió aleatoriamente a toda aquella persona mayor de 15 años (en caso de filtrarse alguna persona menor a esa edad quedaría reflejado en la pregunta "Edad", donde se quedaría sin opción a respuesta) sin distinción de sexo, antecedentes deportivos, lugar de residencia, etc... El cuestionario es completamente anónimo y consta de muy pocas preguntas para facilitar y motivar su respuesta (10 preguntas). Sin embargo, lo interesante de este cuestionario es que de cada pregunta se saca información valiosa que analizar. Para poder

sacar esos datos objetivos y concretos, realizaremos algunas preguntas que sirvan para entender, por ejemplo, el “*Top of mind*” que los consumidores tienen en su mente sobre las marcas. Recordemos que se trata de establecer el lugar que ocupan las marcas en nuestro cerebro, no a sus productos. También hay que tener claro que tener la primera posición en la mente de un consumidor no garantiza que este adquiera sus productos, ya que en la toma de decisión final repercuten otros factores externos: precio, distribución... Pero sin duda es un método eficaz para entender el posicionamiento que tienen las marcas en la mente. Los datos conseguidos posteriormente han sido analizados mediante Excel para poder tener las todas las estadísticas de los resultados. A continuación se explica con mayor exactitud la estructura completa del cuestionario y el objetivo de cada pregunta formulada.

### 13.1 Estructura del cuestionario

El cuestionario (*Anexo 1*) consta de 10 preguntas con dos preguntas de respuesta abierta (“*Top of mind*” y CCAA donde reside el encuestado) y 8 preguntas de respuesta múltiple donde el encuestado debe elegir una de las opciones.

La primera pregunta busca saber las tres primeras marcas que le vengan a la mente al consumidor, y saber así el *Top of mind* que tiene. Tiene que ver con la notoriedad o conocimiento que se tiene de la marca. Esta es la primera pregunta de todas porque el objetivo es que la mente del encuestado no se vea contaminada con alguna de las opciones que se dan en las otras preguntas, y que su *Top of mind* sea lo más objetivo posible.

La segunda y tercera pregunta tienen que ver con la promesa de marca (*brand promise*) que tienen como objetivo *Nike* y *Puma*; las dos marcas que se analizan más exhaustivamente en este estudio. El objetivo de estas dos preguntas es analizar si el consumidor asocia perfectamente los beneficios que desea transmitir la marca deportiva a sus clientes.

La cuarta y quinta pregunta tiene que ver sobre los eslóganes de *Nike* y *Puma* y comprobar si el consumidor asocia esa frase correctamente sin saber a qué marca pertenece. Será interesante ver los resultados que se tiene sobre el eslogan de *Puma*, marca que acaba de reposicionarse y que puede ser más desconocida para muchos usuarios.

La sexta pregunta es sobre la lealtad que un consumidor puede tener hacia una o varias marcas a la hora de adquirir un producto de calidad.

Las otras cuatro preguntas restantes son cuestiones relacionadas con las características del encuestado, tales como: sexo, edad, deporte que ha practicado o CCAA donde vive actualmente. El deporte que ha practicado nos servirá para observar diferencias entre los deportes que aparezcan escogidos, ya que las estrategias de las marcas pueden ser diversas y su posicionamiento también serlo así. En cuanto a la pregunta para conocer la Comunidad Autónoma donde reside el encuestado (independientemente de donde haya

nacido) sirve para conocer la zona donde recibe los impactos más agresivos de las marcas. Por ejemplo, una persona que vive en Barcelona no recibirá los mismos impactos publicitarios que una persona que vive en un pueblo de Cantabria.

## 14. RESULTADOS

En este apartado mostraré los resultados obtenidos en el cuestionario para poder analizarlos y relacionarlos con todos los aspectos teóricos mencionados a lo largo de este trabajo. Los resultados están clasificados según las preguntas que han tenido que responder los encuestados.

### 14.1 PRIMERA PREGUNTA:

***“Dime las tres primeras marcas deportivas que te vengan a la cabeza en orden jerárquico”***

Con esta pregunta, se pretendía conocer el posicionamiento real que tenían las marcas en la mente del consumidor. Conocer cuáles son las primeras marcas deportivas en las que piensa la gente cuando se le pregunta y poder comparar entre sujetos con diferentes características (edad, sexo y deporte practicado). Las respuestas las hemos separado en tres opciones ya que cada sujeto nombraba tres marcas deportivas. Siendo la primera opción la primera marca deportiva que ha mencionado el encuestado, y por lo tanto, la primera marca que ocupa el ranking “*Top of mind*” de su mente; la segunda opción la segunda marca; y la tercera opción la tercera marca deportiva guardada en su memoria. De esta forma analizaremos las respuestas que han dado a cada opción para a posteriori comparar esas mismas respuestas entre sujetos.

Para empezar, analizaremos los datos de manera global sin ninguna comparativa de sujetos. En la Figura 10 observamos los datos totales de los encuestados (153 cuestionarios válidos de los 160 cuestionarios totales, debido a que 7 respuestas fueron indebidamente respondidas) acerca de la respuesta que han dado a la primera marca deportiva que tienen guardada en su *top of mind*. Los 153 encuestados han dado como respuesta a 10 marcas deportivas dentro de su primera opción; siendo *Nike* la más mencionada por 97 de los 153 encuestados (63% del total). En segundo lugar quedaría *Adidas* con el 27% del total de las respuestas gracias a las 42 menciones recibidas. En tercer lugar aparece *Asics* mencionada por 7 de las 153 personas (4% del total). Y las siete marcas restantes sumarían una mención cada una (lo que las daría el 1% del total): *Brooks*, *Converse*, *New Balance*, *POC*, *Puma*, *SBD* y

*Scarpa*. Es destacable también mencionar como el 90% de los 153 encuestados han tenido únicamente en cuenta como primera opción *Nike* o *Adidas*.

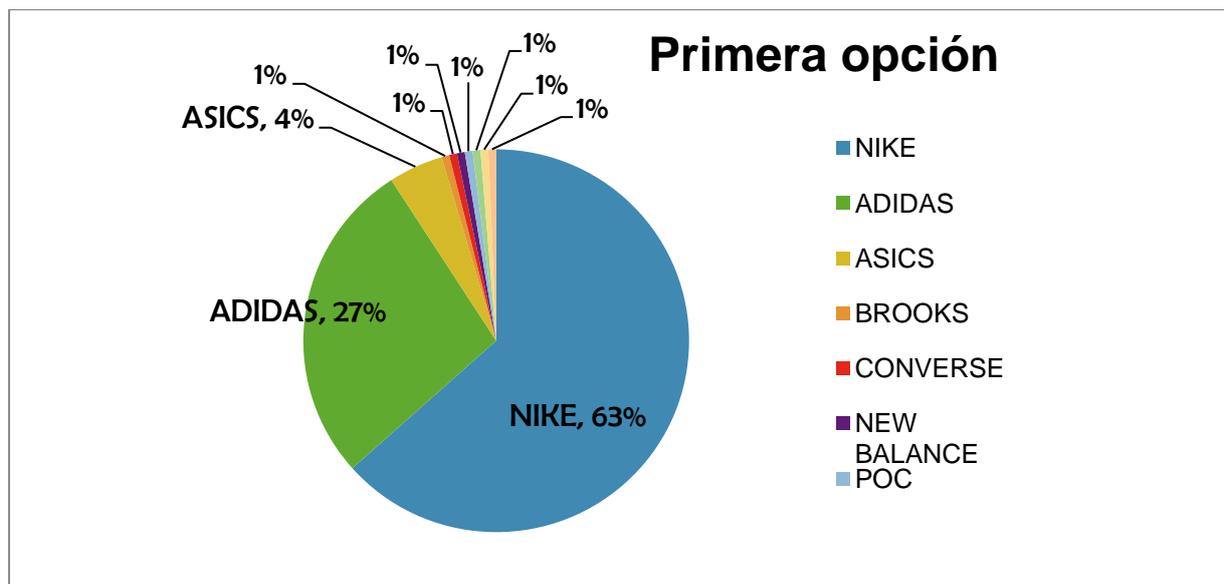
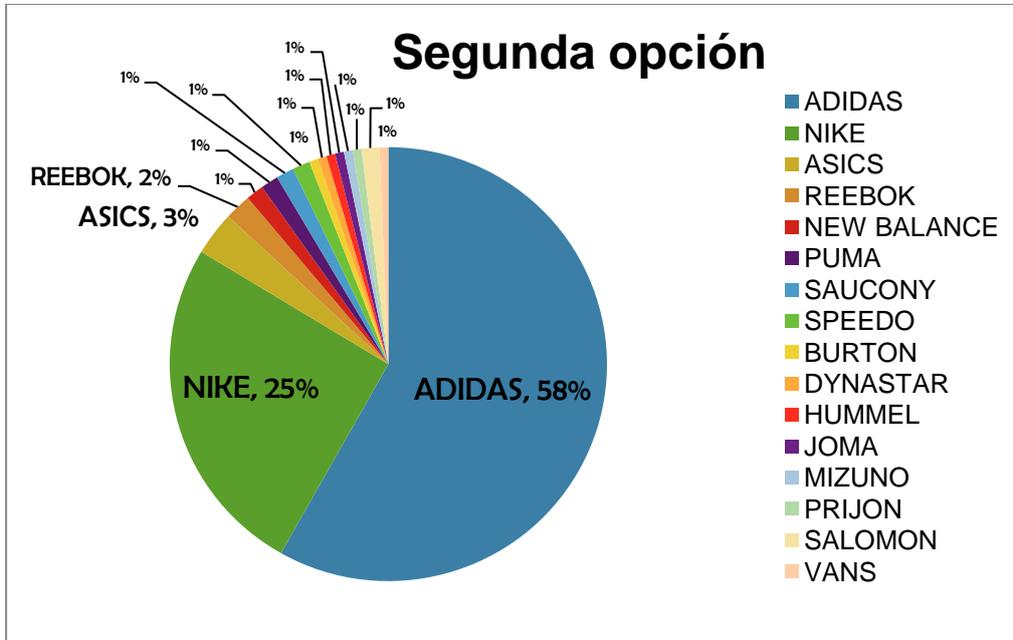


Figura 10. Marcas determinadas como primera opción por los encuestados.

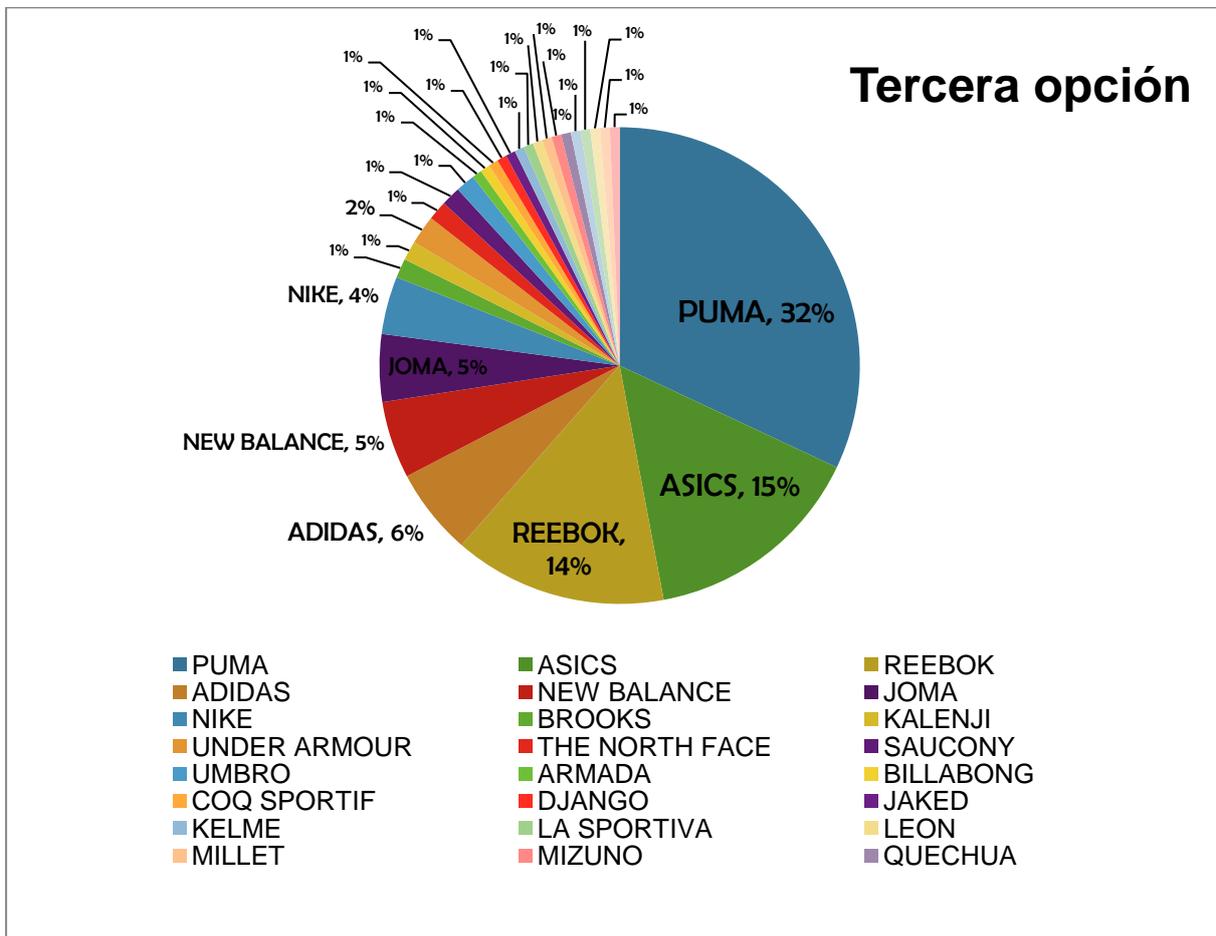
En cuanto a las marcas escogidas como segunda opción (Figura 11), es decir, como segunda marca deportiva que le viene al consumidor a la mente; observamos cómo se agranda un poco más la lista de respuestas dadas con un total de 16 marcas deportivas diferentes. En este caso, *Nike* y *Adidas* siguen teniendo la supremacía electiva con el 83% de las elecciones totales (128 de los 153 entrevistados las escogieron). En primer lugar quedaría esta vez *Adidas*, con 89 elecciones, lo que la otorga el 58% del total. En segundo lugar está *Nike*, con 39 elecciones (25% del total). En tercer lugar aparece *Asics* con 5 menciones que le dan el 3% del total. En cuarto lugar quedaría *Reebok* con 3 menciones (2%); tras ella estarían *Reebok*, *New balance*, *Puma Saucony*, *Salomon* y *Speedo* con 2 menciones cada una (1% del total cada una) y las últimas 6 marcas deportivas quedarían con tan solo una mención cada una: *Burton*, *Dynastar*, *Hummel*, *Joma*, *Mizuno Prijon* y *Vans*.

En el análisis de la tercera opción (tercera marca deportiva que les viene a la mente al consumidor) vemos en la Figura 12 como aparecen mucha más variedad de marcas deportivas. Los 153 cuestionados mencionaron un total de 29 marcas deportivas diferentes, y eso hizo que los porcentajes fueron muchos más variables. En este caso ya no aparecen *Nike* y *Adidas* como las marcas más escogidas (pasan a tener un 4% y 6% respectivamente del total), sino que es *Puma* la que aparece en primer lugar con el 32% de las menciones totales (49 menciones de las 153 totales); seguida de *Asics* (de nuevo tercera con 23 elecciones, que le otorga el 15%) y *Reebok* (con 22 menciones, que le da el 14% del total). Por detrás quedarían *Adidas* (9 elecciones – 6%); *New Balance* (8 elecciones – 5%); *Joma* (7 elecciones – 5%); *Nike* (6 elecciones – 4%); *Under Armour* (3 elecciones – 1%); *Brooks*,

Kalenji, The North Face, Saucony y Umbro (2 elecciones – 1%) y el restante de marcas con tan solo una mención cada una (menos del 1% total): Armada, Billabong, COQ Sportif, Django, Jaked, Kelme, La Sportiva, Leon, Millet, Mizuno, Quechua, Spider, Trango, Volvom, Vans y Ternua.



Figuras 11 y 12. Marcas deportivas mencionadas por los encuestados como segunda y tercera opciones.

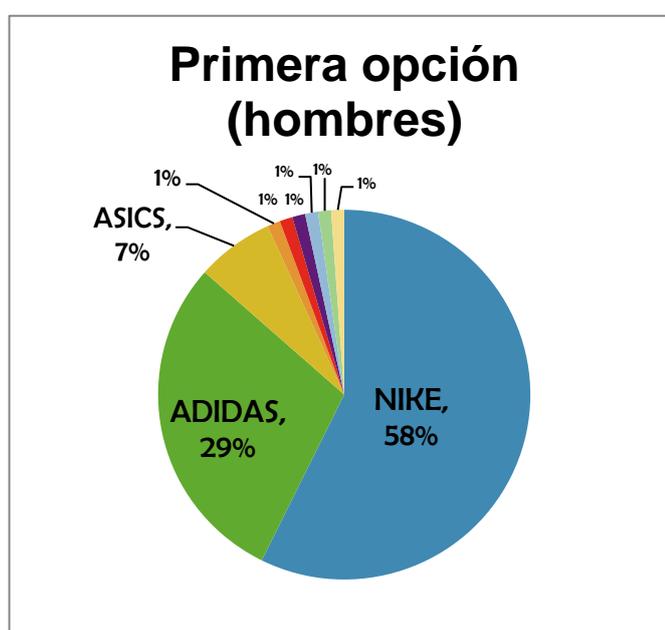


## 14.1.1 COMPARATIVA ENTRE SEXOS

Si comparamos las respuestas que han dado los hombres y mujeres vemos como del total de 153 encuestas válidas en esta pregunta, 89 han sido hombres y 64 mujeres. Empezaré analizando las tres opciones que han ido dando los encuestados hombres. Como primera marca deportiva posicionada en sus mentes vemos como han escogido a *Nike* con 51 de las 89 elecciones totales (58%), en segundo lugar *Adidas* (29%) y en tercer lugar a *Asics* (7%). Las siete marcas deportivas restantes recibieron un voto cada una. En la Tabla 5 se pueden observar los datos más detenidamente.

**Tabla 5 y Figura 13.** Marcas deportivas mencionadas como primera opción por los hombres encuestados

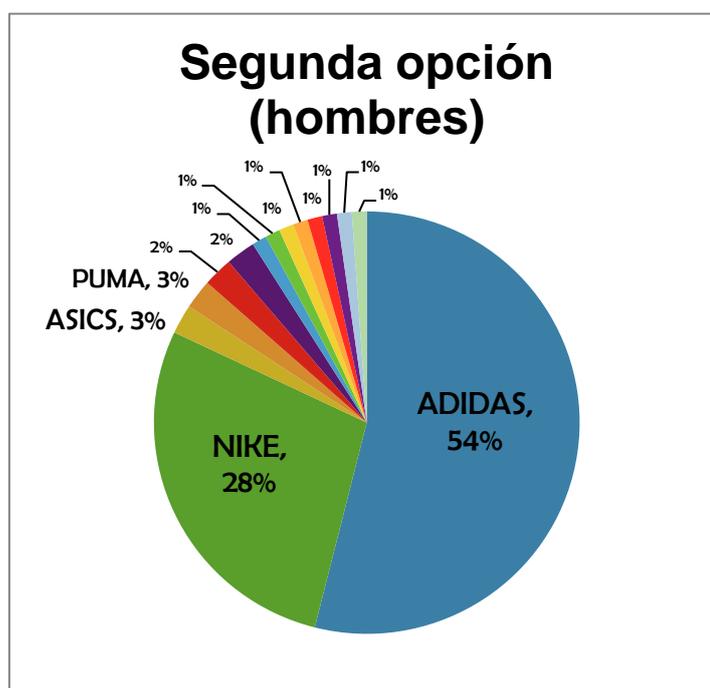
Primera opción (hombres)	
NIKE	51
ADIDAS	26
ASICS	6
ARENA	1
CONVERSE	1
POC	1
PUMA	1
SBD	1
SCARPA	1
TOTAL	89



Como segunda opción vemos como Adidas ha sido la más elegida por 48 de los 89 hombres encuestados, más de la mitad del total de votos. El segundo lugar lo ocuparía Nike con 25 respuestas (28%) y tras las dos primeras marcas quedarían Asics, Puma, Reebok y Salomon con dos menciones. Las ocho marcas deportivas restantes (14 marcas deportivas mencionadas en total) quedarían con una elección cada una (1% del total) tal y como podemos observar en la Tabla 6 y sus porcentajes en la Figura 14.

**Tabla 6 y Figura 14.** Marcas deportivas mencionadas como segunda opción por los hombres encuestados.

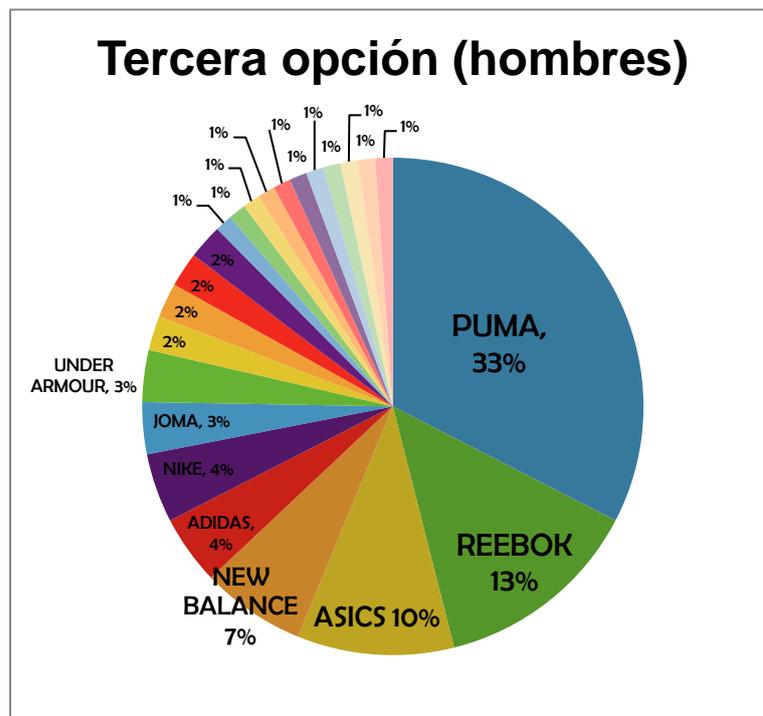
Segunda opción (hombres)	
ADIDAS	48
NIKE	25
ASICS	2
PUMA	2
REEBOK	2
SALOMON	2
BURTON	1
DYNASTAR	1
HUMMEL	1
JOMA	1
MIZUNO	1
PRIJON	1
SPEEDO	1
VANS	1
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>



En cuanto a la tercera marca deportiva que los hombres tienen posicionada en la mente salen de nuevo resultados mucho más diferentes, al igual que cuando uníamos tanto hombres y mujeres en analizar estos resultados. En la Tabla 7 se puede apreciar cómo han salido mencionadas 23 marcas deportivas diferentes, siendo Puma la más nombrada con 29 de las 89 encuestas totales (33%), seguida de Reebok con el 13% del total; Asics con 10%; New Balance con el 7%; y ya más rezagadas quedarían Adidas y Nike (ambas 4%); Joma y Under Armour (ambas 3%); Brooks, Saucony, The North Face; Umbro, Armada; Billabong; Django; Jaked; Kalenji; Kelme; La Sportiva; Millet; Ternua; Volcom y Trango con una mención cada una (1% del total)

**Tabla 7 y Figura 15.** Marcas deportivas mencionadas como tercera opción por los hombres encuestados.

Tercera opción (hombres)	
PUMA	29
REEBOK	12
ASICS	9
NEW BALANCE	6
ADIDAS	4
NIKE	4
JOMA	3
UNDER ARMOUR	3
BROOKS	2
SAUCONY	2
THE NORTH FACE	2
UMBRO	2
ARMADA	1
BILLABONG	1
DJANGO	1
JAKED	1
KALENJI	1
KELME	1
LA SPORTIVA	1
MILLET	1
TERNUA	1
VOLCOM	1
TRANGO	1
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>

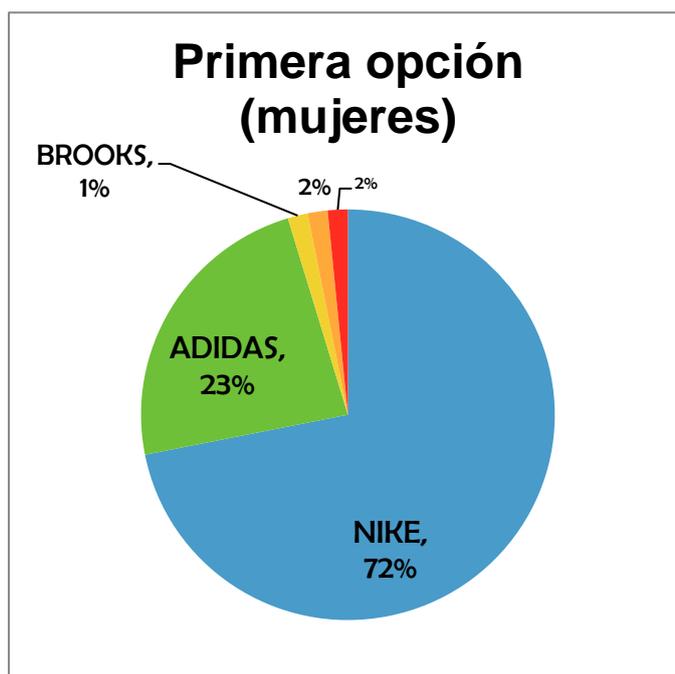


En cuanto a las respuestas dadas por las mujeres (64 sujetos en total) las distribuiremos nuevamente entre primera, segunda y tercera opción; es decir, el orden jerarquizado de marcas deportivas posicionadas en sus mentes.

De esta forma, como primera opción, las mujeres dan mayoritariamente como respuesta a la marca Nike en 46 de los 64 casos (lo que le da un 72% de las respuestas). El segundo lugar lo ocupa Adidas con 15 mujeres que la sitúan como primera marca (23%). Y por detrás quedaría Brooks, Asics y New Balance con una mención cada una (en total 5 marcas deportivas). En la Tabla 8 y Figura 16 se pueden observar detenidamente los datos.

**Tabla 8 y Figura 16.** Marcas deportivas mencionadas como primera opción por las mujeres encuestadas.

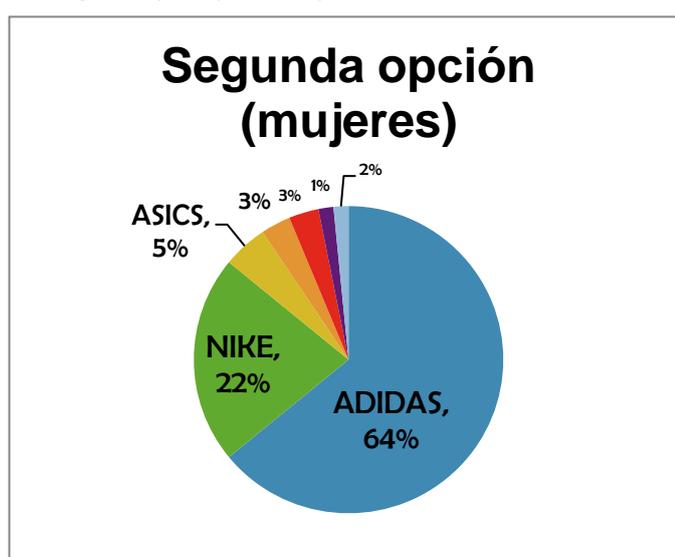
Primera opción (mujeres)	
NIKE	46
ADIDAS	15
BROOKS	1
ASICS	1
NEW BALANCE	1
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>



Como segunda opción, las mujeres han escogido primero a Adidas (41 de las 64 mujeres) lo que le otorga el 64% de las respuestas totales; seguida de Nike con 14 menciones (22% del total), Asics con 3 menciones (5% del total), New Balance y Saucony con dos menciones ambas (3% del total) y Reebok y Speedo con 1 mención cada una (1% del total). Los datos de las 7 marcas deportivas mencionadas pueden observarse en la Tabla 9 y Figura 17.

**Tabla 9 y Figura 17.** Marcas deportivas mencionadas como segunda opción por las mujeres encuestadas.

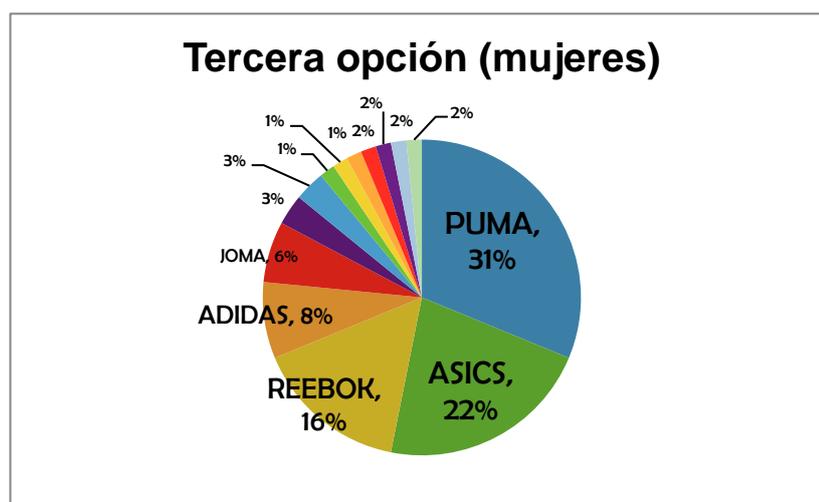
Segunda opción (mujeres)	
ADIDAS	41
NIKE	14
ASICS	3
NEW BALANCE	2
SAUCONY	2
REEBOK	1
SPEEDO	1
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>



Y por último, como tercera opción, y tal y como se puede observar en la Tabla 10 y Figura 18, encabeza la lista Puma con 20 menciones de las 64 totales (lo que la proporciona el 31% del total), seguida de Asics con 14 menciones (22%), Reebok (16% del total), Adidas (8%), Joma (6%), New Balance y Nike (3%) y así hasta un total de 14 marcas deportivas mencionadas.

**Tabla 10 y Figura 18.** Marcas deportivas mencionadas como tercera opción por las mujeres encuestadas.

Tercera opción	
PUMA	20
ASICS	14
REEBOK	10
ADIDAS	5
JOMA	4
NEW BALANCE	2
NIKE	2
COQ SPORTIF	1
KALENJI	1
LEON	1
MIZUNO	1
QUECHUA	1
VANS	1
SPIDER	1
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>



#### 14.1.2 COMPARATIVA POR EDAD

A continuación se comparan las tres opciones escogidas por los encuestados dependiendo del grupo de edad al que pertenece. Recordemos que la edad la agrupamos en cinco grupos: Entre 15 y 20 años; entre 21 y 25 años; entre 26 y 35 años; entre 36 y 50 años; y 51 años o más. Esto nos permitirá comprobar si existen diferencias en el *top of mind* dependiendo de la época en la que se haya nacido. Al igual que se ha hecho anteriormente, mostraré los datos divididos en tres opciones, empezando por la primera marca deportiva que han mencionado los encuestados. De tal forma, podemos observar en la Tabla 11 como todos los grupos de edad han escogido como primera opción Nike (entre el 47% y el 76% del total en todos los casos); seguido de Adidas (entre el 20 y el 38%) y Asics (entre el 2% y 13%). Como vemos, este orden se respeta en todos los grupos de edad aunque con diferencias porcentuales en cada caso. Cabe mencionar también como es el grupo entre 26 y 35 años los

que ofrecen mayores posibilidades de respuesta con un total de 6 marcas deportivas diferentes; y los mayores de 51 años los que menos posibilidades ofrecen (únicamente 3 marcas deportivas diferentes).

**Tabla 11.** Primera opción de *Top of mind* escogida por los encuestados clasificada según los grupos de edad.

Entre 15 y 20 años			Entre 21 y 25 años			Entre 26 y 35 años		
PRIMERA OPCIÓN			PRIMERA OPCIÓN			PRIMERA OPCIÓN		
NIKE	37	74%	NIKE	30	67%	NIKE	19	53%
ADIDAS	10	20%	ADIDAS	11	24%	ADIDAS	13	36%
ASICS	1	2%	ASICS	3	7%	PUMA	1	3%
SBD	1	2%	SCARPA	1	2%	ASICS	1	3%
ARENA	1	2%	TOTAL	45	100%	NEW BALANCE	1	3%
TOTAL	50	100%				CONVERSE	1	3%
						TOTAL	36	100%

Entre 36 y 50 años			51 años o más		
PRIMERA OPCIÓN			PRIMERA OPCIÓN		
NIKE	7	47%	NIKE	4	50%
ADIDAS	5	33%	ADIDAS	3	38%
ASICS	1	7%	ASICS	1	13%
BROOKS	1	7%	TOTAL	8	100%
POC	1	7%			
TOTAL	15	100%			

En cuanto a la segunda opción que los encuestados han dado, observamos como Adidas ha sido la opción más votada en primer lugar (entre el 42% y el 75% de las respuestas), seguida en todos los casos de Nike, aunque con porcentajes muchos más bajos (entre un 20% y un 38%). De nuevo es el grupo de edad que comprende entre 26 y 35 años los que más diversidad de marcas deportivas ofrecen con un total de 9 posibilidades diferentes. Y también vemos como los mayores de 51 años solamente mencionan Adidas o Nike como segunda opción. En la Tabla 12 podemos ver de manera más detenida la clasificación completa por edad.

**Tabla 12.** Segunda opción de *Top of mind* escogida por los encuestados clasificada según los grupos de edad.

Entre 15 y 20 años			Entre 21 y 25 años			Entre 26 y 35 años		
SEGUNDA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN		
ADIDAS	37	74%	ADIDAS	26	58%	ADIDAS	15	42%
NIKE	10	20%	NIKE	12	27%	NIKE	11	31%
JOMA	1	2%	ASICS	3	7%	REEBOK	3	8%
SPEEDO	1	2%	HUMMEL	1	2%	SALOMON	2	6%
NEW BALANCE	1	2%	PUMA	1	2%	PUMA	1	3%
TOTAL	50	100%	SPEEDO	1	2%	ASICS	1	3%
			BURTON	1	2%	MIZUNO	1	3%
			TOTAL	45	100%	VANS	1	3%
						NEW BALANCE	1	3%
						TOTAL	36	100%

Entre 36 y 50 años			51 años o más		
SEGUNDA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN		
ADIDAS	6	43%	ADIDAS	5	63%
NIKE	3	21%	NIKE	3	38%
SAUCONY	2	14%	TOTAL	8	100%
ASICS	1	7%			
DYNASTAR	1	7%			
PRIJON	1	7%			
TOTAL	14	100%			

Respecto a la tercera opción que han mencionado los encuestados, observamos en la Tabla 13 como existen bastantes semejanzas en cuanto a sus primeras respuestas. En todos los grupos de edad ha quedado Puma como la líder de la clasificación excepto en los mayores de 51 años (primer lugar para Reebok; donde Puma ha quedado en segundo lugar empatado con el resto de opciones), aunque al existir más marcas deportivas que en las otras dos opciones esta vez los porcentajes quedan son más pequeños y repartidos. Como segunda y tercera opción aparecen Asics y Reebok en todos los grupos de edad, unas veces como segunda marca deportiva más mencionada como tercera opción y otras como tercera. En cuanto a la diversidad de marcas, es sin duda la tercera opción la que más diferencias

ofrece, siendo de nuevo el grupo de edad de entre 26 y 35 años los que más marcas deportivas nombran: 15. Aunque esta vez, el resto de grupos también se suman a la diversidad de opciones siendo los mayores de 51 años los que menos mencionan: 7.

**Tabla 13.** Tercera opción de *Top of mind* escogida por los encuestados clasificada según los grupos de edad.

Entre 15 y 20 años			Entre 21 y 25 años			Entre 26 y 35 años		
TERCERA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN		
PUMA	21	42%	PUMA	13	29%	PUMA	9	25%
ASICS	7	14%	ASICS	8	18%	ASICS	6	17%
REEBOK	7	14%	REEBOK	7	16%	REEBOK	4	11%
JOMA	4	8%	ADIDAS	4	9%	NEW BALANCE	4	11%
ADIDAS	2	4%	UNDER ARMOUR	3	7%	NIKE	2	6%
NIKE	2	4%	NEW BALANCE	3	7%	ADIDAS	2	6%
QUECHUA	1	2%	BROOKS	1	2%	BILLABONG	1	3%
THE NORTH FACE	1	2%	KALENJI	1	2%	COP SPORTIF	1	3%
VANS	1	2%	LA SPORTIVA	1	2%	DJANGO	1	3%
VOLCOM	1	2%	MIZUNO	1	2%	KALENJI	1	3%
UMBRO	1	2%	SPIDER	1	2%	KELME	1	3%
JAKED	1	2%	SAUCONY	1	2%	UMBRO	1	3%
NEW BALANCE	1	2%	LEON	1	2%	TERNUA	1	3%
TOTAL	50	100%	TOTAL	45	100%	JOMA	1	3%
						BROOKS	1	3%
						TOTAL	36	100%

Entre 36 y 50 años			51 años o más		
TERCERA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN		
PUMA	5	36%	REEBOK	2	25%
REEBOK	2	14%	PUMA	1	13%
ASICS	1	7%	ASICS	1	13%
THE NORTH FACE	1	7%	JOMA	1	13%
NIKE	1	7%	NIKE	1	13%
ADIDAS	1	7%	TRANGO	1	13%
ARMADA	1	7%	SAUCONY	1	13%
JOMA	1	7%	TOTAL	8	100%
MILLET	1	7%			
TOTAL	14	100%			

### 14.1.3 COMPARATIVA ENTRE DEPORTES

A continuación veremos los datos más relevantes que muestran como tres opciones sujetos que practican o han practicado diferentes deportes. En la pregunta 9 explicaré más detenidamente los deportes principales que han seleccionado los encuestados, pero en esta ocasión utilizaré los deportes más mencionados para comparar su orden jerárquico de marcas deportivas que tienen y comprobar semejanzas y diferencias que pueden existir. La muestra de sujetos nos ha dado como deportes principales: atletismo y fútbol. Aunque en total se nombran hasta 23 deportes diferentes, ninguno de ellos alcanza un número suficientemente alto como para poder ser utilizado en esta comparativa. Por ello, utilizamos atletismo con 72 menciones y fútbol con 32 menciones.

En cuanto a la primera marca deportiva que les viene a la cabeza en ambos deportes la primera opción fue Nike, la segunda opción fue Adidas y la tercera fue Asics. Lo que cambiaron fueron los porcentajes: en atletismo fue proporcionalmente al número total de personas que nombraron atletismo más mencionado Nike (75% del total) que en el fútbol (56% de las 32 personas que nombraron fútbol). Mientras que Adidas fue proporcionalmente más nombrado en Fútbol que en Atletismo (38% en fútbol frente al 17% en atletismo). En cuanto a Asics los datos muestran que apenas hubieron diferencias significativas tal y como podemos observar en las Tablas 14 y 15.

En la segunda opción que ofrecen los encuestados, de nuevo no hay diferencias en cuanto a las dos primeras marcas deportivas mencionadas: Adidas en primer lugar seguida de Nike. Sin embargo, ningún encuestado que practica o ha practicado Fútbol ha mencionado Asics (tercera marca más mencionada como segunda opción en Atletismo). Tan solo aparece Vans para completar las tres marcas deportivas diferentes que se han nombrado como segunda opción en Fútbol. En Atletismo ofrecen una diversidad de marcas mucho mayor que el fútbol: 9 marcas deportivas diferentes. Es cierto como he mencionado que las dos encajan en sus dos primeras marcas más mencionadas como segunda opción (Adidas y Nike respectivamente), pero, de nuevo, los porcentajes son muy diferentes de un deporte a otro. Los encuestados que practican o han practicado Atletismo han elegido Adidas en un 70% del total, frente al 56% de los encuestados que han mencionado Fútbol. Y en cuanto a Nike, en Atletismo ha sido tan solo el 15% del total frente al 41% en Fútbol.

Respecto a la tercera y última opción que mencionan los encuestados, es decir, su tercera marca deportiva que por orden jerárquico tienen guardada en su memoria, vemos como coincide la marca más mencionada: Puma. Aunque es en el Fútbol donde obtiene un mayor porcentaje de elección respecto al total (53%) frente al Atletismo (28% del total). El resto de opciones son mucho más diversas y apenas coinciden. Cabe destacar que ningún encuestado que ha elegido Fútbol ha nombrado como tercera opción Adidas o Nike,

quedando Reebok en segunda lugar con el 22% del total (en Atletismo Reebok se posiciona en tercer lugar con el 8% del total). En Atletismo la segunda marca más escogida como tercera opción, y muy cercana a Puma, es Asics con el 24% de las respuestas totales que han escogido Atletismo. En cuanto al número de marcas deportivas que dan cada grupo de encuestados, son aquellos que escogen Atletismo los que ofrecen mayor diversidad con un total de 13 marcas, frente a las 8 que ofrece el Fútbol como tercera opción.

**Tabla 14.** Clasificación *Top of mind* escogida por los encuestados que practican o han practicado Atletismo.

ATLETISMO	PRIMERA OPCIÓN		SEGUNDA OPCIÓN		TERCERA OPCIÓN			
	NIKE	54	75%	ADIDAS	50	70%	PUMA	20
ADIDAS	12	17%	NIKE	11	15%	ASICS	17	24%
ASICS	3	4%	ASICS	2	3%	REEBOK	6	8%
BROOKS	1	1%	REEBOK	2	3%	NEW		
NEW						BALANCE	5	7%
BALANCE	1	1%	SAUCONY	2	3%	ADIDAS	5	7%
PUMA	1	1%	SALOMON	1	1%	JOMA	4	6%
TOTAL	72	100%	JOMA	1	1%	NIKE	4	6%
						UNDER		
			NEW BALANCE	1	1%	ARMOUR	3	4%
			PUMA	1	1%	BROOKS	2	3%
			TOTAL	71	100%	SAUCONY	2	3%
						KALENJI	1	1%
						QUECHUA	1	1%
						VANS	1	1%
						TOTAL	71	100%

**Tabla 15.** Clasificación *Top of mind* escogida por los encuestados que practican o han practicado Fútbol.

FÚTBOL	PRIMERA OPCIÓN		SEGUNDA OPCIÓN		TERCERA OPCIÓN			
NIKE	18	56%	ADIDAS	18	56%	PUMA	17	53%
ADIDAS	12	38%	NIKE	13	41%	REEBOK	7	22%
ASICS	1	3%	VANS	1	3%	ASICS	2	6%
CONVERSE	1	3%	TOTAL	32	100%	UMBRO	2	6%
TOTAL	32	100%				DJANGO	1	3%
						BILLABONG	1	3%
						VOLCOM	1	3%
						JOMA	1	3%
						TOTAL	32	100%

#### 14.1.4 COMPARATIVA ENTRE LUGARES DE RESIDENCIA

En la siguiente comparativa hablaré de la relación que puede tener el lugar donde vives con las marcas deportivas que tiene el consumidor posicionadas en su mente. Para ello utilizaré los datos obtenidos de la pregunta número 10 (y que se pueden observar ampliamente en los resultados de dicha pregunta) y los analizaré para saber qué marcas determinan los sujetos. Para sacar esos datos solamente utilizaré aquellas Provincias/Comunidades Autónomas/País con mayor número de encuestados, ya que utilizar un lugar que solamente ha sido nombrado por un encuestado no mostraría ningún tipo de relevancia. Es por ello que analizo los datos más relevantes de Cantabria (80 encuestados), Barcelona (28 encuestados), Navarra (Navarra), Madrid (10) e Italia (7). Recordemos que el total de sujetos encuestados en esta primera pregunta es de 153 (7 respuestas inválidas).

Al igual que he realizado con las anteriores comparativas, distribuyo las tres respuestas como tres opciones independientes que reflejan las tres marcas deportivas en orden jerárquico que el consumidor tiene en la mente.

En la Tabla 16 podemos observar todos los datos de las marcas que han mencionado los encuestados de Cantabria (80 encuestados válidos). Como datos más relevantes vemos como dan de primera opción siete marcas diferentes; siendo Nike con 58 menciones la más mencionada (73% del total de encuestados de Cantabria), seguida de Adidas (15 menciones) y Asics (3 menciones). Como segunda opción aparecen nueve marcas deportivas diferentes, quedando Adidas en cabeza con 54 menciones (el 68% del total), seguida de Nike con 17 menciones (21% del total). Como tercera opción aparecen 18 marcas diferentes, siendo la más nombrada *Puma* con 31 menciones (39% del total), seguidas de Asics (13 menciones) y Reebok (11 menciones).

En la Tabla 17 se determinan los datos que han seleccionado como primera, segunda y tercera opción los encuestados de Barcelona (28 sujetos). Como primera opción han mencionado cuatro marcas diferentes: Nike en primer lugar con 17 menciones (61% del total de encuestados de Barcelona), Adidas (9 menciones que le dan el 32% del total) y Converse y Asics con una mención cada una (4% cada una). Como segunda opción aparecen 5 marcas diferentes siendo las tres primeras: Adidas (16 menciones, 59% del total), Nike (7 menciones, 26% del total) y Asics (2 menciones, 7% del total). Y como tercera opción aparecen 11 marcas diferentes siendo Puma la más mencionada (10 veces) seguidas de Asics y Reebok (4 menciones cada una).

**Tabla 16.** Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Cantabria.

CANTABRIA								
PRIMERA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN		
NIKE	58	73%	ADIDAS	54	68%	PUMA	31	39%
ADIDAS	15	19%	NIKE	17	21%	ASICS	13	16%
ASICS	3	4%	NEW BALANCE	2	3%	REEBOK	11	14%
ARENA	1	1%	SPEEDO	2	3%	JOMA	6	8%
NEW BALANCE	1	1%	ASICS	1	1%	ADIDAS	3	4%
POC	1	1%	REEBOK	1	1%	NEW BALANCE	3	4%
SBD	1	1%	HUMMEL	1	1%	NIKE	2	3%
TOTAL	80	100%	PUMA	1	1%	ARMADA	1	1%
			DYNASTAR	1	1%	MILLET	1	1%
			TOTAL	80	100%	JAKED	1	1%
						QUECHUA	1	1%
						SPIDER	1	1%
						THE NORTH FACE	1	1%
						TRANGO	1	1%
						UMBRO	1	1%
						UNDER ARMOUR	1	1%
						VANS	1	1%
						VOLCOM	1	1%
						TOTAL	80	100%

**Tabla 17.** Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Barcelona.

BARCELONA								
PRIMERA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN		
NIKE	17	61%	ADIDAS	16	59%	PUMA	10	37%
ADIDAS	9	32%	NIKE	7	26%	ASICS	4	15%
CONVERSE	1	4%	ASICS	2	7%	REEBOK	4	15%
ASICS	1	4%	REEBOK	1	4%	ADIDAS	2	7%
TOTAL	28	100%	VANS	1	4%	BILLABONG	1	4%
			TOTAL	27	100%	DJANGO	1	4%
						NEW BALANCE	1	4%
						NIKE	1	4%
						SAUCONY	1	4%
						UMBRO	1	4%
						UNDER ARMOUR	1	4%
						TOTAL	27	100%

En la Tabla 18 vemos las opciones que han determinado los sujetos que residen en Navarra (22 encuestados). Han establecido como primera opción predominante (5 marcas diferentes): Nike (9 menciones), seguida de Adidas (8 menciones) y Asics (3 menciones). Como segunda opción aparecen 7 marcas diferentes siendo Adidas (9 menciones) y Nike (5 menciones) las más mencionadas. Como tercera opción aparecen 12 marcas deportivas, siendo Puma la más mencionada con 4 encuestados nombrándola.

**Tabla 18.** Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Navarra.

NAVARRA								
PRIMERA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN		
NIKE	9	41%	ADIDAS	9	41%	PUMA	4	18%
ADIDAS	8	36%	NIKE	5	23%	ASICS	3	14%
ASICS	3	14%	ASICS	2	9%	NIKE	3	14%
BROOKS	1	5%	SAUCONY	2	9%	REEBOK	2	9%
PUMA	1	5%	MIZUNO	1	5%	ADIDAS	2	9%
TOTAL	22	100%	PRIJON	1	5%	BROOKS	2	9%
			SALOMON	2	9%	KALENJI	1	5%
			TOTAL	22	100%	NEW BALANCE	1	5%
						SAUCONY	1	5%
						TERNUA	1	5%
						UNDER ARMOUR	1	5%
						THE NORTH FACE	1	5%
						TOTAL	22	100%

En la Tabla 19 vemos los resultados que han tenido los sujetos de Madrid (10 encuestados). Como primera opción aparecen tan solo Nike (7 menciones) y Adidas (3 menciones). Como segunda opción aparecen Adidas (5 menciones), Nike (3 menciones) y Joma y Reebok (1 mención cada una). Como tercera opción es Reebok la marca más nombrada (4 veces) respecto a las otras 6 marcas deportivas mencionadas una vez cada una.

**Tabla 19.** Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Madrid.

MADRID								
PRIMERA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN		
NIKE	7	70%	ADIDAS	5	50%	REEBOK	4	40%
ADIDAS	3	30%	NIKE	3	30%	ADIDAS	1	10%
TOTAL	10	100%	JOMA	1	10%	ASICS	1	10%
			REEBOK	1	10%	JOMA	1	10%
			TOTAL	10	100%	KALENJI	1	10%
						KELME	1	10%
						NEW BALANCE	1	10%
						TOTAL	10	100%

Y, por último, en la Tabla 20 tenemos los resultados que han dado los encuestados que residen en Italia (7 encuestados). Dando como primera opción: Adidas (5 menciones) y Nike y Scarpa (con 1 mención cada una). Como segunda opción quedaría Nike en primer lugar con 5 menciones, seguida de Burton y Puma (una mención cada una). Y como tercera opción no habría una marca destacada y todas las nombradas (7 marcas deportivas diferentes) obtienen una mención cada una como tercera marca que está posicionada en la mente de estos consumidores.

**Tabla 20.** Las tres marcas posicionadas en las mentes de los encuestados de Italia.

ITALIA								
PRIMERA OPCIÓN			SEGUNDA OPCIÓN			TERCERA OPCIÓN		
ADIDAS	5	71%	NIKE	5	71%	REEBOK	1	14%
NIKE	1	14%	BURTON	1	14%	ADIDAS	1	14%
SCARPA	1	14%	PUMA	1	14%	LA SPORTIVA	1	14%
TOTAL	7	100%	TOTAL	7	100%	LEON	1	14%
						MIZUNO	1	14%
						PUMA	1	14%
						COQ SPORTIF	1	14%
						TOTAL	7	100%

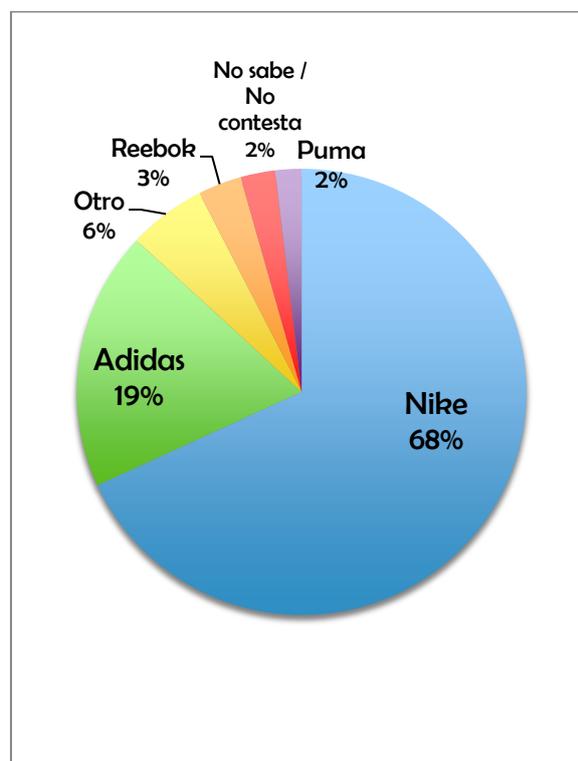
14.2 SEGUNDA PREGUNTA:

**“Serías capaz de decirme con qué marca deportiva asociarías un producto innovador de alta calidad y que le da mucha importancia al diseño”**

De los 160 encuestados (en esta ocasión han sido 160 respuestas válidas) que han respondido a esta pregunta, el 68,1% ha elegido *Nike* como la marca deportiva que se adecua mejor a las características mencionadas en la pregunta. La segunda marca más votada ha sido *Adidas* con 30 votos (18,8%). En tercer lugar, la opción más votada ha sido “Otro”, es decir, otra marca de las que se presentaban como opciones con 9 votos (5,6%). Dentro de estas 9 marcas deportivas encontramos a *Asics* con tres votos y a *Diamir*, *La Sportiva*, *New Balance*, *Orbea*, *Salomon* y *Under Armour* con un voto cada una. La cuarta marca deportiva más votada ha sido *Reebok* con 5 votos (3,1%). En quinto lugar aparecen cuatro personas que no sabían/no contestan a la pregunta (2,5%). Y en último lugar quedaría *Puma* con 3 votos (1,9%). En la siguiente Tabla 21 podemos ver como quedarían los datos reflejados, y en la Figura podemos visualizar de manera mucho más evidente como es *Nike* la marca más votada.

**Tabla 21 y Figura 19.** Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la segunda pregunta del cuestionario.

MARCA DEPORTIVA	Nº votos	%
Nike	109	68%
Adidas	30	19%
Otro	9	6%
Reebok	5	3%
No sabe / No contesta	4	3%
Puma	3	2%
TOTAL	160	100%

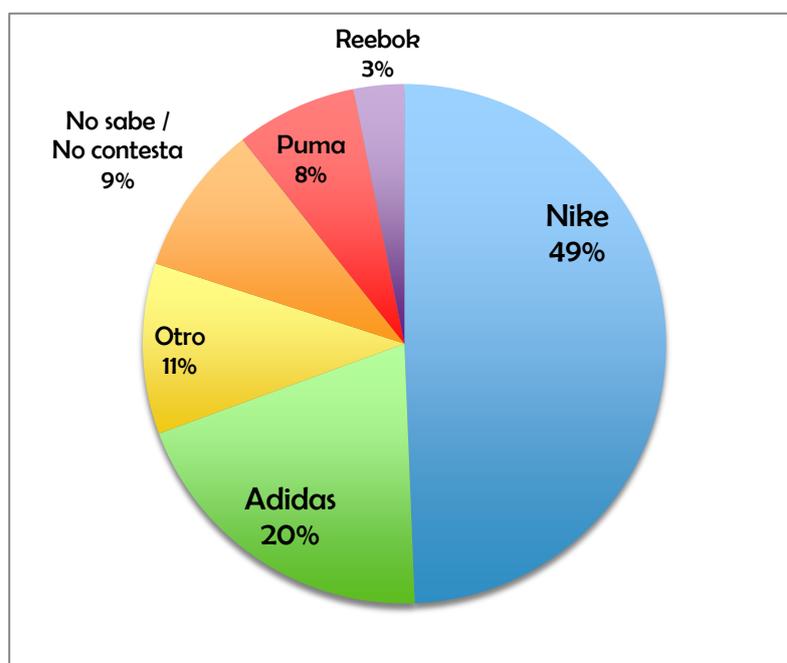


14.3 TERCERA PREGUNTA:**“¿Qué marca ofrece un producto ligero, cómodo y dinámico para que consigas ser el atleta más rápido?”**

En esta tercera pregunta del cuestionario, se han obtenido 160 respuestas válidas (100% del total). En este caso existe más variedad de respuestas y aunque la clasificación la encabeza claramente *Nike* con 79 votos (lo que le otorga el 49,4% de los votos totales), esta no obtiene una posición líder tan clara como en la segunda pregunta del cuestionario. La segunda marca más votada ha sido *Adidas* con 32 votos (le otorga el 20% del total). En tercer lugar la opción más señalada ha sido “Otro” con 17 menciones a otras marcas deportivas (10,6%) encabezada por *Asics* con 9 votos (que superaría a la cuarta marca más votada: *Reebok*), *Saucony* con 3 votos y *Innov8*, *Kalenji*, *Mizuno*, *New Balance*, *Saucony* y *Scarpa* con un voto cada una. En cuarto lugar aparece la opción “No sabe / No contesta”, donde 15 encuestados la han elegido otorgándole el 9,4% de los votos totales. En quinto lugar quedaría *Puma* con 12 votos (7,5% del total). Y en último lugar estaría *Reebok* con 5 votos (3,1%). En la Tabla 22 y Figura 20 se pueden observar con más detenimiento los resultados conseguidos en esta pregunta.

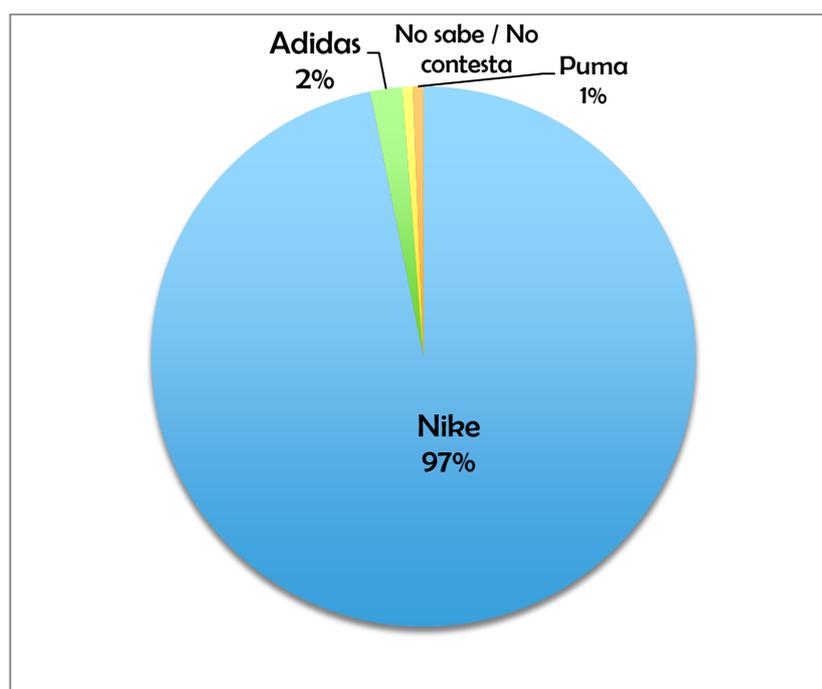
**Tabla 22 y Figura 20.** Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la tercera pregunta del cuestionario: “¿Qué marca ofrece un producto ligero, cómodo y dinámico para que consigas ser el atleta más rápido?”.

MARCA DEPORTIVA	Nº votos	%
Nike	79	49%
Adidas	32	20%
Otro	17	11%
No sabe / No contesta	15	9%
Puma	12	8%
Reebok	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>



14.4 CUARTA PREGUNTA:**“Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: ‘Just Do It’”**

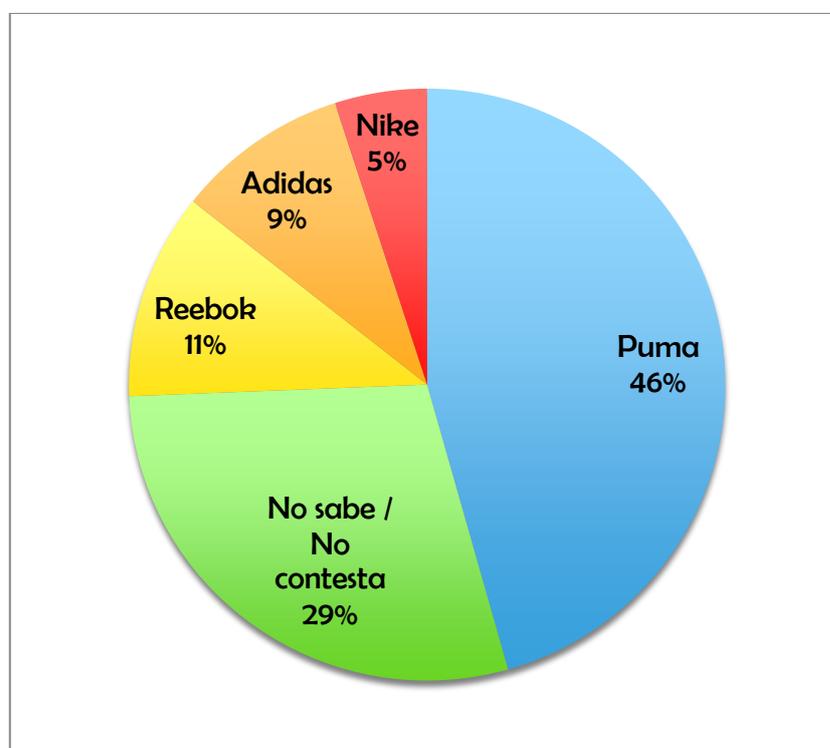
En esta cuarta pregunta, analizaremos las respuestas dadas por los 160 encuestados en este estudio. En este caso se les pregunta acerca de un eslogan para comprobar con qué marca deportiva lo asocian. Los resultados relevan que 155 de los 160 encuestados han reconocido este eslogan como imagen de *Nike* (96,9% de los votos totales). *Adidas* ha sido elegida por tres personas (1,9% de los votos totales). Y los dos votos restantes han ido a parar a *Puma* y una persona que escogió la opción “No sabe / No contesta” (un voto cada una que le otorga el 0,6% de los votos totales). En la siguiente Figura 21 podemos comprobar cómo *Nike* ha acaparado el liderazgo en votos de esta pregunta.



**Figura 21.** Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la cuarta pregunta del cuestionario: “Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: ‘Just Do It’”.

14.5 QUINTA PREGUNTA:**“Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: ‘Forever Faster’”**

En esta quinta pregunta comprobamos la asociación que tiene el consumidor con este eslogan. En los resultados (160 cuestionarios válidos nuevamente) observamos que es *Puma* la primera marca deportiva escogida por los encuestados con 73 de los 160 votos (45,6%). Es destacable que en segundo lugar 46 encuestado no han sabido asociar el eslogan a una marca y han respondido “No sabe / No contesta” (28,7% de los votos totales). En tercer lugar aparece *Reebok* con 18 votos (11% del total de votos). Y tras ella quedarían *Adidas* con 15 votos (9% del total) y *Nike* con 8 votos (5% del total). En la Figura 22 podemos observar como aparece muchas más variedad de elección, aunque casi la mitad de los votos han ido a parar a la marca alemana *Puma*.



**Figura 22.** Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la quinta pregunta del cuestionario: “Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: ‘Forever Faster’”.

Dentro de esta pregunta, se quería abrir una variable más dentro del estudio y comprobar como está asociado el eslogan ‘Forever Faster’ de la marca *Puma* dentro del deporte Atletismo; ya que establece en él el núcleo de su publicidad y con su embajador estrella Usain Bolt acerca mucho más la marca a quien practica o a practicado Atletismo. Es por ello que se han juntado las dos variables de conocimiento del eslogan con el deporte que practica o ha practicado el encuestado obteniendo los siguientes resultados.

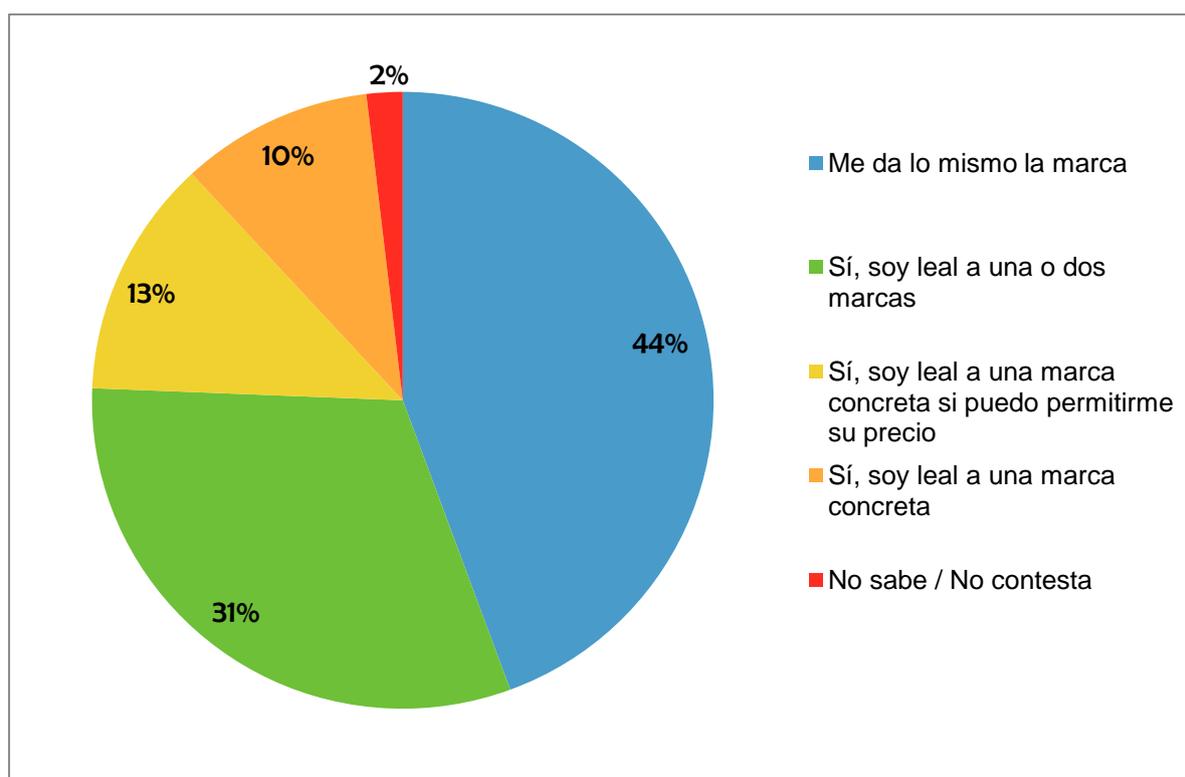
Las 73 personas que han escogido *Puma* como respuesta han seleccionado entre todas 11 deportes diferentes. Sin embargo, cinco de los once deportes han sido escogidos cada uno por tan sólo una persona; y sólo dos deportes (Atletismo y Fútbol) han recibido más de 3 votos. De los encuestados que han seleccionado *Puma* en esta pregunta, 41 personas practican o han practicado Atletismo, es decir, el 56% de los que han elegido la marca alemana. Dentro del total de encuestados (160), el total de personas que han seleccionado atletismo han sido 77. Por lo tanto, esas 41 personas que han escogido *Puma* representan el 53% del total (73 encuestados). El siguiente deporte que más ha votado *Puma* en esta pregunta ha sido el Fútbol con 17 personas (de los 32 encuestados totales que han participado en este estudio contestando Fútbol lo que representa el 53%), es decir, el 23% de los que han escogido la marca alemana. Los siguientes deportes que aparecen son mucho menos numerosos y por eso sus datos no pueden analizarse correctamente. En la Tabla 23 se pueden observar los datos totales que acabo de mencionar, analizando los porcentajes dentro de la elección de *Puma* y los porcentajes que representan dentro del total de personas que han escogido ese deporte en el estudio.

**Tabla 23.** Datos que relacionan a las personas que han votado *Puma* en la sexta pregunta con el deporte que practican o han practicado.

DEPORTE	nº votos a PUMA	% del total PUMA	TOTAL DEPORTE	% dentro de su deporte
ATLETISMO	41	56%	77	53%
FUTBOL	17	23%	32	53%
NATACIÓN	3	4%	4	75%
NO TENGO UN DEPORTE EN MENTE	3	4%	9	33%
BALONCESTO	2	3%	5	40%
JUDO	2	3%	3	67%
BALONMANO	1	1%	1	100%
DANZA	1	1%	1	100%
GIMNASIO	1	1%	1	100%
SURF	1	1%	1	100%
CICLISMO	1	1%	1	100%
TOTAL	73	100%		

14.6 SEXTA PREGUNTA:**“A la hora de comprar un producto deportivo de calidad, ¿eres leal a una marca o te basas en otros factores?”**

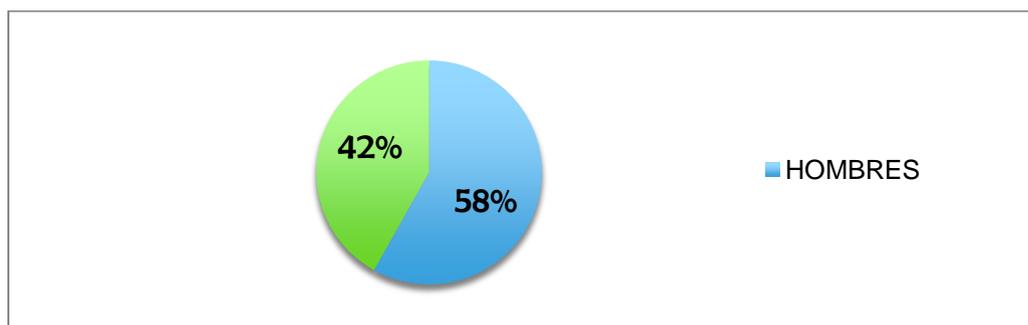
Con esta pregunta se pretende conocer la lealtad a la marca (*Brand Loyalty*) que tiene el consumidor hacia la compra de un producto deportivo. La respuesta más votada ha sido que al consumidor le da lo mismo la marca del producto con el 44,4% de los votos (71 votos sobre los 160 encuestados totales). En segundo lugar ha sido votada la opción ‘Sí, soy leal a una o dos marcas’ con 50 votos de los 160 totales (31,3%). En tercer lugar la opción votada ha sido ‘Sí, soy leal a una marca concreta si puedo permitirme su precio’ con 20 votos (12,5% del total). La cuarta opción ha sido ‘Sí, soy leal a una marca concreta’ con 16 votos (10% del total). Y en quinto y último lugar, 3 personas han contestado ‘No sabe / No contesta’ como respuesta a la pregunta. En la siguiente Figura 23 se pueden observar detenidamente los porcentajes que conciernen a cada respuesta.



**Figura 23.** Datos que reflejan las respuestas dadas por los encuestados a la quinta pregunta del cuestionario: “A la hora de comprar un producto deportivo de calidad, ¿eres leal a una marca o te basas en otros factores?”.

14.7 SÉPTIMA PREGUNTA:**“Sexo”**

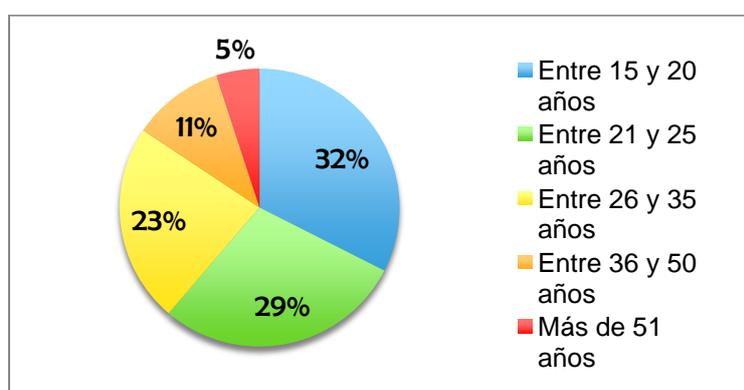
Esta pregunta ha sido introducida para conocer el sexo de los encuestados y poder utilizar esos datos para correlacionarlos con otras variables, como así ha ocurrido con la primera pregunta. Dentro de los datos analíticos de esta pregunta, obtenemos como resultados que 93 hombres han contestado a este cuestionario (58,1% del total) frente a las 67 mujeres (41,9%). En la Figura 24 se pueden observar los datos de manera más gráfica.



**Figura 24.** Porcentaje de hombres y mujeres que han participado en este estudio. N=160 sujetos.

14.8 OCTAVA PREGUNTA:**“Edad”**

De nuevo, y al igual que en la sexta pregunta, el objetivo de esta cuestión es conocer la edad que tiene el encuestado (en este caso el grupo de edad al que pertenece). Como ya se ha comentado en la metodología de este estudio, se distribuyen en cinco grupos de edad diferentes. Los resultados reflejan que el grupo de edad que mayoritariamente ha participado en este estudio han sido los jóvenes de entre 15 y 20 años (52 sujetos respecto a los 160 encuestados totales), seguido de las personas entre 21 y 25 años (46 sujetos), las personas de entre 26 y 35 años (37 sujetos), las personas de entre 36 y 50 años (17 sujetos) y los que tienen 51 años o más (8 sujetos). En la siguiente gráfica (Figura 25) se pueden observar los porcentajes que equivalen tales datos.



**Figura 25.** Porcentajes que ofrecen información acerca de la edad de los encuestados distribuida en cinco grupos de edad.

14.9 NOVENA PREGUNTA:

***“Deporte que más has practicado a lo largo de tu vida (sea deporte federado o simplemente como hobby)”***

DEPORTE	nº
Atletismo	77
Fútbol	32
No tengo un deporte en mente	9
Baloncesto	5
Tenis	5
Voleibol	5
Natación	4
Judo	3
Montaña y escalada	3
Esquí	2
Aerobic	1
Balonmano	1
Ciclismo	1
Danza	1
Equitación	1
Gimnasia	1
Gimnasio	1
Karate	1
No sabe / No contesta	1
Pelota mano	1
Piragüismo	1
Surf	1
Taekwondo	1
Vela	1
Waterpolo	1
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

Dado que el cuestionario trata sobre marcas deportivas, es interesante cruzar los datos con los deportes a los que está asociado el encuestado y comprobar semejanzas y diferencias posibles con otras variables. De manera analítica presentaré los datos reflejados en esta pregunta en la Tabla 24. En total aparecen 25 opciones diferentes que han respondido los 160 encuestados (23 deportes en total) siendo el Atletismo con 77 votos y el Fútbol con 32 votos los más elegidos. También cabe destacar la opción ‘No tengo un deporte en mente’ que ha sido la tercera respuesta más votada con 9 votos. El resto de opciones quedan mostradas en la Tabla 24.

**Tabla 24.** Deportes que practican o han practicado seleccionados por los 160 encuestados.

14.10 DÉCIMA PREGUNTA:

**“Comunidad Autónoma/Provincia donde resides (país donde resides si no es en España)”**

Con esta pregunta se trata de entender las diferencias que pueden ocurrir si se reside en un lugar u otro, dado que los impactos de las marcas que el consumidor recibe no son los mismos. Dentro de los 160 encuestados, se establece que las tres zonas geográficas principales donde residen los encuestados son: Cantabria (83 encuestados), Barcelona (28 encuestados) y Navarra (24 encuestados). El resto de resultados se pueden observar en la Tabla 25. Estos datos nos servirán para cruzarla con la variable de la primera pregunta; las tres primeras marcas que le vienen a la mente al consumidor, y poder comparar de esa forma las posibles diferencias que pueden aparecer al vivir en sitios diferentes.

**Tabla 25.** Lugar donde residen los encuestados.

CCAA	nº	%
Cantabria	83	52%
Barcelona	28	18%
Navarra	24	15%
Madrid	11	7%
Italia	7	4%
León	4	3%
Asturias	1	1%
Extremadura	1	1%
Murcia	1	1%
TOTAL	160	100%

## V. CONCLUSIONES

En este apartado trataremos de analizar los resultados que este estudio nos ha dejado para definir las conclusiones que permitirán evaluar algunos aspectos del posicionamiento de las marcas deportivas que han sido transmitidos al consumidor. Para ello, y como se ha dicho al comienzo de esta cuarta parte del trabajo sobre el *Control del posicionamiento adquirido*, basaremos el control de esos posicionamientos reflejados en las respuestas de este cuestionario en las variables del Esquema elaborado en base a las propuestas de Pérez Carballada, C. (2012) y Sasmita, J. y Suki, N.M.(2015), que hablaban del nivel de asociación de la marca con el consumidor, del nivel de atractivo para el mismo, de la lealtad del consumidor hacia los productos de una misma marca, del nivel de diferenciación, y de la notoriedad de la marca (Figura 9).

Analizando y estableciendo un control de estas variables, conoceremos mejor el posicionamiento actual que tienen las principales marcas deportivas del mercado en la mente de los consumidores (si logran sus objetivos o fracasan en sus estrategias de implantación), y además, nos permitirá averiguar si las estrategias de posicionamiento que llevan a cabo *Nike* y *Puma* explicadas en este trabajo coinciden con lo que los consumidores expresan y poder dar alguna serie de recomendaciones a las mismas.

### 15. NOTORIEDAD

Empezamos estas conclusiones con los resultados obtenidos de la primera pregunta del cuestionario, que hace referencia a las tres primeras marcas que aparecen en la mente del consumidor. Es decir, se creaba una *Top of mind* o clasificación de las tres primeras marcas que le venía a la cabeza a cada encuestado. De esta forma conseguiríamos conocer la notoriedad que tienen ciertas marcas en la población (una de las variables que sirven para controlar el posicionamiento de una marca).

El primer dato que cabe destacar es que 139 de los 153 encuestados, es decir, el 90% del total, han establecido a *Nike* o *Adidas* como primera opción en esa clasificación de notoriedad. Tan solo *Asics* ha podido asomarse en esa corta clasificación con 7 encuestados que la nombran. Esto hace entender el poderío que las dos marcas ocupan en el sector deportivo y la gran alta cuota de mercado que poseen entre las dos. Y también demuestra como sus altos gastos en publicidad e imagen quedan bien reflejados en el consumidor. También es cierto que hay que diferenciar entre ambas marcas ya que no las dos tienen el mismo efecto de notoriedad y es en este caso *Nike* la número uno en todos los aspectos. Ya habíamos visto en apartados anteriores de este trabajo la superioridad en cuanto a valor de marca y datos de facturación que la empresa americana tiene respecto al resto; pero de nuevo vuelve a posicionarse a un nivel muy superior en los resultados de este estudio

reflejando una alta notoriedad y un gran conocimiento de la marca por parte del consumidor. Por ejemplo, cuando se les ha preguntado a los encuestados por la primera marca que se les venga a la cabeza, el 63% de los encuestados han pensado en *Nike* como opción. Es decir, 97 de los 153 encuestados priorizan la marca americana al resto de marcas que tengan “guardadas” en su memoria. Esto demuestra que los 3.213 millones de US\$ gastados por *Nike* en publicidad reflejan una gran efectividad en los resultados. Se debería profundizar mucho más con un análisis más complejo observando todos los impactos que realiza la marca en el sector deportivo para comprobar la efectividad de cada dólar gastado. *Puma* en este caso, siendo una empresa que ha establecido un nuevo posicionamiento recientemente como se ha comentado anteriormente tan solo ha sido nombrada como primera marca en este ranking de notoriedad por uno de los 153 encuestados, lo que hace entender que todavía le queda bastante camino para poder ir alcanzando los objetivos estratégicos que se plantearon. Aunque cabe destacar que la marca alemana ha sido la marca deportiva más escogida como tercera opción de la clasificación de notoriedad con el 32% del total, por lo que sugiere que no ocupa una mala posición de mercado.

En la segunda opción de esta clasificación podríamos decir que prácticamente todos los que dijeron *Nike* como primera opción han escogido *Adidas* como segunda opción y viceversa: aquellos que escogieron *Adidas* como primera opción escogieron *Nike* como segunda opción. Por lo tanto, vemos como el 83% de los encuestados vuelven a reflejar la supremacía de las dos marcas en el sector deportivo. En este caso desciende ligeramente el porcentaje de 90% en la primera opción a 83% en esta segunda opción, ya que en este caso, los encuestados nombran otras muchas más marcas diferentes lo que distribuyen y reparten esa cuota. La tercera marca después de las todopoderosas *Nike* y *Adidas* vuelve a aparecer *Asics*. Y vemos como *Puma* sigue sin resurgir siendo escogida como segunda opción únicamente por dos personas.

Y en cuanto a las opciones que han dado los encuestados como tercera marca que aparecería en esta clasificación de notoriedad vemos como esta vez *Nike* y *Adidas* bajan muchos escalones del ranking siendo tan solo mencionadas por 6 y 9 encuestados respectivamente. Esto sucede principalmente porque ya la mayoría ha escogido a estas dos marcas como primera y segunda opción, y, por lo tanto, ahora aparecerán nuevas marcas enfrentadas por ocupar ese tercer lugar detrás de las dos marcas más potentes. Y vemos como es ya en este caso *Puma* la marca en la que más han pensado los encuestados en tercer lugar con 49 de los 153 encuestados (32%), lo que hace ver que a pesar de su reposicionamiento sigue siendo una marca líder con una muy buena posición de notoriedad frente al público. En este caso los porcentajes quedan mucho más repartidos que en las dos anteriores opciones lo que hace entender que la tercera marca líder del mercado no tiene tanta consistencia ni poderío como lo tienen *Nike* y *Adidas*. Un reflejo de esto es que los encuestados nombraron hasta 29 marcas diferentes como tercera opción frente a las 16

marcas como segunda opción o las, tan solo, 7 marcas como primera opción. Aquí aparece una gran oportunidad de mercado para las marcas de segunda fila para afianzarse como tercera marca deportiva e ir acercándose a las dos principales.

Si comenzamos a comparar lo que piensan las mujeres frente a los hombres nos encontramos con algunas diferencias llamativas. En los resultados hemos visto como de los 153 encuestados válidos 89 han sido hombres y 64 mujeres, es decir, un 42% han sido mujeres y un 58% hombres. Si que hay una cierta diferencia pero tampoco es demasiado significativa como para no poder sacar algunas primeras conclusiones interesantes. Por ejemplo, en cualquiera de las tres opciones que se les preguntaba a los sujetos en la primera pregunta (Clasificación jerárquica de marcas deportivas en la mente del consumidor) los hombres han sido quienes han dado muchas más opciones diferentes (nombres de marcas diferentes) en todos los casos. En la primera marca (Tablas 25 y 26) que se les venía a la cabeza han ofrecido un total de 9 marcas (las mujeres 5 marcas). En la segunda opción (Tablas 27 y 28) los hombres han nombrado 14 marcas diferentes (las mujeres 7 marcas). Y como tercera opción (Tablas 29 y 30, los hombres han establecido un total de 23 marcas deportivas (frente a las 14 de las mujeres). Todo esto nos hace entender que los hombres están sujetos a muchos más impactos y reclamos publicitarios que las mujeres. Año tras año vemos como los eventos deportivos más seguidos tienen que ver con torneos, equipos, atletas masculinos. Vemos como las marcas tienen sus mejores contratos publicitarios con estrellas masculinas (aunque cabe señalar en este momento el auge actual por el mercado femenino que está aumentando considerablemente hoy en día, aunque a mucho distancia todavía del sector masculino). También observamos como en los datos de audiencia y seguimiento de la mayoría de los deportes donde la mayoría del dinero lo mueven los deportistas masculinos (fútbol, baloncesto, rugby, etc...) la predominancia es el público masculino. Por lo tanto, desde el punto de vista comercial y de marketing, es comprensible que las marcas deportivas hayan intentado captar más al target masculino que al femenino, lo que se visualiza en estos datos que acabo de mencionar: los hombres intentar ser "atraídos" por un mayor número de marcas, lo que hace que a la hora de escoger sus marcas principales tengan muchas más opciones por escoger. Sin embargo, las marcas deportivas más potentes se están dando cuenta de que esa estrategia ya no les está haciendo crecer tanto como lo hacían antes (es decir, por mucha más estrategia comercial enfocada a los hombres ya no aumentan sus ventas tal y como reflejan sus informes económicos anuales); y por lo tanto ahora están enfocándose en expandir el mercado femenino (como hemos dicho en otros apartados, *Puma* ha sacado su propia línea de moda diseñada por *Rihanna*; *Nike* ha renovado su línea de productos de moda mujer, etc...).

**Tablas 26,27, 28 y 29.** Clasificaciones establecidas por las dos primeras marcas que han nombrado los 153 encuestados diferenciadas por sexo (hombre y mujer).

1ª Opción Hombres		%	1ª Opción Mujeres		%
NIKE	51	58	NIKE	46	72
ADIDAS	26	29	ADIDAS	15	23
ASICS	6	7	BROOKS	1	1
ARENA	1	1	ASICS	1	1
CONVERSE	1	1	NEW BALANCE	1	1
POC	1	1	TOTAL	64	100
PUMA	1	1			
SBD	1	1			
SCARPA	1	1			
TOTAL	89	100			

2ª Opción Hombres		%	2ª Opción Mujeres		%
ADIDAS	48	54	ADIDAS	41	64
NIKE	25	28	NIKE	14	22
ASICS	2	3	ASICS	3	5
PUMA	2	3	NEW BALANCE	2	3
REEBOK	2	3	SAUCONY	2	3
SALOMON	2	3	REEBOK	1	1
BURTON	1	1	SPEEDO	1	1
DYNASTAR	1	1	TOTAL	64	100
HUMMEL	1	1			
JOMA	1	1			
MIZUNO	1	1			
PRIJON	1	1			
SPEEDO	1	1			
VANS	1	1			
TOTAL	89	100			

**Tablas 30 y 31.** Clasificación establecida por la tercera marca deportiva que han nombrado los 153 encuestados diferenciadas por sexo (hombre y mujer).

3ª Opción Hombres		%
PUMA	29	33
REEBOK	12	13
ASICS	9	10
NEW BALANCE	6	7
ADIDAS	4	4
NIKE	4	4
JOMA	3	3
UNDER ARMOUR	3	3
BROOKS	2	2
SAUCONY	2	2
THE NORTH FACE	2	2
UMBRO	2	2
ARMADA	1	1
BILLABONG	1	1
DJANGO	1	1
JAKED	1	1
KALENJI	1	1
KELME	1	1
LA SPORTIVA	1	1
MILLET	1	1
TERNUA	1	1
VOLCOM	1	1
TRANGO	1	1
TOTAL	89	100

3ª Opción Mujeres		%
PUMA	20	31
ASICS	14	22
REEBOK	10	16
ADIDAS	5	8
JOMA	4	6
NEW BALANCE	2	3
NIKE	2	3
COQ SPORTIF	1	1
KALENJI	1	1
LEON	1	1
MIZUNO	1	1
QUECHUA	1	1
VANS	1	1
SPIDER	1	1
TOTAL	64	100

En cuanto a las marcas que mencionan uno y otro sexo, vemos la mayor diferencia en la primera opción que nombran, donde hay mucho mayor porcentaje de mujeres que nombran *Nike* que en los hombres (72% frente al 58%). En ambos casos es la primera opción escogida, pero con clara predominancia dentro de las mujeres por escoger la marca americana. El resto de opciones queda bastante repartido siendo también significativo que las mujeres piensan antes en *Asics* que en *Reebok*, mientras que los hombres es al contrario, quienes priorizaban la marca asociada a *Adidas* que la marca nipona (como se puede observar en la tercera opción establecida).

Para entender las diferencias de notoriedad de las marcas dependiendo de la edad de los encuestados hay que entender previamente algunos contextos. Por ejemplo, *Nike* se fundó en 1964 y no fue hasta entrado en los años 70 cuando la marca creció exponencialmente en el mercado. Esto significa que algunos de los encuestados vivieron muchos años de su vida sin conocer la marca ni sus productos. Esto demuestra la capacidad tan rápida y eficaz que tiene la marca en posicionarse en el mercado y captar a sus consumidores, ya que todos los sujetos de este estudio (sea la edad que sea) ha escogido a

la marca americana como primera opción. Además, cabe añadir que las tres marcas más escogidas como primera opción han sido en todos los grupos de edad las mismas: *Nike*, *Adidas* y *Asics*, respectivamente.

Añadimos que el grupo de edad que más número de marcas deportivas diferentes ha nombrado (tanto en primera, segunda o tercera opción) ha sido el de las personas de entre 26 y 35 años, por lo que podemos concluir que es un grupo de edad donde las marcas más fuertes deben todavía potenciar sus esfuerzos para atraer más público y evitar que otras marcas menos potentes le quiten notoriedad y posibles clientes. Al contrario ocurre con los encuestados mayores de 51 años, que ofrecen muy pocas alternativas en cada opción que nombran, lo que podría significar que este grupo de personas no vivieron el *boom* publicitario de las marcas deportivas y no han recibido tantos impactos de tantas marcas diferentes a lo largo de su vida. Aunque sí que hay que añadir que solamente 8 de los 153 encuestados eran mayores de 51 años, por lo tanto, la muestra quedaría bastante reducida y se debería ampliar la investigación en futuros estudios.

La notoriedad de las marcas dependiendo del deporte con el que se asociaba el encuestado se consiguió saber gracias a la información sacada de la pregunta 9 del cuestionario donde los encuestados mencionaban el deporte que practican o han practicado mayormente a lo largo de su vida. De las 160 respuestas válidas hemos encontrado como aparecían 25 deportes diferentes, pero dos resaltaban sobre el resto en cuanto a número de encuestados que los practicaban o practican: atletismo y fútbol. Es por ello que solo se han utilizado estos deportes para poder encontrar las posibles diferencias de notoriedad que puedan tener las marcas dependiendo del deporte de donde provenga el consumidor.

Recordemos también de nuevo los deportes más seguidos en España mencionados al comienzo de este cuarto capítulo del trabajo sobre el estudio del posicionamiento de las marcas deportivas dentro del deporte donde el fútbol encabeza la lista con más practicantes federados con mucha diferencia respecto al siguiente deporte (baloncesto). El Atletismo, el otro deporte que ahora analizamos, tan solo ocupa la 11ª posición en ese ranking de deportes con mayor número de licencias federativas. Y esto es bastante significativo de mencionar ya que las marcas más potentes del mundo inciden en aquellos deportes donde pueden atraer a un mayor número de clientes. Si el atletismo no posee tantos leads o posibles clientes como el fútbol hará que las marcas incidan mucho más en este último y se hagan fuertes inversiones para captar a los consumidores del fútbol. Y este aspecto se observa en los resultados de este estudio. Es cierto que en los dos deportes, y al igual que en todas las comparativas que hemos analizado previamente, las dos marcas más mencionadas han sido *Nike* y *Adidas* respectivamente. Y en este caso no cambia esa sintonía de respuesta. Pero cabe destacar que en el fútbol los encuestados ofrecen mucha más igualdad entre las dos marcas que los encuestados que han elegido el atletismo. Vemos como los sujetos de fútbol han elegido *Nike* como primera opción en un 56% de los casos, frente al superior 75%

de los sujetos de atletismo. Y vemos también en la segunda opción, como los sujetos de fútbol han elegido *Adidas* en un 56% de los casos, frente al 70% de la misma marca en los sujetos de atletismo. Y estos datos tienen dos lecturas claras; la primera, que *Nike* y *Adidas* son mucho más agresivas compitiendo en el mercado del fútbol para tratar de captar el mayor número de consumidores posible. Y esto provoca una mayor diversidad de personas que consumen unos u otros productos. Y segundo, que *Nike* apuesta mucho más fuerte por el atletismo que *Adidas* y eso se refleja en la notoriedad que los atletas tienen sobre las dos marcas (una mucho más superior sobre la otra).

La notoriedad de las marcas dependiendo del lugar de residencia donde habitaban los encuestados la conseguimos gracias a la información sacada de la pregunta nº10 del cuestionario, donde se les preguntó a los sujetos sobre el lugar donde residen actualmente, ya que de esta forma podríamos saber en qué lugar reciben los impactos de las marcas deportivas porque no es lo mismo el sujeto que vive en un pueblo que el que vive en una ciudad o quien vive en Barcelona que quien vive en Madrid. Los resultados mostraron 9 localizaciones diferentes, sin embargo, alguna de ellas fueron nombradas por tan pocos encuestados que el estudio de las mismas no tiene relevancia alguna. Finalmente se ha utilizado: Cantabria (83 de los 160 encuestados), Barcelona (28 encuestados), Navarra (24 encuestados), Madrid (11 encuestados) e Italia (7 encuestados).

Dentro de las provincias españolas apenas hay diferencias significativas comparándolas entre sí. *Nike* sigue siendo la líder indiscutible (en Navarra en menor medida que en el resto de comunidades) seguida de *Adidas*. Vemos como en Navarra *Asics* tiene mucha más notoriedad que en el resto de provincias siendo nombrada 3 veces como primera opción, 2 veces como segunda opción y 3 veces como tercera opción (de los 22 encuestados residentes en Navarra). Como tercera opción se afianza nuevamente *Puma* como la marca más nombrada, menos en Madrid, donde ninguno de los 10 encuestados que residen en la capital nombraron la marca alemana (en ninguna de las tres opciones), y siendo *Reebok* la tercera marca más nombrada con 5 menciones en total.

Siete sujetos del estudio residen actualmente en Italia, mostrando unos resultados muy interesantes si comparamos España con Italia. Al contrario que ha ocurrido en cualquier situación previa, es con los encuestados residentes en Italia donde cambian las tornas completamente, es decir, aparece como líder indiscutible *Adidas* frente a *Nike*. *Puma* es apenas nombrada por una persona como tercera opción. Y ninguno de estos encuestados ha nombrado a *Asics*. Hay que enfatizar que tan solo fueron siete encuestados los que participaron en este análisis, por lo que debería de ampliarse en el futuro la muestra para conocer con más detalle si estos resultados siguen apareciendo. De ser así, veríamos grandes diferencias en cuanto a las estrategias que siguen las marcas más fuertes en los dos países o como el posicionamiento que quieren transmitir a los consumidores se refleja de manera diferente en los residentes de uno u otro país.

## 15.1 Resumen de las conclusiones sobre la Notoriedad de las marcas deportivas

- *Nike* y *Adidas* son la primera marca que les viene a la cabeza al 90% de los encuestados.
- *Puma* es la marca más nombrada en tercer lugar por 49 de los 153 encuestados.
- *Ascis* logra tener presencia de importancia en alguna de las mentes de los consumidores. Sin embargo, su estrategia de producto dirigido a un público más especializado hace que su notoriedad no sea tan masiva.
- Los encuestados ofrecen mucha más variedad de nombres de marcas en la tercera marca de la 'Top of mind' (29 marcas diferentes).
- Todas las marcas deportivas tienden a atraer en su mayoría al sector masculino (aunque en la actualidad están cambiando las estrategias enfocándose en explotar cada vez más el sector femenino).
- Tanto hombres como mujeres piensan en primer lugar en *Nike* como primera marca de ese ranking de posicionamiento en la mente, pero es en las mujeres donde cobra más fuerza y notoriedad la marca americana.
- Se abre una gran oportunidad para las marcas potentes de segunda fila para afianzarse como tercera marca con mayor notoriedad después de *Nike* y *Adidas*. En base a este estudio parece que está encaminándose a ello *Puma*, por lo que sería recomendable ampliar este estudio en el futuro para corroborarlo con mayor exactitud y comprobar su evolución.
- *Nike* es líder indiscutible en notoriedad, tenga la edad que tenga el sujeto.
- El grupo de edad de entre 26 y 35 años son los que mayor número de marcas deportivas diferentes ofrecen, lo que hace entender una mayor exposición a lo largo de su vida de impactos de muchas marcas diferentes.
- El grupo de edad de 51 años o más son los que menor número de marcas deportivas diferentes ofrecen (el boom de la publicidad no era tan grande ni agresivo como lo es actualmente). La muestra de este grupo de edad fue N= 8 sujetos, lo que obliga a ampliar estos resultados en futuros estudios.
- *Puma* se consolida como tercera marca en notoriedad después de *Nike* y *Adidas* en todos los grupos de edad menos en los mayores de 51 años donde la más mencionada ha sido *Reebok*.
- *Nike* destaca mucho más sobre su competidor directo *Adidas* en atletismo. Es el líder indiscutible.
- *Nike* es líder también en fútbol, pero la competencia mucho más agresiva y alta que presenta *Adidas* en este deporte hace que haya menos diferencias que en el atletismo.

- *Puma* se afianza como tercera marca, desbancando a *Asics* en atletismo y a *Reebok* en fútbol.
- En atletismo hay mucha más variedad de marcas que atraen consumidores de ese deporte que en el fútbol.
- Apenas existen grandes diferencias entre las marcas más potentes que nombran los residentes de las diferentes provincias que participan en este estudio: *Nike* sigue siendo la marca líder, seguida de *Adidas*, *Puma* y *Asics*.
- Para los residentes en Navarra también se ratifica el liderazgo de la marca americana, pero en menor medida; con *Adidas* mucho más cerca que en el resto de provincias y con mucha más variedad de marcas deportivas nombradas.
- En Madrid nadie nombra la marca alemana *Puma*, sobresaliendo respecto al resto de provincias la marca *Reebok*.
- Para los residentes en Italia, la líder indiscutible en este caso es *Adidas* frente a *Nike*, que queda relegada a un segundo puesto. *Puma* no cobra ninguna importancia (al contrario de los resultados de los encuestados residentes en España) y ningún encuestado nombra a *Asics*. La muestra de los residentes en Italia debe ampliarse en futuros estudios para corroborar estos resultados.

## 16. NIVEL DE ATRACTIVO O BRAND IMAGE y NIVEL DE ASOCIACIÓN

Para medir el nivel de atractivo que tenían *Nike* y *Puma* con el consumidor se ha utilizado la promesa de marca que cada una expresa. De esta forma podríamos entender la imagen que tienen sobre los beneficios que ofrecen los productos de las marcas. En este caso también se puede controlar la variable de Asociación de marca, ya que se les ha preguntado a los sujetos por las promesas de ambas marcas sin comunicarles aquella a la que le corresponde, de esta forma podremos comprobar si los sujetos de este estudio son capaces de entender los beneficios que tratan de transmitirles las dos marcas y si asocian correctamente la promesas con las marcas. Si son capaces de relacionarlas correctamente, significará que son capaces de asociar los beneficios que creen que tienen los productos de dicha marca con los beneficios que trata de transmitir la marca, y por lo tanto, el nivel de atractivo será muy alto.

En la segunda pregunta, se les cuestiona a los sujetos por la promesa de marca que trata de transmitir *Nike*: “un producto innovador, de alta calidad y que le da mucha importancia al diseño”. 109 de las 160 personas que participaron en este estudio (casi el 70%) consiguieron asociar ese beneficio correctamente a la marca americana, lo que significa que entienden y sabían previamente los beneficios que ofrecen los productos de *Nike*. Hay que señalar que del resto de personas que asociaron incorrectamente ese

beneficio con *Nike*, 30 de ellas dieron su voto a *Adidas* (su principal competidor), lo que puede indicar que muchas personas se guiaron por el criterio de pensar en las marcas con mayor notoriedad por no tener tan claro a quién correspondía esa promesa de marca. Por ello, para futuros estudios habría que conseguir formular la pregunta de tal forma que la notoriedad hacia una marca no afectara en la decisión de entender su promesa de marca.

En la tercera pregunta, se les cuestionaba a los sujetos por la promesa de marca que trata de transmitir *Puma*: “un producto ligero, cómodo y dinámico para que consigas ser el atleta más rápido”. En este caso, los encuestados no lo tuvieron nada claro y tan sólo el 8% de los mismos (12 de las 160 personas totales) escogieron correctamente a la marca alemana. Casi la mitad de los encuestados dijeron que esta promesa de marca correspondía nuevamente a *Nike* (la opción más escogida), y al igual que en la segunda pregunta donde se les cuestionaba por la promesa de marca de *Nike*, es *Adidas* la segunda marca más escogida por el 20% de los encuestados. En este caso, el liderazgo de *Nike* o las numerosas menciones a *Adidas* no son ninguna ventaja para ellas, ya que el hecho de que sean elegidas como transmisoras de una promesa de marca que no desean expresar también significa una mala comunicación por su parte de los beneficios que ofrecen al no ser capaces de que el consumidor cree una correcta imagen de marca sobre ella. Cabe destacar también que en este caso 15 personas no han sabido asociar la promesa de marca a *Puma* a ninguna marca deportiva en concreto (en el caso de la promesa de *Nike* fueron tan sólo 4 personas las que no sabían/ no contestaban). Esto refleja una mala o insuficiente comunicación por parte de *Puma* de los beneficios que ofrecen sus productos, repercutida también en menor medida por su baja notoriedad respecto a *Nike* o *Adidas*.

#### 16.1 Resumen de las conclusiones sobre el Nivel de Atractivo y Asociación

- *Nike* tiene un nivel de atractivo alto, ya que, el 70% de los encuestados consiguieron asociar correctamente los beneficios que estos piensan que tienen sus productos, con la promesa de marca que realmente quiere transmitir la propia *Nike*.
- *Puma* tiene un nivel de atractivo muy bajo, ya que, el 8% de los encuestados consiguieron asociar correctamente los beneficios que estos piensan que tienen sus productos, con la promesa de marca que realmente quiere transmitir la propia *Puma*.
- Mucha gente se ha guiado por la notoriedad que tienen las marcas y queda reflejado en el alto número de sujetos que han mencionado a *Adidas* en ambas promesas de marca o como *Nike* consigue ser la marca más votada también en la promesa que quiere transmitir *Puma*.
- *Nike* y *Adidas*, pero sobre todo *Puma* deben comunicar mejor sus beneficios como marca para que su imagen como marca sea correctamente posicionada en la mente de los consumidores.

## 17. NIVEL DE ASOCIACIÓN:

Con esta variable se pretende entender lo fuertemente posicionada que esta el atributo de una marca con la mente del consumidor y de esta forma evaluar si la marca tiene un nivel bajo o alto de asociación con la persona que adquiere sus productos.

Para evaluarlo, controlaremos el nivel de asociacionismo que tienen las marcas con el atributo, en este caso, del eslogan principal que exponen las mismas. En *Nike*, su conocido eslogan es '*Just do it*' y data de 1988. En *Puma*, su eslogan es '*Forever Faster*' y, en cambio, data de 2013 con motivo de su estrategia de reposicionamiento. Al igual que con sus promesas de marca, tratamos de controlar el nivel con el que están asociados los consumidores a las marcas mencionándoles el eslogan pero sin comunicarles a qué marca pertenece, teniendo ellos que ser capaces de nombrarlo. En la cuarta pregunta se les pregunta por el eslogan de *Nike* y en la quinta pregunta por el eslogan de *Puma*.

El 97% de los encuestados consiguieron asociar correctamente el eslogan '*Just do it*' con la marca a la que pertenece: *Nike*, lo que indica un muy alto nivel de asociación ya que las 160 personas que participaron en este estudio; sean de diferentes edades (han vivido impactos de diferentes épocas), de diferentes lugares de residencia (reciben impactos diferentes), etc... son capaces de saber que esas tres letras en inglés son ya un símbolo de la marca americana. Esto es una gran ventaja para *Nike*, ya que pueden utilizar ese eslogan en muchas campañas publicitarias sin problemas de que el público no sepa que se trata de *Nike*; siendo esto una gran ventaja respecto a otras marcas que no tienen sus eslóganes con un nivel de asociación tan fuerte con los consumidores, como es el caso de *Puma* que se ha comprobado en este estudio. Su renovado lema '*Forever Faster*' fue reconocido por el 45% de los votos, es decir, que 73 personas de las 160 que componen el total del estudio supieron que el eslogan que leían era de *Puma*. Podemos decir que se trata de un nivel de asociación medio, pero mucho más destacable dada la juventud de la frase. *Nike* tiene casi un 100% de asociación con el consumidor, lo que es una cifra aplastante, pero también lleva 28 años utilizando su eslogan, es decir, 25 años de "ventaja" frente a la marca alemana. Cabe resaltar que hubo un pequeño número de personas (menos de 5) que escogieron a *Nike* como la poseedora de ambos eslóganes y que 46 encuestados no supieron/ no contestaron a la quinta pregunta sobre el eslogan de *Puma*, lo que indica que todavía le queda trabajo a la marca alemana.

Como se ha señalado en el análisis de *Puma* dentro del presente trabajo, la marca utiliza el atletismo y su figura mundial Usain Bolt como núcleo de la nueva imagen que desean transmitir. Y prueba de ello es que el 56% de las personas que supieron que el eslogan '*Forever Faster*' pertenecía a *Puma* practican o habían practicado atletismo. El otro deporte que aparece significativamente es el fútbol, que sus practicantes componen el 23% de las personas que escogieron *Puma*. Por lo tanto, vemos como la marca, que está muy presente en esos dos deportes (tal y como se ha visto con el análisis de la primera pregunta

del cuestionario), es ampliamente identificada; pero se tendría que ampliar en futuros estudios la misma identificación o nivel de asociación, utilizando sujetos con mayor variabilidad deportiva.

#### 17.1 Resumen de las conclusiones sobre el Nivel de Asociación:

- *Nike* tiene un nivel de asociación prácticamente máximo. El 97% de las personas que participaron en el estudio supieron reconocer su eslogan (creado en 1988).
- *Puma* tiene un nivel de asociación medio al ser reconocido por el 45% de las personas que participaron en este estudio. Es un porcentaje mucho menor que la marca americana, pero cabe destacar que se trata de un eslogan muy joven (apenas 3 años de vida).
- *Puma* está llevando a cabo una adecuada estrategia de implantación, ya que en apenas 3 años está siendo reconocida por casi la mitad de las personas de este estudio. Sin embargo, habría que aumentar la muestra en futuros estudios, y sobre todo, que la variedad de deportes que practican los encuestados fuera más diversa para corroborar estos resultados (muchos de los encuestados que han reconocido el eslogan de *Puma* han seleccionado 'Atletismo', un deporte muy ligado a la marca alemana).

#### 18. LEALTAD A LA MARCA O BRAND LOYALTY:

La lealtad a una marca puede entenderse como la afinidad o incluso fanatismo que puede llegar a tener un consumidor con una firma en concreto. En el deporte ocurre muy a menudo, dada las pasiones y emociones que mueve cada día. Se dan casos de seguidores que apoyan a equipos que jamás van a ganar una liga, pero que acuden apasionadamente a los estadios, adquieren productos de merchandising, etc... y da igual lo demás, porque lo que importa es la marca (en este ejemplo su club deportivo). Para medir esta lealtad a la marca se ha introducido una pregunta clave en la sexta pregunta del cuestionario de este estudio, en el cuál se le preguntaba al encuestado si es leal a una marca o se basa a otros factores cuando tiene que comprar un producto deportivo (ya que estamos hablando de marcas deportivas) y de calidad (para que el sujeto entienda que se trataría de un producto de importancia, lo que haría que se fijara en todas las características del producto que compra, empezando por la marca y lo que esta significa).

El 44% de los encuestados determinaron que les da lo mismo la marca del producto que adquieren. Esto es un grave problema para las marcas deportivas ya que la elección de sus productos dependerá de factores mucho más estratégicos y menos subjetivos, lo que hace el proceso más complejo al tener la marca que estudiar cada estrategia que debe llevar a cabo más a fondo. Sin embargo, se abre una pequeña ventana optimismo para los

dirigentes de marcas deportivas ya que el 31% de los encuestados dijeron que son leales a una o dos marcas cuando compran un producto de calidad. Es decir, que si deben elegir entre cuatro productos de misma tipología, escogerán aquel de una u otra marca. Aquí las marcas tienen que aprovechar esa ventana que se les abre y aunar sus esfuerzos en ser una de esas marcas que tenga el sujeto en mente. Para ello, la marca debe estar posicionada como una que ofrece productos de buena calidad (al menos lo suficiente para el consumidor en concreto). Tan sólo el 23% de los encuestados dicen ser leales a una única marca (13% de ese 23% lo son si pueden permitirse el precio), lo que indica que hay otros factores más importantes que la propia marca en sí que marcan el factor de decisión de un producto de calidad. En este caso, las marcas deberían de hacer en primer lugar una estrategia de posicionamiento donde el objetivo principal fuera ser esa única marca en la que piensa el consumidor, sea en un tipo de producto en concreto, o, mucho mejor, en cualquier gama de producto deportivo. Por ejemplo, podemos pensar en *The North Face* si un día voy a escalar una montaña y necesito una chaqueta polar de montañismo de alta calidad, pero a lo mejor no pienso en *The North Face* para comprar unas botas de montaña porque mi posicionamiento de calidad en ese tipo de producto lo tiene *La Sportiva*. Y, en segundo lugar, deberían intentar hacer una estrategia adecuada de precio (respecto a las posibilidades del target y de las características del competidor) para que, una vez estemos afianzados en la mente del consumidor, conseguir que adquiera finalmente nuestro producto. Si el consumidor no adquiere nuestro producto por el precio, a pesar de su preferencia por nuestra marca, se debería evaluar si nuestra estrategia de precios es la correcta, o si realmente ese consumidor era nuestro target real (y si lo era, replantearse el target de la marca).

#### 18.1 Resumen de las conclusiones sobre el Nivel de Lealtad a la marca:

- La mayoría de los encuestados de este estudio (44%) no tienen preferencia por una marca a la hora de comprar un producto, lo que hace aún más difícil la elaboración de una óptima estrategia de actuación por parte de la empresa.
- El 31% de los encuestados es leal a una o dos marcas a la hora de comprar un producto de calidad. Lo que hace que las marcas deben ser mucho más eficaces con sus estrategias de posicionamiento para ser una de esas dos marcas en las que piense el consumidor
- El 23% es leal a una única marca, lo que representa una muy alta lealtad a los productos de dicha marca. Lo complicado aquí es lograr ser esa única marca. Una vez logrado, será muy simple vender cualquier producto a ese consumidor.

Como se ha podido observar, se han desarrollado unas conclusiones bastante analíticas tomando como base alguna de las variables más importantes a la hora de evaluar un posicionamiento. Hemos visto como *Nike* tiene una muy elevada notoriedad en el conjunto de marcas deportivas existentes, donde *Adidas* aparece siempre a su sombra. Y que *Puma*, a tiene una notoriedad bastante alta que puede aprovechar para transmitir correctamente su nuevo posicionamiento. Hemos visto como el nivel de asociación que *Nike* tiene con el consumidor es muy alto, y que no lo es tanto así con *Puma*. Los consumidores entienden en su mayoría los beneficios que pueden ofrecer la marca americana, por lo que su imagen de marca es bastante alta, pero que no lo es tanto así con la marca alemana, por lo que futuros estudios serán necesarios para ir evaluando la evaluación en todos estos aspectos de la marca debido a su nuevo posicionamiento que se va implantando progresivamente. Y hemos comprendido también que estar en la mente de un consumidor, a pesar de la notoriedad que se pueda tener, es sumamente complicado.

## VI. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

En base a las conclusiones sacadas de los resultados de este estudio sobre el posicionamiento de las marcas deportivas y a los datos e informaciones que se han ido dando a lo largo de este trabajo que complementan dicho estudio, concluiré mi trabajo con algunas recomendaciones que creo que pueden ser útiles para las marcas deportivas, y algunas recomendaciones más concretas para *Nike* y/o *Puma*, como marcas deportivas objeto de un estudio más completo hecho dentro de este trabajo.

### 19. Recomendaciones a Puma:

- *Puma* debe seguir incrementando su estrategia de implantación del nuevo reposicionamiento, con la comunicación de muchos nuevos atributos que ello conlleva. Prueba de ello es el bajo conocimiento que tienen los consumidores todavía de su nuevo eslogan (uno de los atributos que más visibilidad tiene una marca dentro de sus estrategias de comunicación). Que no haya una alta asociación todavía, no quiere decir que estén realizando la estrategia incorrectamente. Simplemente necesitan tiempo y futuros estudios servirían para comprobarlo.
- Debe intentar enfocar su nueva filosofía de trabajo en el nuevo posicionamiento que han adquirido. Si quiere crear el producto deportivo para el deportista más rápido, más fuerte, más...del mundo debe centrarse en su departamento de I+D para que saquen productos que no tenga ninguna otra marca y que sea fiel reflejo de su *brand promise*. De esta forma, los departamentos de marketing y comunicación tendrá la mitad del trabajo hecho y tendrán el futuro garantizado. El hecho de utilizar embajadores de marca que ya reflejen esa *brand promise* es un valor añadido a esto. Si además de que el cliente vea quién lleva la marca *Puma*, se consiga dar al cliente productos que reflejen lo que este ve, la estrategia de la marca sería la idónea.
- Debe aprovechar aún más la imagen de Usain Bolt para atraer a muchos más seguidores dentro del atletismo y conseguir desbancar definitivamente a Asics afianzándose en la mente del consumidor-atleta acercándose a las dos marcas más potentes en este mercado: *Nike* y *Adidas*.
- Si Puma quiere destacar y crecer en el mercado del fútbol debe alejarse de las estrategias agresivas que llevan Nike y Adidas entre sí. De esta forma conseguirá atraer a mucha más parte de los consumidores, ya que si trata de imitar a los más fuertes, en este caso no conseguirá superarlas dada la alta y fuerte relación que tienen ya las dos potencias con sus consumidores. Y gracias a su reposicionamiento de marca lo va consiguiendo poco a poco (por ejemplo, han creado las zapatillas de fútbol más ligeras del mercado). Si siguen siendo diferentes y destacando abriendo nuevos caminos (mediante innovación,

publicidad llamativa y emocional, fuerte asociación de sus productos con su posicionamiento nuevo, etc...) conseguirá ir creciendo en este nicho de mercado.

- Debe hacer muchos más esfuerzos para atraer al público que reside en Madrid. Buscar patrocinios que enlacen claramente con el consumidor en la región y hagan transmitir correctamente el posicionamiento de la marca en ellos. Ejemplos: Ser sponsor técnico de equipos de fútbol madrileños con muchos seguidores, introducirse en deportes donde *Reebok* tenga bastante importancia para relegarla como tercera marca después de *Nike* y *Adidas*.
- *Puma* debe seguir aumentando la estrategia que tiene en provincias como Cantabria o Barcelona para continuar dejando atrás a *Asics*, su mayor competidor de parecido nivel en base a los resultados del estudio dentro de este trabajo.
- *Puma* debe conseguir comunicar mejor los beneficios que sus productos ofrecen para que la imagen de la marca sea la correcta en sus consumidores.

## 20. Recomendaciones a Nike:

- Su estrategia acerca de invertir una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción de su marca está claro que le es útil. Mi recomendación es seguir con esa inversión siempre y cuando los datos financieros de la empresa se lo permitan (hecho que se ha demostrado en el análisis económico de este trabajo). Sin embargo, mi recomendación es realizar futuros estudios más concretos para comprobar si dicho dinero invertido en publicidad y promoción retorna realmente a la marca tan positivamente, es decir, saber si con esa inversión se podría tener más notoriedad de la que se tiene o no, mayor nivel de asociación del que se tiene o no, mayor lealtad del consumidor hacia la marca o no, etc... De tal forma que la marca pudiera optimizar aún más la inversión y saber donde debería hacer hincapié; por ejemplo, en base a este estudio se ha visto que los beneficios que ofrecen sus productos deben ser mejor comunicados para que el consumidor los asocie correctamente.
- Debe seguir apostando por el atletismo para ampliar la ventaja que ya tiene frente a su competidor más directo: *Adidas*. Un deporte más minoritario respecto a otros deportes pero que mueve muchos seguidores en todo el mundo y que puede aprovechar su ya amplia ventaja frente a *Adidas* para afianzarse en ese mercado.
- *Nike* sabe comunicar los beneficios que ofrecen sus productos, pero, como he dicho en la primera recomendación, debe enfatizar más en su comunicación para que no la asocien con otras promesas de marca que no sean la suya.
- *Nike* necesita introducir una estrategia de implantación más agresiva de lo que hacía hasta ahora en los consumidores residentes en Navarra. De esta forma conseguirá afianzar su liderazgo y alejarse más de su competidor más directo: *Adidas*. Un patrocinio sencillo y

relativamente muy asequible para la empresa, pero enfocado claramente al público de la región sería ideal para lograr ese objetivo (patrocinar alguno de los eventos más importantes de la región durante un par de años, ser sponsor técnico exclusivo de los clubes deportivos más seguidos en la región...).

### 21. Recomendaciones a las marcas deportivas en general:

Para alcanzar una alta lealtad a la marca por parte del consumidor, una vez analizado los resultados de este estudio al respecto, lanzo unas recomendaciones sin una marca en concreto como destinatario:

- Cualquier marca deportiva debería hacer una estrategia de posicionamiento donde el objetivo principal fuera alcanzar ser la única marca en la que piensa el consumidor en un ámbito (o varios si fuera posible), sea en un tipo de producto en concreto, o, mucho mejor, en cualquier gama de producto deportivo. Y una de las estrategias genéricas más recomendables es que asocien los productos de la marca con un producto de calidad, para que en futuras decisiones de compras del consumidor este adquiera el producto de dicha marca frente a la competencia (con el añadido que un producto de calidad suele tener un beneficio económico mayor para la empresa).
- La marca debería hacer una estrategia adecuada de precio (respecto a las posibilidades del target y de las características del competidor) para que, una vez esta consiga afianzarse dentro de la mente del consumidor, se logre que adquiera finalmente el producto, y la decisión no quede lastrada por el precio del producto.
- Si el consumidor desea comprar vuestra marca, pero no adquiere finalmente el producto por el precio que tiene, deberíais evaluar vuestra estrategia de precios y comprobar si es la correcta, o si realmente, ese consumidor era el target real que buscáis (y si lo era, replantearse el target de la marca, ya que estaría siendo el incorrecto).
- Siempre y cuando le sea posible a la marca, esta debe buscar embajadores y patrocinios “mediáticos” que reflejen la promesa que quieren transmitir al consumidor. De esta forma se consigue un insight y un posicionamiento mucho más enriquecedor y potente.
- Dado que el deporte mueve pasiones y emociones, a diferencia de otros sectores empresariales, las marcas deben aprovechar esa característica en la mayor medida que puedan y explotarlo al máximo: campañas publicitarias, patrocinios “simbólicos”, eslóganes con sentimiento, etc... Les va a ayudar a crecer, y si usan bien las herramientas y técnicas, puede servirles para superar a la competencia.

## VII. REFERENCIAS

- Ballouli, K. & Heere, B. (2015). Sonic branding in sport: A model for communicating brand identity through musical fit. *Sport Management Review*, 18, 321-330.
- Bodet, G. & Chanavat, N. (2009). Internationalisation and sport branding strategy: a French perception of the Big Four brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12 Iss 4 pp.460 – 481.
- Consejo Superior de Deporte, CSD (2015). *Memoria 2015: Licencias y clubes federados*. Recuperado el 15 de Abril de 2016 de: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/LicenciasyClubes2015.pdf>
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31.
- Duncan, G., Zachary, E., Gibbert, M. & Mazursky, D. (2016). Brand Suicide? Memory and Liking of negative brand names. *Plos One*, 11(3).
- Emeral, I., (2015). Brand 2.0: what could this mean for Adidas, Nike, Puma and Levi's? *Strategic Direction*, Vol. 31 Iss 7 pp. 5-7.
- Gambin Redondo, A. (2015). *Adidas ya no es el seguidor de nike en EEUU., pues Under Armour ocupa su puesto*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016 de: <http://es.blastingnews.com/economia/2015/01/adidas-ya-no-es-el-seguidor-de-nike-en-ee-uu-pues-under-armour-ahora-ocupa-su-puesto-00179981.html>
- Gómez Á., Fernández R. (2010). Muere Jose Antonio Samaranch: Una vida dedicada al deporte. *Expansión*. Recuperado el 10 de Abril de 2016 de: <http://www.expansion.com>
- Guest, D., Estes, Z., Gibbert, M. and Mazursky, D. (2016). Brand Suicide? Memory and Liking of negative brand names. *Plos one*, p11(3).
- Hans, H., Bauer, N. E., Sauer, P. S. (2005). Customer-based brand equity in the team sport Industry. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Iss 5/6pp.496- 513.
- Kearney, A.T. Inc. (2014). *Winning in the Business of Sports*. Recuperado el 13 de Abril de 2016 de: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+S+ports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>
- Kunkel, T., Doyle, P. J., Funk, C. D. (2014). Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product – The case of the Australian A-League. *Sport Management Review*, 17, 470–483.
- Lazo, L. (2006). Niveles de posicionamiento de marca a nivel internacional. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativa: Pontificia Universidad Católica de Perú*, Vol. 1, No. 2, pp. 36-40.
- Lutz, A. (2015). *Nike is going after 3 kinds of customers*. Recuperado el 4 de Mayo de 2016 de: <http://www.businessinsider.com/nike-is-going-after-3-kinds-of-customers-2015-4>
- Mintzberg, H., Alstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Granica.
- Moore, G. A. (2014). *Cruzando el abismo: Cómo vender productos disruptivos a consumidores generalistas*. New York. HarperBusiness.

- Morillo, C. (2014). Creación y posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad. Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna. Universitat Ramon Llull. Barcelona
- Murphy, J. (1988). Branding. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 6 Iss 4 pp. 4 – 8.
- Nike, Inc. (2015). *Annual Report on form 10-k*. Oregon. Recuperado el 10 de Mayo de 2016 de: <http://www.nike.com>
- Osorio, M. V. (2015). Jordan, el mito que hizo volar a Nike. *Expansión*. Recuperado el 6 de Mayo de 2016 de: <http://www.expansion.com>
- Ozanian, M. (2015). The Forbes Fab 40: The World's Most Valuable Sports Brands 2015. *Forbes Sports Money*. Recuperado el 29 de Abril de 2016 de: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/10/22/the-forbes-fab-40-the-most-valuable-brands-in-sports-2015/#645000302e2a>
- Pérez Carballada, C. (2012). *La esencia del Marketing*. Recuperado el 21 de Abril de 2016 de: <https://es.scribd.com/doc/96427376/Cesar-Perez-Carballada-La-Esencia-del-Marketing>
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, n. 6.
- Puma Group (2015). *Group Management Report for the Financial Year 2015*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016 de: <http://www.puma.com>
- Punj, G., & Moon, J. (2002). Positioning options for achieving brand association: A psychological categorization framework. *Journal of Business Research*, 55(4), 275–283.
- Ratten, V. and Ratten, H. (2011), International sport marketing: practical and future research Implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 No. 8, pp. 614-620.
- Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 34 Iss 2 pp. 162 – 168.
- Ries, A. & Trout, J. (2008). *Positioning. The battle for your mind*. New York: Warner Books - McGraw-Hill Inc.
- Robert D. Jewell, Saenger, C. (2014). Associative and dissociative comparative advertising strategies in broadening brand positioning. *Journal of Business Research*, 67, 1559–1566.
- Robert, D. & Kasudia, A. (2015). This chart shows how far Adidas has fallen in footwear. *Fortune*. Recuperado el 2 de Mayo de 2016 de: <http://fortune.com/2015/06/05/adidas-footwear-fall/>
- Rom, J. & Sabaté, J. (2007). *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Girona, Universitat Oberta de Catalunya, p. 131.
- Sasmita, J. & Suki, N.M. (2015). Young consumers' insights into brand equity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43(3), 276-292.
- Shannon, R. J. (1999). Sports marketing: an examination of academic marketing publication. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 Iss 6 pp. 517 – 535.
- Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing*. Sport Management Series. BH.
- Sportcal (2015). *The Global Sports Impact Report 2015: A review of 2014*. London: Sportcal Global Communications.
- Trout, J. (1969). Positioning is a game people play in today's me-too marketplace. *Industrial Marketing*, n. 54, p. 51-55.

## VIII. ANEXOS

ENLACE AL CUESTIONARIO: <http://goo.gl/forms/9U4hPqsPH3>

- 1. Dime las tres primeras marcas deportivas que te vengan a la cabeza en orden jerárquico:**
  - 1)
  - 2)
  - 3)
  
- 2. Serías capaz de decirme con qué marca deportiva asociarías un producto innovador de alta calidad y que le da mucha importancia al diseño**
  - Adidas
  - Reebok
  - Nike
  - Puma
  - NS/NC
  - Otra:
  
- 3. ¿Qué marca ofrece un producto ligero, cómodo y dinámico para que consigas ser el atleta más rápido?**
  - Adidas
  - Reebok
  - Nike
  - Puma
  - NS/NC
  - Otra:
  
- 4. Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: “Just do it”**
  - Adidas
  - Reebok
  - Nike
  - Puma
  - Otra:
  - NS/NC
  -
  
- 5. Con cuál de las siguientes marcas asociarías la siguiente frase: “Forever Faster”**
  - Adidas
  - Reebok
  - Nike
  - Puma

- NS/NC
- Otra:

**6. A la hora de comprar un producto deportivo de calidad, ¿eres leal a una marca o te basas en otros factores?**

- Sí, soy leal a una marca concreta
- Sí, soy leal a una marca concreta si puedo permitirme su precio
- Sí, soy leal a una o dos marcas
- Me da lo mismo la marca
- NS/NC

**7. Sexo:**

- Hombre
- Mujer

**8. Edad:**

- Entre 15 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 50 años
- Más de 50 años

**9. Deporte que más has practicado a lo largo de tu vida (sea deporte federado o simplemente como hobby):**

- No tengo un deporte en mente
- Fútbol
- Baloncesto
- Golf
- Montaña y escalada
- Judo
- Balonmano
- Tenis
- Ciclismo
- Voleibol
- Atletismo
- NS/NC
- Otro:

**10. Provincia donde vives actualmente (si no es en España, escribe el país):**