



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**



**FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A**

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ANÁLISIS DEL GRUPO ADIDAS

Macarena Espinosa Gálvez

Curso 2015-2016

Director: Antonio Juan Briones Peñalver

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. CRECIMIENTO EMPRESARIAL	5
2.1. Crecimiento	5
2.2. Factores explicativos del crecimiento empresarial	8
2.3. Principales perspectivas sobre el crecimiento empresarial	14
3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	15
3.1 Concepto de Estrategia	15
3.2 Clases de Estrategia de Crecimiento	17
4. ESTRATEGIAS DE INTERNALIZACIÓN	20
5. APLICACIÓN AL CASO ADIDAS	22
5.1. Historia de Adidas	22
5.2. Estrategias de Adidas	26
5.3. Líneas de negocios	37
6. CONCLUSIONES	37
7. BIBLIOGRAFÍA	41

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Definiciones de crecimiento	6
Cuadro 2: Ventajas y desventajas del crecimiento interno y externo	19
Cuadro 3: Patrocinios realizados por Adidas	30

ÍNDICE DE FIGURAS E IMÁGENES

Figura 1: La relación entre la empresa y su entorno	16
Imagen 1: Primeros logos Puma Vs Adidas	23
Imagen 2: Eslogan “Impossible is Nothing”	24
Imagen 3: Evolución del logo Adidas	25
Imagen 4: Zapatillas Adidas Stan Smith	27
Imagen 5: Zapatillas Adidas Superstar	27
Imagen 6: New Collection Rita Ora	29
Imagen 7: Zapatillas Adidas Selena Gómez	31
Imagen 8: Lionel Messi con la vestimenta oficial de la Selección Española	31

1. INTRODUCCIÓN

El estudio del crecimiento de la empresa, tanto las razones o motivaciones para su búsqueda como de las formas elegidas para llevar a cabo este proceso, es un tema recurrente en la literatura de organización de empresas desde finales de los años 50 (Baumol, 1959; Chandler, 1962; Penrose, 1959).

El crecimiento empresarial es el comportamiento de la empresa en el entorno innovador, para incrementar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas, en el cual influye el factor incertidumbre. Esto obliga a las empresas a competir con sus rivales para igualar, al menos, la obtención de recursos para desarrollar estrategias y asegurar su supervivencia (Fernández, García y Ventura; 1988).

Generalmente, la teoría económica ha justificado el crecimiento por la obtención de economías de escala que permitan reducir los costes e incrementar los beneficios de las empresas. Pero en este análisis, conoceremos la visión de diversos autores, que en función de las distintas variables existentes y los distintos trabajos realizados, nos ofrecerán enfoques muy dispares.

El objetivo de este trabajo es conocer en profundidad el ámbito teórico del crecimiento, y su aplicación a la empresa Adidas. Como toda organización, busca crecer, con el fin de obtener un beneficio que le permita ser sostenible, crear una imagen corporativa positiva, conseguir el bienestar institucional y garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial.

Diversos factores como el avance de las nuevas tecnologías, la alta rotación de productos, la internacionalización y las grandes inversiones en marketing y publicidad, influyen tanto en el crecimiento interno de la empresa como en las fuerzas competitivas de la misma.

Adidas es el claro ejemplo de una empresa que crece en un mercado innovador y aplicando estos conceptos, conoceremos como la perseverancia y el esfuerzo, unidos

con diferentes estrategias de crecimiento dan lugar a un gran posicionamiento tanto económico como social.

2. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

2.1. Crecimiento

La evolución de la economía mundial de las últimas décadas, debida al aumento de la competencia, el avance tecnológico, la variabilidad de productos, la diversificación, etc., ha posicionado al crecimiento empresarial como un medio imprescindible para generar beneficios (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

Correa, González y Acosta (2001) consideran que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición concreta, ya que dicho concepto tiene distintos enfoques y opiniones.

Penrose (1962, p.9), afirma que “debemos mirar la organización como un todo para descubrir las razones de su crecimiento”.

Son muchos los trabajos realizados que profundizan en el estudio de esta magnitud y que dan lugar a diferentes opiniones, enfoques y puntos de vista dependiendo del autor.

El crecimiento incorpora cambios estructurales e incrementos de tamaño que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior.

Este puede ser debido a:

- La adaptación de la misma al entorno
- El espíritu emprendedor del directivo

Autor	Año	Definición de crecimiento
Blázquez et al.	2006	“El crecimiento es un proceso que se genera de adentro hacia afuera; la adecuada disposición de los recursos internos, permite que la organización logre un posicionamiento externo que le permita crecer”.
Perroux	1963	“El crecimiento empresarial viene dado por el incremento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables”.
De Ravel	1972	“El crecimiento tiene una clara connotación cuantitativa al relacionar dicho término con el aumento del volumen de producción, al aproximar el concepto de crecimiento con el de dimensión y aclarar, sin embargo, la diferencia entre ambos términos, toda vez que la dimensión no es más que un subproducto del crecimiento: la empresa cambia de dimensión precisamente porque crece”
Cardona y Cano	2005	“Proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna”.
Charan	2004	“Un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas”.
AECA	1996	“El crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa”

Blázquez Santana	2005	“El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo”
Penrose	1962	“El crecimiento empresarial viene impulsado desde la necesidad racional de búsqueda del beneficio. Aplicado al ámbito personal, los aumentos en la renta y en las riquezas implican ventajas personales, lo cual incita a obtenerlos en la medida de lo posible”.
Ortiz	2005	“Objetivo de los diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones una empresa (proveedores, mercado financiero y de capitales, compradores), puede afectarse por la inexistencia de estímulos estatales, el financiamiento externo, el atraso tecnológico, la falta de adaptación a las condiciones cambiantes, la desviación de fondos hacia inversiones especulativas, y las tendencias de mercado”.
Sallenave	1985	“El crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa que permite medir su capacidad de ampliar la gama de oportunidades comerciales y técnicas”.

Cuadro 1: Definiciones de crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Penrose (1959) afirma que “el único límite al crecimiento reside en la capacidad coordinadora del equipo directivo y en su habilidad para inspirar confianza y seguridad que le permitan vencer las principales restricciones que acompañan a la expansión de la empresa”.

Canals Margalef (2000, p. 11) afirma que “una empresa que no crezca en un sector que no crece tiene un solo modo de sobrevivir: reducir continuamente su estructura de gastos o evitar que estos crezcan”.

2.2. Factores explicativos del crecimiento empresarial

Uno de los primeros en estudiar el crecimiento empresarial fue Gibrat (1931), determina que: “el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas”.

Albach (1967, p. 127) concluye que “el crecimiento de la empresa es el resultado no de factores aleatorios, sino de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos que determinan su comportamiento”.

Ante posturas tan dispares, se puede afirmar que el crecimiento empresarial viene condicionado por factores de diversa naturaleza, pueden ser tanto internos como externos.

a) Factores Internos

✚ La edad y el tamaño

Las empresas deben analizar su crecimiento para evitar la decadencia y el fracaso empresarial.

Para determinar la importancia de la edad y el tamaño en el proceso de crecimiento empresarial, se han realizado estudios en función de la Ley del Efecto Proporcional de Gibrat.

Las empresas tienen diferentes estructuras financieras dependiendo de la edad y el tamaño. En general, a mayor edad, mayor presencia de fondos propios, debido a los

beneficios retenidos. Por otro lado, el riesgo asumido por las empresas disminuye con la edad.

Los estudios realizados por diversos autores dictaminan una relación negativa entre el crecimiento y la edad y entre el crecimiento y el tamaño de la empresa.

No es la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la posibilidad de obtener financiación (Elston, 2002; p. 19).

Las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, ya que tienen más dificultad para mantener el nivel de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado (Correa Rodríguez, 1999, p. 300).

La motivación

Uno de los factores internos fundamentales para conseguir el crecimiento de la empresa es la motivación del directivo a la hora de aprovechar tanto los recursos como las oportunidades que se presentan (Penrose, 1962).

Para Child y Kieser (1981, p. 32) la satisfacción personal, el aumento del prestigio, el incremento del salario y la seguridad de poder en las grandes empresas, da lugar a la expansión de la misma.

Fernández (1993, p. 180) establece que los recursos humanos son un factor primordial para el crecimiento de la empresa. Como por ejemplo los conocimientos, la experiencia, el entrenamiento, la capacidad de adaptación y la lealtad a la empresa.

Petrakis (1997, p. 388) también opina que para la expansión lo más importante es contar con habilidades y actitudes personales. Una empresa grande puede fomentar las actitudes de sus directivos, ya que les da impulso a sus carreras profesionales.

Crear un ambiente laboral adecuado, fomentando un clima agradable con los empleados, es una pieza clave para el éxito. Así como incentivarlos para alcanzar los objetivos establecidos.

La estructura de propiedad

La composición de la propiedad repercute en las decisiones de endeudamiento, en la distribución de los resultados o en la rentabilidad de la empresa.

La motivación del directivo y su interés por el éxito personal puede verse afectado negativamente según el grado de concentración de propiedad de la empresa.

Una mayor concentración accionarial puede dar lugar a un gran impacto económico en la empresa. Trasmitir el control a los directivos les permite una mayor discrecionalidad para la toma de decisiones (Galve Górriz y Salas Fumás, 1993, p. 211).

La gestión del conocimiento

El avance tecnológico ha creado una nueva economía basada en la importancia que tienen los activos intangibles en las empresas.

La empresa está formada por un conjunto de activos tangibles e intangibles. Estos activos intangibles son la incorporación del conocimiento y del intelecto en la producción de la empresa, y son fundamentales para el desarrollo de la misma (Bueno Campos, 1998; p. 215).

Nonaka (1991, p. 96) y Valenzuela (2004, p. 124), consideran el conocimiento como única fuente duradera de ventaja competitiva.

Las empresas que sean capaces de crear constantemente nuevo conocimiento y transmitirlo a sus empleados y a las nuevas tecnologías, alcanzarán el éxito.

“Esta ventaja competitiva de la empresa se basa en el desarrollo de conocimientos, el cual se origina y acumula en las personas, convirtiéndose éstas en el principal activo de la empresa y, por tanto, el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito su actividad”.

b) Factores Externos

- Factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores.
- Factores externos de nivel superior o macro entorno: la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental.

✚ Factores externos relativos al entorno sectorial

Porter (1994, p. 24) afirma: “los factores externos del entorno sectorial que clarifica la posición competitiva de la empresa en su sector vienen constituidos por los competidores, los clientes y los proveedores”.

1- Los competidores

Las empresas toman decisiones para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, impidiendo la entrada de nuevos competidores, forzando la negociación con los proveedores, o bien mejorando la posición con respecto a los clientes actuales y potenciales.

2- Los clientes

Las empresas deben hacer hincapié en la búsqueda de clientes favorables para poder alcanzar ventajas competitivas y abrirse oportunidades en nuevos mercados y sectores, y seguir creciendo mediante la diversificación de sus productos.

Los compradores son un punto clave para el crecimiento de la empresa. La fortaleza de los mismos en un determinado sector puede lograr la bajada de precios, mejorar la calidad de los productos o servicios e incluso crear discordia entre competidores, fomentando el nivel de competitividad.

3- Los proveedores

La fortaleza de los proveedores en determinados segmentos o mercados puede marcar los beneficios de los competidores si éstos a su vez no pueden repercutir en el incremento de los precios a sus clientes.

Factores externos de nivel superior o macro entorno

El macro entorno de la empresa está constituido por los siguientes factores: económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y gubernamentales. Estos factores determinarán las oportunidades y amenazas que tendrá que enfrentarse la empresa.

1- La demanda

La demanda influye notoriamente en la producción de la empresa, debido al nivel de aceptación del consumidor sobre el producto ofertado.

El empresario emprendedor considera que este factor puede influir positivamente sobre el consumidor, a través de la publicidad y las ventas agresivas, y así modificar sus decisiones y opiniones sobre el producto.

Mato (1989, p. 181) afirma que: “la demanda esperada es un factor determinante para la toma de decisiones de inversión”. La demanda y la producción pasada de la empresa, determinarán las ventas y el nivel de producción para maximizar el beneficio.

Para Porter (1994, p. 195) la demanda es decisiva para realizar inversiones.

Invertir en publicidad puede incrementar la demanda, mejorar y abrir nuevos canales de distribución, y en consecuencia llegar a nuevos consumidores y mantener latentes a los habituales.

2- Las mejoras tecnológicas

Los avances tecnológicos incrementan la productividad de la empresa. Permiten la especialización, sistemas mecanizados, técnicas de trabajo en cadena y más ventajas que impulsarán a la empresa a buscar nuevos mercados para desarrollar nuevos negocios.

No obstante, las empresas que no puedan acceder a las nuevas tecnologías debido a las barreras de entrada, no podrán desarrollar sus estrategias de crecimiento con efectividad. (Petraakis, 1997)

3- La accesibilidad a créditos privados

La información dispar e irregular que muestran algunas empresas da lugar a que los suministradores de recursos financieros no estén dispuestos a conceder créditos, porque carecen de la información necesaria sobre el proyecto de inversión de la empresa.

Para no correr riesgos exigen una rentabilidad para cubrir el crédito en caso de impago.

La asimetría de información supone una barrera para las empresas, ya que los prestamistas en vez de ajustar el tipo de interés a la situación financiera de cada empresa, le exige un tipo de interés mayor para afrontar los posibles riesgos.

En algunos casos, si el nivel de riesgo es pronunciado los prestamistas pueden denegar la financiación (Stiglitz y Weiss, 1981, p. 408).

Es muy importante la garantía que ofrecen las grandes empresas, no sólo porque tienen mayor activo, sino por la información fiable que proporcionan.

Sin embargo, las empresas más pequeñas no pueden invertir porque se encuentran en fase de crecimiento, soportan mayores costes financieros y unas restricciones más elevadas.

4- El apoyo gubernamental

Uno de los objetivos perseguidos por la Unión Europea es el fomento de la actividad empresarial.

La Comisión Europea publicó el 21 de Enero de 2003 *el Libro Verde* basado en el espíritu empresarial, para el desarrollo del crecimiento económico, la creación de empleo y el incremento de la competitividad.

Esta ayuda empresarial también permite fomentar la actividad económica y la creación de empleo en regiones con un nivel de desarrollo bajo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003, p. 8).

García Pérez de Lema et al. (2001, p. 18) afirman que las ayudas públicas son muy efectivas para las PYMES, su capacidad para devolver las deudas es mayor.

Para concluir, siempre han existido discrepancias sobre las ayudas financieras que proporciona el Estado, que pueden ser directas (subvenciones) o indirectas (incentivos fiscales).

Muchos economistas han estado en contra de estas ayudas públicas. Opinan que no son positivas para la producción, ni para el mercado, ni para la economía.

No es eficiente entregar recursos de industrias que pagan impuestos a industrias receptoras de subvenciones (Sakano y Obeng, 1997, p. 121).

2.3. Principales perspectivas sobre el crecimiento empresarial

Existen diferentes perspectivas para determinar el crecimiento y el desarrollo de las empresas, Blázquez, Dorta y Verona (2006, pp.174-180) establecen que entre las más destacadas se encuentran las siguientes:

✚ Perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida:

La empresa evoluciona por fases generando un crecimiento discontinuo. Esto es debido a que cada fase surge por la transformación de la anterior, generando una curva de crecimiento interrumpido por crisis volátiles.

En cada fase la empresa debe adoptar una estructura específica, determinada por el tamaño, la edad, la estructura de la organización y el entorno.

La teoría del ciclo de la vida considera esto un proceso relevante para el crecimiento de las empresas y para su supervivencia en el entorno.

✚ Perspectiva basada en los recursos:

Penrose (1962) rechazó la teoría del ciclo de vida. Considera como factor imprescindible para el desarrollo y crecimiento empresarial el capital humano.

Esta autora apoya la teoría de la empresa basada en los recursos, que consiste en la combinación de recursos heterogéneos. Considera heterogéneos los activos tangibles e intangibles.

 **Perspectiva basada en la motivación:**

Como hemos mencionado anteriormente, Penrose (1962) rechazó la teoría del ciclo de la vida. La autora considera que para alcanzar el éxito, los factores primordiales son la motivación y la decisión humana.

El crecimiento es determinado por las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa, pero también por las decisiones adoptadas por la misma.

La empresa puede encontrarse con grandes oportunidades en el mercado y no aprovecharlas.

La teoría de la motivación está asociada con el éxito. Esto se debe a que los empresarios se centran en crear un sistema rutinario, en vez de adoptar una actitud positiva personal y enfocarla hacia el futuro de la empresa, y fomentando los equipos de trabajo.

En el desarrollo de la empresa intervienen todas las estructuras jerárquicas, desde la más elevada hasta la más baja.

3. ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO

3.1. Concepto de Estrategia

Andrews (1965) confirma: “la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Ansoff (1997, p.46) afirma que una estrategia es un conjunto de normas diseñadas para la toma de decisiones.

Hay cuatro tipos de normas:

- 1- Normas para medir el rendimiento presente y futuro de la empresa.
- 2- Normas para establecer vínculos entre la empresa y el ámbito externo.
- 3- Pautas para crear en la empresa procesos internos.
- 4- Políticas operativas para controlar los negocios.

Gómez Mejía y Balkin (2003, p. 159), afirman: “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”.

La elección de una adecuada estrategia mejora el rendimiento de los recursos internos de la empresa, y las relaciones tanto internas como externas de la misma.

Para Wheelen y Hunger (2007, p. 12), la formulación estratégica es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas”.

Certo y Peter (1997, p. 83) plantean que una estrategia implica un plan coherente para obtener los objetivos marcados, teniendo en cuenta su posición y el entorno en el que se encuentra. Es fundamental tomar la decisión acertada para mejorar la posición competitiva de la empresa y aumentar su participación en el mercado.

En definitiva, la estrategia es la relación entre la empresa, sus objetivos y valores, su estructura organizativa y el entorno en el que se mueve la misma.

La estrategia permite relacionar las fuerzas competitivas que hay en dicho entorno con la empresa. Esta relación permitirá definir los negocios en los que está o en los que quiere entrar (Bueno Campos; 1996, p.31).

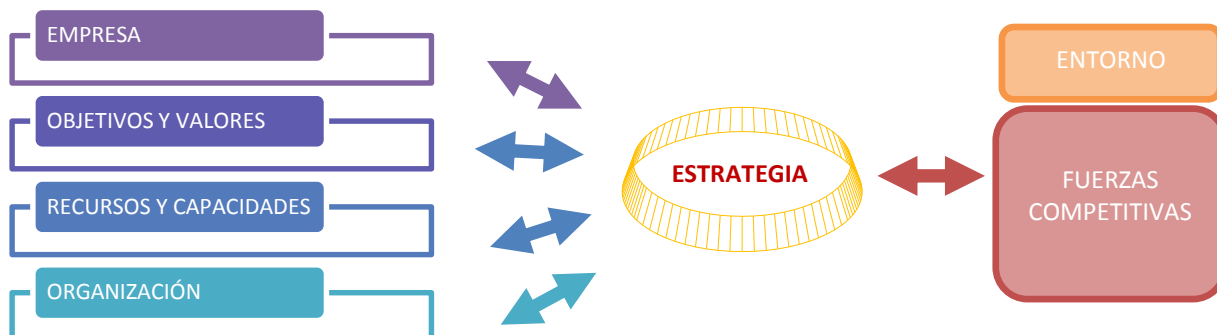


Figura 1: La relación entre la empresa y su entorno. Fuente: Grant (1995)

3.2. Clases de Estrategia de Crecimiento

El concepto de crecimiento ha estado siempre adherido al de estrategia.

Las estrategias de crecimiento pueden ser tres (Bueno Campos, E., 1996):

- A) Estrategias de mantenimiento de la posición competitiva o de crecimiento cero.
- B) Estrategias de crecimiento en sentido estricto.
- C) Estrategias de reestructuración o de búsqueda de una nueva posición competitiva, un nuevo ámbito competitivo o un nuevo vector de crecimiento.

Bueno y Cañibano, (1975) afirman que el crecimiento se puede concretar de esta forma:

❖ **Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva**

El desarrollo es controlado y realizado para obtener un tamaño eficiente.

Las empresas que persiguen este crecimiento quieren minimizar riesgos y sobrevivir en el mercado.

❖ **Crecimiento interno**

Se basa en realizar nuevas inversiones desarrollando nuevos productos y mercados, y aumentando su capacidad productiva.

El crecimiento interno puede ser:

- a. *Crecimiento puro o basado en productos y mercados tradicionales.*
- b. *Crecimiento diversificado o basado en productos y mercados nuevos*

Modalidades de crecimiento interno:

- ***Penetración en el mercado:*** Consiste en aumentar las ventas en el mercado actual con productos actuales.
- ***Desarrollo de productos:*** Ofrecer productos mejorados en el mercado actual.
- ***Desarrollo de mercados:*** Introducir nuestros productos en mercados nuevos.
- ***Diversificación:*** Vender los productos o servicios diferentes a nuestra actividad principal.

❖ **Crecimiento externo**

Control de empresas en funcionamiento mediante la asociación o la adquisición de todo o parte de su patrimonio por medio de las acciones u otros títulos valores que formen parte de su capital social.

Este tipo de crecimiento adquiere las capacidades de producción ya existentes, por lo que desde un punto de vista macroeconómico no es una inversión real ni un nuevo crecimiento, sino que cambia el control de la empresa.

- a. *Crecimiento puro o en base a la adquisición, participación y control de empresas existentes del mismo sector o campo de actividad.*
- b. *Crecimiento diversificado o basado en la introducción de productos y mercados nuevos.*

Este crecimiento externo es muy utilizado por las grandes empresas multinacionales.

Se lleva a cabo mediante:

- **Fusión:** Unión de dos o más sociedades que traspasan sus patrimonios a una nueva sociedad.
- **Absorción:** Una sociedad compra un patrimonio de otra y lo integra en el suyo propio.
- **Participación:** Comprar una parte de las acciones de otra empresa para influir en ella.
- **Cooperación:** Acuerdo entre distintas empresas para aprovechar las ventajas que proporciona actuar conjuntamente.

Las franquicias son una forma de cooperación muy importante. Ya que permite a un pequeño empresario aprovechar las ventajas de la marca de recocido prestigio, sin tener que asumir ninguna inversión, y a cambio de una contraprestación financiera.

Las ventajas y desventajas del crecimiento externo con respecto al interno, se muestran en la siguiente tabla:

Formas de crecimiento	Crecimiento externo	Crecimiento interno
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Crecimiento del mercado. ✚ Disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva. ✚ Posible reducción o eliminación de algunos costes administrativos, financieros, de I+D, de distribución,... ✚ Facilidad para financiar el crecimiento. ✚ Complementariedad con la actividad actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Adquisición de la tecnología más reciente. ✚ Optimización de la localización industrial y de la distribución comercial.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Problemas humanos y estructurales de la organización. ✚ Dificultades de tipo jurídico, fiscal, contable y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Período de maduración de la inversión realizada. ✚ Dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios.

Cuadro 2: Ventajas y desventajas del crecimiento interno y externo. Fuente: Chevalier (1976).

4. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Cuando una empresa quiere introducirse en mercados extranjeros, la globalización es el medio que proporciona las herramientas necesarias y la compromete a cambios importantes e inminentes.

La globalización le permite a la empresa desarrollar nuevas capacidades y fortalecer las que ya posee, junto con un gran aprendizaje de la visión global de la misma.

Una vez la empresa se convierte en global, llevará a cabo estrategias de internacionalización.

Para Thompson y Strickland (2004, p. 201): “la globalización de la economía mundial es una condición del mercado que exige estrategias ofensivas audaces para conseguir en él nuevas posiciones y estrategias defensivas potentes que protejan las ya ganadas”.

Cuando la empresa decide globalizarse, tiene dos opciones (Thompson & Strickland, 2004):

- Adaptar sus productos a cada mercado para ajustarse a los gustos y expectativas de los consumidores locales.
- Ofrecer productos estandarizados en todo el mundo.

Por lo que la empresa puede optar por dos tipos de estrategias:

Estrategia internacional

Esta estrategia se utiliza cuando hay grandes diferencias culturales, económicas o políticas en los países anfitriones. Por lo que debe cambiar su enfoque y amoldarlo al país en concreto, a los gustos y preferencias de los consumidores.

Este ajuste de los productos a cada país implica elevar los costes de producción (Thompson & Strickland, 2004).

Según Canals (1994, p. 135), la estrategia internacional “contiene una mayor complejidad de la gestión empresarial debido a que envuelve todos los elementos de una

estrategia puramente local: el desarrollo de personas, el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias funcionales, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos, etc.”.

La estrategia internacional presenta dos tipos:

- 1) **La estrategia multinacional**, se basa en la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos para satisfacer sus necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales (Jarillo, 1992). Se modifica el enfoque estratégico de la compañía de un país a otro, para satisfacer los gustos de los consumidores.
- 2) **La estrategia trasnacional**, que consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, al mismo tiempo que mantiene la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales.

La estrategia internacional puede ser más costosa por la adaptación; no obstante, aumenta la probabilidad de éxito, ya que el reconocimiento se obtiene más fácilmente.

Estrategia global

Esta estrategia implica el mismo enfoque en todos los países donde la compañía tiene presencia, ya que está orientada al mercado mundial y busca una ventaja competitiva.

La empresa deberá moverse dentro de unas decisiones estratégicas reguladas para alcanzar identidad y vender en todo el mundo donde exista demanda significativa de los compradores (Thompson & Strickland, 2004).

Con esta estrategia la empresa gana en costes y abarca más mercado, pero el proceso de reconocimiento del producto o servicio es más lento.

En conclusión, algunas empresas se internacionalizan para crecer y alcanzar su punto culminante, sin embargo, otras crecen para internacionalizarse y poder acceder a las ventajas que ofrece vender al mercado exterior.

Internacionalizándose, las empresas pueden obtener ventajas en costes, aprovechando economías de escala, así como diferencias en los costes de los factores, y en las cargas financieras y fiscales de los distintos países. La vida de los productos puede prolongarse introduciéndolos como productos nuevos en otros países, cuando en los anteriores sus ventas se estabilizan o comienzan a decrecer.

5. APLICACIÓN AL CASO ADIDAS

5.1. Historia de Adidas

La empresa “Hermanos Dassler”, cuyo nombre real era "*Gebrüder Dassler Schuhfabrik*" fue fundada por Adolf "Adi" Dassler y su hermano Rudolf Dassler, en la década de 1920, en Herzogenaurach, Alemania.

Los Hermanos Dassler elaboraban zapatillas, y uno de sus artículos más conocidos en esa época fueron las zapatillas con clavos denominadas Waitzer.

Consiguieron ser el número 1 de la época en productos deportivos. Basaron sus estrategias en usar como campaña publicitaria a las mejores estrellas deportivas. Desde el equipo de atletismo alemán hasta Jesse Owens, atleta ganador de los juegos Olímpicos de Berlín en 1936. Adolf consiguió ponerse en contacto con dicho atleta, le propuso que se probara sus zapatillas y Owens aceptó. Además se las calzó para las olimpiadas, ganando con ellas varias medallas de oro.

En 1948, Rudi Dassler dejó la empresa y fundó su propia fábrica, PUMA AG, a un lado del río Aurach. Adi Dassler mantuvo las instalaciones de Hermanos Dassler y decidió rebautizar la firma como "Adidas", la cual fue registrada legalmente el 18 de agosto de 1949, bajo el nombre de Adidas AG. Su nombre procede del nombre de "Adi" que es el diminutivo de Adolf, y "das" la primera sílaba del apellido.



Imagen 1: Primeros logos Puma Vs Adidas. Fuente: Google Imágenes.

En 1949 Adolf registró las tres bandas como logotipo de Adidas. Se difundieron en 1954 en el Mundial de Fútbol de Suiza.

Debido a la fuerte rivalidad que existía, tanto Adidas como Puma gastaron muchísimo dinero en publicidad y en primas para que los mejores jugadores llevaran sus zapatillas y conseguir alcanzar la cima del sector del calzado.

Desde 1950, Adidas se especializó en productos para futbolistas, y actualmente es uno de los proveedores principales para este deporte.

En los años 70 el crecimiento de esta empresa estaba en alza. Fabricaba alrededor de 35.000 pares diarios en todo el mundo.

Desde esta época, Adidas es patrocinador, proveedor y titular oficial de la Copa Mundial De Fútbol, aportando el balón Telstar y otros artículos desarrollados por la marca.

En 1972, en las olimpiadas de Múnich, Adidas presentó un nuevo logo, el trébol, que simboliza el rendimiento. Este logo sigue actualmente en las colecciones de Adidas Originals.

Horst Dassler tomó las riendas de la empresa Adidas en 1978 tras el fallecimiento de su padre Adolf, en 1987. Le dio otra visión empresarial a la marca y aplicó más marketing deportivo moderno. Al mismo tiempo, Armin hijo de Rudolf, dirigía Puma e intentaba combinar el estilo deportivo con el de vestir.

Tras la muerte de Horst en 1987 llegó el fin de la empresa familiar. Adidas pasó por una temporada de crisis muy pronunciada en 1992. Pero en 1993 Robert Louis-Dreyfus y Cristiano Tourres consiguieron resurgir la marca. Adidas se convirtió en una sociedad anónima y fue presentada al público con este slogan: *“Sabíamos entonces, ahora sabemos”*.

La lucha y el esfuerzo dieron sus frutos y Adidas consiguió hacerse fuerte de nuevo mediante adquisiciones como el Grupo Salomón. Herbert Hainer se convirtió en el nuevo Director General de Adidas-Salomón AG.

Grandes deportistas como David Beckham fueron cómplices del éxito de la marca en 2004. El lema que transmitieron fue: *‘Impossible is Nothing’*.



Imagen 2: Eslogan: ‘Impossible is Nothing’. Fuente: Google Imágenes.

En 2006 el Grupo Salomón y Adidas se desvinculan pero, compensó esta pérdida comprando Reebok para reforzar el posicionamiento en Estados Unidos y rivalizar con Nike.



Imagen 3: Evolución del logo de Adidas. Fuente: Google Imágenes.

En la actualidad, Adidas está establecida en Herzogenaurach, a su cargo 53.731 empleados en más de 160 países. Es una de las empresas que compone el índice “DAX” que contiene las 30 empresas alemanas más grandes, según la Bolsa de Valores de Frankfurt.

Ha ido ganado terreno en sectores como el textil, ha firmado patrocinios deportivos de alto nivel y realizando campañas publicitarias excelentes para rivalizar con sus competidores, y en especial, con Nike.

Tiene bajo su cargo a tres grandes empresas: Adidas, Reebok y Taylormade Golf. Además ha sido pionera en usar como imagen de sus campañas a estrellas deportistas, y además fue también la primera marca en usar la estrategia “*Customization Experience*”, que consiste en involucrar a los clientes para que creen sus productos ideales.

5.2. Estrategias de Adidas

Adidas tiene como objetivo fundamental ser líder en el mercado deportivo, aunque sus intentos siempre la llevan al segundo puesto, a la cola de Nike.

Herbert Hainer, director ejecutivo de Adidas, afirma que no se conforman con la segunda posición y su lucha seguirá hasta alcanzar el pódium.

“Creating the new”

En Marzo del 2015 lanzó esta estrategia para promover la innovación y obtener el liderazgo tan ansiado y perseguido.

Esta estrategia se basaba en los siguientes objetivos:

1. *Reducir plazos de producción.*

Requiere mucho tiempo desde que se diseña un producto hasta que se pone a la venta.

2. *Reducción de líneas y productos franquicia.*

Estos productos franquicia son aquellos que llevan años en el mercado, gustan al consumidor y no necesitan de mucha inversión. Por ejemplo las *Stan Smith*.

El objetivo es potenciar estas líneas y reducir la variedad de productos, para así aumentar el margen de beneficios. Les sale más rentable vender más cantidad de un solo producto que menos cantidad de muchos.

Estos productos franquicia no se quedan obsoletos, sino que la moda retro y vintage les da más fuerza en sus ventas.



Imagen 4: Zapatillas Adidas Stan Smith. Fuente: Google Imágenes.

La reducción de líneas puede ser poco rentable a la par que arriesgado para una empresa que quiere liderar en el mercado, sin embargo, Adidas explota estas líneas sacando las zapatillas en muchos colores y con la posibilidad de personalizarlas.

Ofrece más variedad de colores, ahorra en gastos porque los costes en color son inferiores que crear nuevos modelos, y el stock que ofrece es prácticamente el mismo.



Imagen 5: Zapatillas Adidas Superstar. Fuente: Google Imágenes.

3. *Incrementar las inversiones en las grandes ciudades.*

Adidas basa esta estrategia en que una marca global se crea en una ciudad global, por eso quiere liderar en las grandes ciudades del mundo. Entre ellas Los Ángeles, Nueva York, Londres, París, Shanghái y Tokio.

4. *Open-Source.*

Incorporar la participación de los consumidores, deportistas y distribuidores en el diseño de los productos y en la publicidad. De esta forma fomentamos la imaginación, la creatividad y el desarrollo de la marca.

5. *Mujeres.*

Adidas quiere conquistar el mercado femenino y va a invertir fuerte para conseguir satisfacer las necesidades de las mujeres, ya que son ellas las que compran casi todas las zapatillas de la familia.

6. *Adolescentes.*

Adidas NEO es una marca enfocada en los adolescentes. Está basada en la velocidad. Diseña y produce en cortos plazos porque son zapatillas sencillas pero que se han introducido en la moda rápidamente.

La idea es que desde que se tiene una idea y ésta llegue a las tiendas pasen sólo 45 días.

7. *Franquicias.*

Para obtener mayores beneficios Adidas quiere vender a través de sus propias tiendas y franquicias. Además tendría más control sobre el espacio en el que se vende la marca, y evitar que se reduzca la sección de Adidas para dárselo a otras marcas como pasaba en los Estados Unidos.

8. *Liderar en deportes.*

Para ello necesita dominar el deporte más mediático, el fútbol.

Patrocinio

Para que la marca triunfe en el mercado debe conseguir ser el espíritu del deporte, y que se la asocie a valores como el éxito, el esfuerzo, el sacrificio o la superación. Pero estos logros también supondrán diversos riesgos, como los casos de dopaje, los escándalos personales, las agresiones o los problemas con la justicia pueden suceder y la empresa debe valorar qué hacer en cada caso ya que eso podría dañar la imagen de la misma.

Adidas patrocina a grandes equipos como el Real Madrid y el Bayern Múnich, a más de 5,000 atletas, 11 comités olímpicos y 21 federaciones nacionales.

En 2004 firmó con la diseñadora británica Stella McCartney y en 2014 firma con la cantante Rita Ora para su colaboración en la firma tanto en moda como en calzado.



Imagen 6: New Collection Rita Ora. Fuente: web oficial Adidas

En 2006 firmó contrato como patrocinador de la NBA, siendo el proveedor oficial de los 30 equipos que componen la liga, aunque para la temporada 2017-2018 deje de serlo, ha sido un gran impulso para su crecimiento haber patrocinado a la mejor liga de baloncesto del mundo.

La empresa ha conseguido que formen parte de sus campañas de marketing grandes estrellas mediáticas, como Lionel Messi, la banda irlandesa U2 o Selena Gómez.

Algunos de los equipos, deportistas o celebridades que patrocina o ha patrocinado Adidas:

DEPORTISTA/ CELEBRIDAD	DEPORTE
Robert Griffin III	Fútbol Americano
Bayern Múnich	Fútbol
Real Madrid	Fútbol
Selección Mexicana	Fútbol
Selección de Alemania	Fútbol
Selección de España	Fútbol
José Mourinho	DT de Fútbol
Iker Casillas	Fútbol
Lionel Messi	Fútbol
Ian Thorpe	Natación
Andy Murray	Tenis
Jessica Ennis-Hill	Atletismo
Derrick Rose	Básquetbol
Dwight Howard	Básquetbol
Leonas Argentina	Hockey
U2	Música
Calle 13	Música
Katy Perry	Música
Justin Bieber	Música
Selena Gómez	Música

Cuadro 3: Patrocinios realizados por Adidas. Fuente: Revista de negocios Forbes Staff (2016)



Imagen 7: Zapatillas Adidas Selena Gómez. Fuente: Google Imágenes.

Las estrategias de crecimiento de Adidas se basan principalmente en intensificar sus gastos en marketing mediante acuerdos de patrocinio de alto nivel y asociaciones con celebridades.

El patrocinio es la manera más eficaz de conseguir posicionamiento en el mercado y desbancar a Nike de la primera posición.

Otro ejemplo, pero esta vez de deportista oficial individual es el de Lionel Messi con la equipación de la selección Argentina.

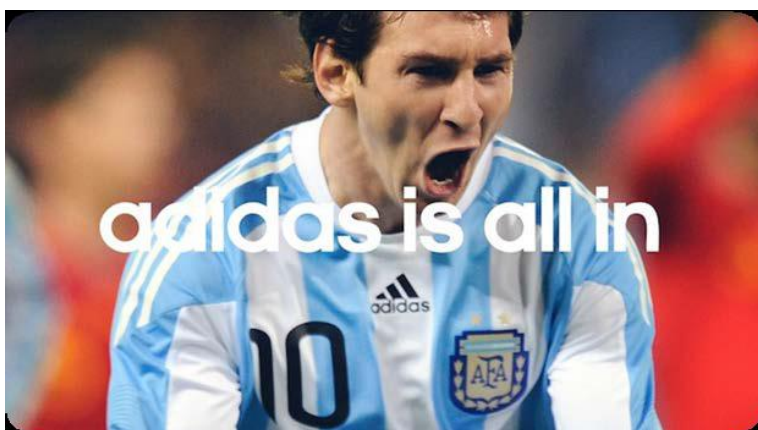


Imagen 8: Lionel Messi con la vestimenta oficial de la selección Argentina. Fuente: Google Imágenes.

La Selección Española ha sido una de las grandes bazas a nivel de patrocinio deportivo realizado por Adidas, debido a los resultados obtenidos por la Selección Española en estos últimos diez años.

Adidas formuló los siguientes objetivos de patrocinio:

a) *Dar a conocer la marca*

Adidas dio a conocer las tres rayas de su nueva identidad del patrocinio del Mundial de Fútbol realizado en Suiza en 1954.

b) *Reforzar la imagen*

Adidas refuerza su imagen vinculándose aún más con el deporte. De esta forma consigue llegar al espectador transmitiendo los valores del deporte y del sacrificio de los deportistas.

Estas modificaciones realizadas dan más prestigio a la marca, creando mayor valor social.

c) *Vincularse con el consumidor de forma geográfica, demográfica o económica.*

d) *Vincularse con los ciudadanos cercanos al evento que patrocina.*

Acercarse al público es vital para ganar contacto directo y crear un vínculo especial con el consumidor.

No sólo hay que transmitir en el ámbito deportivo, sino también en el ámbito social. Adidas no es simplemente una marca, es un estilo de vida. Así es como quiere posicionarse en el mercado y conseguir una imagen noble y digna.

e) *Promociones.*

Las promociones especiales aumentan las ventas y promueven el compromiso de los consumidores con la marca.

f) *Ser diferente.*

Ser único y diferenciarse de los competidores empleando el patrocinio deportivo puede llevar al éxito a la empresa.

Publicidad

En este apartado podemos englobar todo lo referido al sector publicitario, ya sean spot, sesiones fotográficas, etc.

Ejemplos de algunas campañas que han tenido un gran éxito:

1. *ThereWillBeHaters* – 2015

There will be haters es una campaña lanzada a inicios del 2015.

OBJETIVO: Mostrar énfasis en que si quieres que la gente te desee, debes utilizar Adidas. Siempre habrá gente que te odie si eres bueno en lo que haces.

ESTRATEGIA: Utilizar a jugadores que han causado polémica, y a otros que simplemente son envidiados por su calidad de juego pero siguen teniendo fanáticos: Luis Suárez, Gareth Bale, James Rodriguez, Karim Benzema.

RESULTADOS: Más de 29 millones de visitas en YouTube desde su lanzamiento el 19 de enero de 2015.

2. *Instinct takes over* – 2014 – *Neuromarketing*:

Instinct takes over es una campaña lanzada en el Reino Unido a finales del año 2014 para alejarse de la fiebre del Mundial de fútbol.

OBJETIVO: Lanzar el nuevo calzado de fútbol llamado *Predator Instinct*.

ESTRATEGIA: Adidas lanzó en Londres un video juego a escala real en donde los participantes debían utilizar su instinto y sus habilidades con el balón para derrotar al enemigo (un robot homicida). Los zapatos están hechos para tener un mayor control en el campo de juego, por lo que la relación con el instinto también está presente ahí. Se utilizaron a futbolistas profesionales como Oscar y Mesut Özil.

RESULTADOS: Cientos de participantes en el video juego, más de 14 millones de visitas en YouTube.

3. *Create your own game* – 2015

La campaña está enfocada a motivar a la gente que construya su propia historia.

OBJETIVO: Lograr inspirar a que los jugadores creen su propio estilo de juego y no copien el de las estrellas para que en un futuro puedan competir directamente con sus ídolos.

ESTRATEGIA: Tener como protagonista de la campaña a Lionel Messi, y a otras estrellas del fútbol como James, Bale o Müller, transmitir el comercial en 50 países alrededor del mundo.

RESULTADOS: Más de 45 millones de visitas en YouTube.

4. *Boss Everyone – 2016*

Boss Everyone es el lanzamiento de las primeras botas de fútbol de hilo sin cordones llamadas *ACE16 + Purecontrol*.

OBJETIVO: Promocionar el producto de una manera creativa utilizando elementos que están en tendencia.

ESTRATEGIA: Aparición de Mesut Özil, Oscar, Xabi Alonso y Zinedine Zidane, pero también freestylers reconocidos a nivel mundial haciendo trucos con el balón.

RESULTADOS: Más de 2 millones de visitas en YouTube desde su lanzamiento en enero. En los primeros 7 días a la venta registró ventas equivalentes a tres meses, convirtiéndose en el modelo más exitoso de la marca.

5. *Your future is not mine – 2016*

Campaña de Adidas Originals que muestra su línea de productos de moda bajo el concepto de futuro.

OBJETIVO: Invitar a la gente a desafiar la percepción de un futuro indeseable, crear un futuro propio y no aceptar lo que viene.

ESTRATEGIA: Video con artistas que van en contra de lo impuesto por la sociedad.

RESULTADOS: Más de 600 mil visitas en YouTube.

Internacionalización

Adidas es una empresa multinacional, ya que tiene presencia directa en el exterior, ejerciendo un control efectivo sobre sus actividades.

Su objetivo es crecer a través de la conquista de nuevos mercados en el extranjero.

En la actualidad sigue potenciando su internacionalización, y para ello da entrada en el consejo de administración a dos de sus accionistas para mejorar su negocio exterior. Se trata del multimillonario egipcio Nassef Sawiris e Ian Gallienne, el representante del

hombre más rico de Bélgica, Albert Frère, que han adquirido más de un 5% de la compañía alemana durante el último año.

Estos dos candidatos aportarán sus conocimientos de gestión financiera y su experiencia internacional, para que la compañía crezca teniendo en cuenta su internacionalización.

Herbert Hainer será relevado en Octubre de 2016 por el nuevo directivo Kasper Rorsted. En definitiva Adidas quiere situarse en su dimensión óptima, y cada estrategia que utiliza está sujeta a factores económicos, sociales, culturales, políticos, legales, demográficos, incluso a la respuesta del país anfitrión, al producto que ofrece, al mercado al cual va dirigido el producto y al alcance de las campañas publicitarias que transmite.

Puntos de ventas

Adidas es líder gracias a la innovación, a la buena comercialización de sus productos, a sus buenas campañas publicitarias, a su equipo de trabajadores, y a su orientación, siempre buscando la satisfacción del cliente.

La misión de Adidas es ser la marca mundial de productos deportivos, y tiene también una visión, que es *“nuestra pasión por el deporte puede contribuir a un mundo mejor”*.

Otra factor importante es la orientación al cliente. Se da cuenta de que el consumidor varía sus hábitos de compras, por lo que hay que invertir en conocer al consumidor.

La distribución es fundamental para que el producto sea accesible. Adidas realiza esto a través de tres canales: Los clientes de distribución tradicional, espacios propios en tiendas y con tiendas propias.

La diferenciación y la proyección de cada producto en el lugar adecuado. Los puntos de venta son esenciales, ya que es allí donde los clientes toman el 70% de las decisiones de compra. Un buen punto de venta con personal formado es una de las claves del éxito. Y por ello tiene acuerdos con sus clientes distribuidores para formar a los empleados y proveer de materiales adecuados a las tiendas.

Innovaciones Tecnológicas

a. Tecnología Boost.

Adidas diseña zapatillas de correr con tecnología *Boost*.

Debido a la fiebre del running actual, la empresa aprovecha esta demanda para incorporar zapatillas con una suela que te ofrece un retorno de energía mucho mayor que la tecnología EVA.

En la web oficial de Adidas explica claramente esta innovación: ‘*presenta una parte superior que te ofrece el ajuste de un guante, un revolucionario arco plantar adaptable y una suela de goma STRETCHWEB que se adapta al terreno y te proporciona mayor estabilidad. Su excelente amortiguación e innovador diseño te permiten afrontar cualquier reto*’.

Clases: Running Boost, Baloncesto Boost, Outdoor Boost (Trail Running) y Golf Boost.

b. Runtastic GPS Running App

La última adquisición de Adidas consiste en la aplicación *Runtastic*. Esta App novedosa cuenta con 140 millones de descargas, según Adidas. Además está disponible en 18 idiomas.

Consiste en registrar tus actividades fitness y deportivas como correr, ciclismo y andar, utilizando tecnología GPS. También permite conocer la frecuencia cardíaca del usuario y ofrecer música en el entrenamiento. Se actualiza constantemente para proporcionar las mejores innovaciones que se van incorporando.

Adidas lanza este mensaje motivador para fomentar el deporte y la salud a todos los consumidores: ‘*DESCUBRE TU MEJOR YO #FINDYOURMORE.*

Cualquier día. En cualquier lugar. Con cualquier objetivo. Y con cualquier nivel. Es hora de ir más allá y descubrir de lo que eres capaz’.

5.3. Líneas de negocio

Las líneas de negocio de Adidas son:

- Zapatos (para correr, entrenamiento, fútbol, baloncesto, tenis, vestir).
- Ropa deportiva (buzos, polos, casacas, pantalones y licras, suéteres, shorts, ropas de baño, entre otros).
- Equipo deportivo (maletines y mochilas, gorras, pelotas, canilleras, entre otros).

Cinco marcas constituyen Adidas destinadas a un público diferente:

- Adidas Originals.
- Adidas Athletics.
- Adidas by Stella McCartney.
- Porsche Design Sport by Adidas.
- Adidas Neo.

No sólo se centra en satisfacer los diferentes gustos y personalidades de los consumidores, sino que además consigue cubrir gran variedad de deportes. Ofrece productos para fútbol, running, training, baloncesto, outdoor, golf, tenis, natación, rugby y yoga.

6. CONCLUSIONES

Diversos autores centran el objetivo de la dirección estratégica de la empresa en la formación de las diversas estrategias de crecimiento.

El crecimiento incorpora cambios estructurales e incrementos de tamaño que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior. Lógicamente, si el crecimiento implica cambios, estos se reflejarán con mayor o menor intensidad en las inversiones, ventas, productos, resultados, etc.

Tras analizar las teorías vinculadas al crecimiento de la empresa, podemos observar que no todas las teorías se apoyan en los mismos valores ni en las mismas variables. Cada autor desencadena una oportunidad, un camino y unas magnitudes muy diferentes. Esto es debido a que las teorías que intentan explicar el crecimiento de la empresa lo hacen desde diferentes puntos de vista.

Encontramos un grupo de teorías que lo hacen en búsqueda de la adaptación de la empresa, bien hacia el entorno o bien al cambio estratégico. También podemos encontrar muchas aportaciones basadas en el crecimiento como respuesta a la búsqueda de ventajas competitivas.

En resumen el crecimiento se puede enfocar como un objetivo primordial para impulsar el rendimiento de factores productivos y la supervivencia de la empresa en el entorno competitivo.

El éxito va unido a involucrarse con el entorno, establecer un contacto más íntimo con el cliente y adquirir un mayor compromiso con la calidad del producto que se ofrece.

El sentimiento de poder y estatus social suelen ir estrechamente unidos al tamaño o dimensión de la empresa y en gran medida al número de áreas geográficas en que la empresa está presente.

Una serie de fuerzas internas e internas influirán en las actuaciones de la empresa. Por ello tendrá que formular una serie de objetivos para crecer y satisfacer las demandas internas y externas, es decir, ha de lograr una convivencia equilibrada con los grupos con los que se relaciona (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, Estado y comunidad en general).

En mención a Navas López y Guerras Martín (1996, p. 286), en el caso de Adidas, la aplicación del desarrollo económico ha incrementado su dimensión y su posicionamiento. Este incremento se puede apreciar en sus activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercado, etc.

La industria de productos y textiles deportivos está dominada por dos empresas: Adidas y Nike. Ambas empresas ofrecen productos muy parecidos e innovadores.

Adidas quiere ser el líder en este mercado. Para ello deberá seguir empleando estrategias de crecimiento eficaces, invertir en los mercados, seguir expandiéndose, conquistar a los consumidores, y desarrollar una cultura basada en la tradición deportiva y en los valores de la misma.

Adidas está dirigida, principalmente, a deportes competitivos como el fútbol, running y el baloncesto. Además, provee productos para deportes al aire libre, fútbol americano, rugby, tenis, béisbol, balonmano, voleibol, bádminton, tenis de mesa, natación, boxeo y lucha.

La constituyen una serie de marcas destinadas a un estilo de vida diferente. Esta es una de sus estrategias. Se centra no sólo en un sector, sino en una gran variedad de gustos y estilos para satisfacer a un gran porcentaje de los consumidores. Puedes encontrar desde ropa deportiva a moda deportiva, ropa más juvenil para clientes jóvenes, entre otras.

Es muy importante crear un modelo de negocio dinámico.

Por otro lado la marca Reebok está dirigida al mercado de fitness y quiere representar una imagen de fortaleza y tenacidad. Provee productos especializados para actividades como fitness, yoga, running y lucha.

En la actualidad la marca alemana pretende seguir seduciendo a estrellas del mundo artístico y del deporte para aumentar su penetración entre los consumidores. Para ello tendrá que competir con su principal rival, Nike.

Con el patrocinio intenta conseguir notoriedad, imagen, promoción de ventas y credibilidad. Es un proceso de marketing considerado realmente como un medio de comunicación que no ha dejado indiferentes a los consumidores.

Adidas es una marca de éxito, que ofrece una gran variabilidad de productos y ha conseguido acercarse al público transmitiendo una imagen noble y de prestigio.

No solo transmite unos valores deportivos sino también sociales.

El proceso de crecimiento constante en el que se ve envuelta esta marca para poder ser el número uno, es digno de admiración. Su propósito es introducir cada año una nueva innovación o una nueva tecnología en el mercado.

No dejar de proponer, crear, expandir, dan como resultado esta marca.

Para concluir, hay que tener presente que en el crecimiento empresarial, aunque los medios y el entorno sean favorables, existe siempre una motivación y una decisión humana consciente.

Conseguir un crecimiento empresarial organizado es imprescindible.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **Aguilera, A. (2010):** *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación.* (28) ,85-106.
- ✓ **Albach, H. (1967):** *Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa.* Boletín de Estudios Económicos, Vol. XXII, (70), 121-136. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto.
- ✓ **Andrés Alonso, P., Azofra Palenzuela, V. & Rodríguez Sanz, J. (2000a):** *Endeudamiento, oportunidades de negocio y estructura contractual: un contraste empírico para el caso español.* Investigaciones económicas, Vol. XXIV, (3), 641-679. España: Fundación SEPI.
- ✓ **Andrés Alonso, P., Azofra Palenzuela, V. & Rodríguez Sanz, J. (2000b):** *Decisiones financieras y oportunidades de crecimiento en la empresa española. Un análisis con datos de panel.* X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, España.
- ✓ **Ansoff, I.; Mcdonell, E. (1997):** *La dirección estratégica en la práctica empresarial.* Addison-Wesley Iberoamericana.
- ✓ **Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes R. L. (1988):** *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración.* México: Trillas.
- ✓ **Benito-Osorio, D.; Peris-Ortiz, M.; Rueda-Armengot, C. (2013):** *Matriz de Crecimiento Empresarial.* Universidad Politécnica de Valencia.
- ✓ **Blázquez Santana, F. (2005):** *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- ✓ **Blázquez Santana, F. (2005):** *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial.* Análisis empírico de la Reserva para Inversiones en Canarias. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- ✓ **Blázquez Santana, F.; Dorta Velázquez, J.A. & Verona Martel, M. (2006):** *Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas.* Revista Innovar Vol. 16, (28), 43-56.

- ✓ **Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006):** *Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial.* Cuadernos de Administración, 19 (31), 165-195.
- ✓ **Bueno Campos, E. (1996):** *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos.* Pirámide. Madrid.
- ✓ **Bueno Campos, E. (1998):** *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual.* Boletín de Estudios Económicos, (164) ,205-229. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto.
- ✓ **Bueno, E. y Cañibano, L. (1975):** *La empresa en la sociedad actual,* APD, Madrid.
- ✓ **Camacho M., M. (2002):** *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa.* Revista Vía Salud (21), 2.
- ✓ **Campos, C.:** *Marketing y Patrocinio Deportivo.* GPE COLECCIÓN GESTIÓN DEPORTIVA. Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Extremadura.
- ✓ **Canals Margalef, J. (2000):** *La gestión del crecimiento de la empresa.* Madrid: McGraw Hill.
- ✓ **Cardona, M. & Cano C. A. (2005):** *Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: un puente en la industrialización regional.* Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- ✓ **Carsten Göbel (2015):** *Valoración de Adidas Group.* Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.
- ✓ **Caves, R. E. (1971):** *International corporations: The industrial economics of foreign investment.* Económica, 38 (149), 1-27. Inglaterra: Blackwell Publishing LTD.
- ✓ **Certo, S. & Peter, J.P. (1997):** *Dirección estratégica.* (3ª Ed.). Madrid: McGraw- Hill.
- ✓ **Charan, R. (2004):** *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial.* España: Empresa Activa.

- ✓ **Child, J. & Kieser, A. (1981):** *Development of Organizations over Time*. En: Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Design*, 28-64. Oxford University Press.
- ✓ **Comisión de las Comunidades Europeas (2003):** *Libro Verde. El espíritu empresarial en Europa*. Bruselas, 21/1/2003, COM (2003) 27.
- ✓ **Correa Rodríguez, A. (1999):** *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna, España.
- ✓ **Davidsson, P. & Henrekson, M. (2002):** *Determinants of the Prevalence of Start-ups and High Growth Firms*. *Small Business Economics*, 19, (2), 81-104. Holanda: Springer.
- ✓ **De Ravel, R. (1972):** *El crecimiento de la empresa*. Madrid: Guadiana.
- ✓ **Elston, J. A. (2002):** *An Examination of the Relationship Between Firm Size, Growth, and Liquidity in the Neuer Markt*. Discussion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deutsche Bank.
- ✓ **Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappell, C. (2002):** *Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce*. *Small Business Economics*, (19), 51-62. Holanda: Springer.
- ✓ **Fernández, A.I., García, R. & Ventura, J. (1988):** *Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales* (Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo, 003/88, 3).
- ✓ **Fernández, Z. (1993):** *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. *Papeles de Economía Española*, (56), 178- 193. España: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- ✓ **Fernández-Méndez, L.; García-Canal, E. y Guillén, M. (2011):** *Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS): Un ejemplo de internacionalización discriminadora*, 102-130.
- ✓ **Galve Górriz, C. & Salas Fumás, V. (1993):** *Propiedad y resultados de la gran empresa española*. *Investigaciones Económicas*, Vol. XVII, (2), 207-238. España: Fundación SEPI.
- ✓ **García, C. (2006):** *Factores determinantes de la sostenibilidad del crecimiento empresarial*. *PECVNIA*, 3, (2).

- ✓ **García García, J. (2004):** *La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999)*. X Congreso Contabilidades, 24 a 26 de noviembre, Estoril, Portugal.
- ✓ **García Pérez de Lema, D., Calvo-Flores Segura, A. & Madrid Guijarro, A. (2001):** *Efectos de las ayudas financieras concedidas a las Pymes: análisis empírico de las subvenciones a la inversión*. XI Congreso AECA, 26-28 de septiembre, Madrid, España.
- ✓ **Garrido Buj, S:** *Dirección Estratégica*. McGraw Hill, Madrid.
- ✓ **Gibrat, R. (1931):** *Les Inégalités Économiques*. París, Francia: Editorial Dunod.
- ✓ **Giner, E. & Salas, V. (1997):** *Sensibilidad de la inversión a las variables financieras: la hipótesis de sobreinversión*. Revista Española de Economía, 14, (2), 215-227. España: Instituto de Estudios Fiscales.
- ✓ **González Pérez, A. L. y Correa Rodríguez, A. (1998):** *Crecimiento y tamaño: un estudio empírico*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 27, (95), 541-573.
- ✓ **Grant, R.M. (1996):** *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- ✓ **Greiner, L. E. (1972):** *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, 50 (4), 37-79.
- ✓ **Hax, A. y Majluf, N. (1997):** *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica, Buenos Aires.
- ✓ **Jarillo, J.C. (1992):** *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid.
- ✓ **Jarillo, J.C. & Martínez, E.J. (1991):** *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.
- ✓ **Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976):** *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, Vol. 3, 305-360. Suiza: Elsevier Science SA.
- ✓ **Jiménez, J.A. (2005):** *Dirección Estratégica y Viabilidad Empresarial*, Ediciones Pirámide. Madrid.
- ✓ **Johnson, G., y Scholes, K. (2002):** *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid.

- ✓ **Kogut, B. & Zander, U. (1992):** *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. Organization Science, (3), 383-397. Estados Unidos: Institute of Operations Research and the Management Sciences.
- ✓ **Maravall, F. (1984):** *Crecimiento y dimensión de las grandes empresas industriales españolas*. En F. Maravall y R. Pérez Simarro (Eds.). Estudios de economía industrial española: estructura y resultados de las grandes empresas industriales, 263-289. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Centro de Publicaciones.
- ✓ **Mato, G. (1989):** *Inversión, coste de capital y estructura financiera: un estudio empírico*. Moneda y Crédito, (188), 177-201. España: Fundación Santander Central Hispano.
- ✓ **Mintzberg, H.; Brian, J. y Ghoshal, S. (1999):** *El proceso estratégico*. Edición europea revisada. Prentice Hall.
- ✓ **Miranda Robredo, R. (2002):** *Estrategias de Internacionalización: La experiencia de Endesa*. (799), 181-188.
- ✓ **Navas López J.E. y Guerras Martín L.A. (2004):** *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas. Madrid.
- ✓ **Navas López, J. A. y Guerras Martín, L. A. (1996):** *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- ✓ **Navas López, J. E. y Navas Martín, L.A. (2002):** *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- ✓ **Navas López, J. E. y Navas Martín, L.A. (2007):** *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- ✓ **Nonaka, I. (1991, Noviembre-Diciembre):** *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review, 96-104. Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.
- ✓ **Ortiz, G. A. (2005):** *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. (2ª Ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- ✓ **Penrose, E. T. (1959):** *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. Versión española (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid, España: Editorial Aguilar.

- ✓ **Penrose, E. T. (1962):** *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar. (Trabajo original publicado en 1959).
- ✓ **Petrakis, P. E. (1997):** *Entrepreneurship and Growth: Creative and Equilibrating Events*. Small Business Economics, Vol. 9, 383-402. Holanda: Springer.
- ✓ **Porter, M. (1994):** *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (18ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- ✓ **Porter, M. (2006):** *Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- ✓ **Puerto Becerra, D. (2010):** *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. (28), 171-195.
- ✓ **Renau Piqueras, J. (1996):** *El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa*. (6), 41-62.
- ✓ **Robbins, S.; DeCenzo, D. y Moon, H:** *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- ✓ **Sakano, R. & Obeng, K. (1997):** *Subsidies and Inefficiency: stochastic frontier approach*. Contemporary Economic Policy, (15), 113- 128. Estados Unidos: Western Economic Association INT.
- ✓ **Sallenave, J. P. (1984):** *Dirección general et estrategia d'entreprise*. París: Les Editions d'Organisation.
- ✓ **Stiglitz, J. & Weiss, A. (1981):** *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*, *American Economic Review*. (71), 393-410. Estados Unidos: American Economic Association.
- ✓ **Suárez Suárez, A. S. (1979a):** *El tamaño y el crecimiento de las empresas españolas: la ley del efecto proporcional*. En A. Cuervo García, M. Ortiqreira Bouzada y A. S. Suárez Suárez (Eds.), *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, 735-748. Madrid: Pirámide.
- ✓ **Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2004):** *Administración estratégica: textos y casos* (13ª Ed.) México: McGraw-Hill.

- ✓ **Valenzuela, E. (2004):** *Consideración de los intangibles en la evaluación de acciones por los analistas financieros.* Revista Mexicana de Economía y Finanzas, 3, (2), 101-126. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- ✓ **Ventura Victoria, J. (1994):** *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico.* Civitas. Madrid.
- ✓ **Ventura Victoria, J.:** *Análisis Estratégico de la Empresa.* Paraninfo.

- ✓ **Web Oficial Adidas:** <http://www.adidas.es/>
- ✓ **La vanguardia:** <http://www.lavanguardia.com/>
- ✓ **El Economista:** <http://www.eleconomista.es/>
- ✓ **News Adidas:** <http://news.adidas.com/la/latest-news/>
- ✓ **Adidas Group:** <http://www.adidas-group.com/en/investors/strategy/group-strategy/>
- ✓ **Marca:** <http://www.marca.com/>