

Nike: Hazlo, pero ¿cómo?

El equipo regional de operaciones de Nike para Europa, Oriente Próximo y África se dispuso a adaptar su cadena de suministro al nuevo objetivo marcado por la empresa: multiplicar por cinco el volumen de ropa deportiva semipersonalizada destinada a equipos de fútbol amateur.

11 de mayo de 2009

Nike posee una cuota considerable del mercado mundial de material deportivo, valorado en 15.000 millones de dólares. Además, patrocina los equipos de fútbol profesional más importantes, como el FC Barcelona, el Manchester United o el Arsenal. Pero tan sólo en Europa hay unos 500.000 equipos de fútbol amateur, y todos ellos necesitan camisetas, pantalones, calcetines, calzado y demás ropa deportiva personalizada. En ese mercado aún por explotar el equipo de operaciones de Nike para Europa, Oriente Próximo y África vio un potencial enorme.

Servir a ese mercado exigía un nuevo plan de acción, ya que implicaba una adaptación en toda regla de la cadena de suministro. Estos retos son los que aborda el caso [Nike Football Team Sports: la agilidad como motor de crecimiento](#), que invita al lector a analizar todo el proceso de operaciones, desde la previsión a la entrega final.

Lo que deja bien claro este caso es que la cadena de suministro no es un sistema que tiene lugar entre bastidores, sino el motor de crecimiento más importante del negocio. De ahí que su mejora vaya mucho más allá de unos meros retoques.

El mercado del fútbol amateur en Europa

La historia de Nike es bien conocida. Desde sus comienzos en 1964 como importador de zapatillas de deporte japonesas, ha crecido hasta convertirse en una de las marcas y logos

más conocidas del mundo. La empresa fabrica una amplia gama de categorías de producto, desde calzado y ropa deportivos hasta equipos de golf y aparatos electrónicos. Sus productos cubren casi todos los deportes conocidos, y su éxito es tal que Nike controla un tercio del mercado mundial de ropa deportiva de marca.

En el caso del mercado del fútbol europeo, Nike ha hecho grandes progresos desde que entrara en los noventa con su sonado patrocinio del equipo nacional de Brasil. Aunque ahora patrocina a algunos de los equipos más importantes de Europa, compite con otras marcas bien establecidas como Adidas y Puma, que también patrocinan equipos profesionales y cuentan con amplias redes de puntos de distribución.

Además de los clubes profesionales, los más mediáticos, Nike observó que el fútbol amateur era muy importante en la región Europa, Oriente Próximo y África. Y aunque estos amateurs no reciben la misma cobertura mediática que por ejemplo Lionel Messi, quieren que su aspecto sea igual de bueno, y en algunos casos mejor, que el de los profesionales.

Del alto rendimiento a la cultura de la moda

El mercado del fútbol es como una pirámide. En la cúspide se encuentra el grupo selecto pero pequeño de los jugadores profesionales, mientras que la base está formada por numerosos equipos amateur. La importancia del rendimiento crece a medida que se asciende por la pirámide, mientras que la moda adquiere más valor de arriba abajo.

Nike se dio cuenta de que debía plantearse de otra manera la venta a la base de la pirámide, ya que valora más las marcas. Como explicó un ejecutivo de la empresa: "Tradicionalmente, Nike Europa, Oriente Próximo y África ha estado más en contacto con los clientes interesados en el 'rendimiento deportivo' que con los de la cultura del deporte". Nike decidió producir más ropa de fútbol dirigida a los equipos amateur, una categoría que representa un 10% de todo el mercado.

La línea Nike para esta categoría comprende 100 estilos diferentes. En Europa, tiene más puntos en común que la ropa tradicional. Desde luego, las camisetas de color azul y blanco se venden mejor en el Reino Unido que en Italia, pero en general todos los equipos amateur emulan la popularidad de los clubes profesionales sin importar las fronteras nacionales. Por ejemplo, la victoria del Manchester United en la liga inglesa en 2006 - 2007 llevó a muchos equipos amateur de todo el continente a vestirse de rojo.

Reducir los plazos de entrega

En el caso de las camisetas de esta categoría, los precios van de los 10 euros de las básicas para niños a los 30 euros de las camisetas para adultos con características extra como Dri-FIT, un tejido especial que absorbe el sudor del cuerpo y lo expulsa a la superficie exterior, donde se evapora más rápido.

La decisión de compra recae normalmente en un miembro del equipo o el entrenador, que se encarga de la entrega de los uniformes, en general de 15 a 25. Como muchos equipos quieren lucir su uniforme al inicio de la temporada, suelen hacer el pedido en primavera y esperan su entrega en una semana.

En la mayoría de categorías de ropa, Nike tiene un sistema propio conocido como "futuros", por el que los distribuidores hacen sus pedidos de tres a seis meses antes de la temporada a cambio de un descuento. Este sistema ayuda a Nike a planificar la demanda y gestionar el inventario.

En la categoría de los equipos amateur, en cambio, sólo el 20% de los pedidos se hacen con tanta anticipación. Muchos equipos amateur encargan sus uniformes a tiendas independientes que trabajan con *stocks* más reducidos. Además, los equipos amateur piden más características personalizadas, por lo que los artículos genéricos en *stock* sólo les valen a unos pocos consumidores. Por tanto, casi todos los pedidos de esta categoría se hacen al mismo tiempo.

Las diferencias entre la ropa tradicional y la de la categoría de los equipos amateur plantea enormes retos a la cadena de suministro. A pesar de que todos los pedidos se hacen al mismo tiempo, los clientes esperan que estén listos en una semana, en una amplia variedad de estilos y con la personalización deseada.

Los autores del caso sopesan varias opciones para reducir el plazo de entrega actual, como cambiar los métodos de previsión, acercar la producción a Europa desde Asia o pedir antes el tejido sin teñir, llamado *greige*, para acabar de confeccionarlo después en función de los pedidos de última hora y la temporalidad. Si Nike logra hacerlo, se merecerá la medalla de oro.

www.iese.edu/es/insight