



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

Tesis

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Resolución de un caso

Nike Inc.

Que presenta

Raquel Vargas De la Rosa.

Para obtener el grado de Maestra en Administración

Jurado:

M.A. Raúl Díaz de León Sánchez. (Director de Tesis)
Dr. Juan Manuel Tejada Tayabas (Revisor)
M.P.S. Giancarlo Gavidia Zuñiga. (Revisor)

San Luis Potosí, S.L.P
11 de Marzo de 2005.



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

T e s i s

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Resolución de un caso

Nike Inc.

Que presenta

Raquel Vargas De la Rosa.

Para obtener el grado de Maestra en Administración

Jurado:

M.A. Raúl Díaz de León Sánchez. (Director de Tesis)
Dr. Juan Manuel Tejada Tayabas (Revisor)
M.P.S. Giancarlo Gavidia Zuñiga. (Revisor)

San Luis Potosí, S.L.P
11 de Marzo de 2005.

Caso Nike Inc.

Para la defensa en el examen de grado que presenta

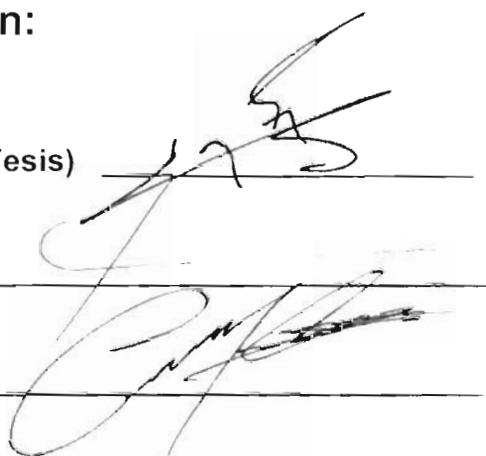
Raquel Vargas De la Rosa.

Aprobación:

M.A Raúl Díaz de León Sánchez (Director de Tesis)

Dr. Juan Manuel Tejada Tayabas (Revisor)

M.P.S. Giancarlo Gavidia Zúñiga (Revisor)

The image shows three handwritten signatures in black ink, each written over a horizontal line. The first signature is for M.A Raúl Díaz de León Sánchez, the second for Dr. Juan Manuel Tejada Tayabas, and the third for M.P.S. Giancarlo Gavidia Zúñiga. The signatures are stylized and cursive.

*A mi hijo Gil, quién es mi más grande
inspiración en la vida. Sin su apoyo,
confianza y sabios consejos me hubiera
sido imposible alcanzar esta meta.*

*Es su presencia en mi vida, lo que
me motiva a fijarme objetivos y alcanzarlos.*

Esta Maestría es solo uno de ellos.

Agradezco a mis amigos (as) y a todos aquellos que tuvieron confianza en mi y que con sus palabras de aliento me apoyaron ,no solo para empezar, sino para terminar con éxito esta Maestría.

Sin ellos esto no hubiera sido posible.

*Agradezco sinceramente a mis asesores:
M.A. Raúl Díaz de León Sánchez,
Dr. Juan Manuel Tejada Tayabas,
y M.P.S. Giancarlo Gavidia Zúñiga,
por sus comentarios y consejos para enriquecer este trabajo recepcional.*

A ellos mi agradecimiento sincero.

RESUMEN

El trabajo sobre Nike. Inc. , presenta la oportunidad de conocer a esta empresa, líder en el mercado de la ropa, calzado y accesorios deportivos, a nivel mundial y en los Estados Unidos.

Se desarrolla para Nike el proceso de administración estratégica. La cual se define como: " el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos".

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, si debe expandir o diversificar las operaciones, compromete a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. La implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias y la creación de una estructura de organización eficaz.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. La administración, necesita saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente (ver anexo 1).

El proceso de administración estratégica se aplica para Nike. Después de presentar una breve historia de los antecedentes de Nike se construye, conociendo el medio ambiente externo e interno, el análisis FODA, el cual permite identificar a través de un diagnóstico aquellos aspectos de Nike que por su naturaleza son dignos de un análisis.

Son de notar los problemas a nivel mundial que enfrenta Nike con: 1) la dinámica de las empresas maquiladoras de sus productos; 2) la oportunidad que representa el mercado potencial, de la población que conforma la Generación Y, y 3) el aumento de la participación de las mujeres en el deporte.

Se realiza un análisis financiero con las técnicas de análisis de razones y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos. Se comparan tres años de Nike y se contrasta Nike contra Adidas – Salomón y Reebok.

Se proponen estrategias para aprovechar las oportunidades y las fortalezas y cómo hacerles frente a las amenazas y a las debilidades.

Finalmente se presentan diversas aportaciones y medidas de control para completar así el proceso de la administración estratégica aplicada a esta empresa de la industria de la ropa, el calzado y los accesorios deportivos.

INDICE

1. ANTECEDENTES	1
1.1 Historia de Nike	1
1.2 El logotipo	2
2. CONDICIONES PRESENTES	4
3. MISIÓN Y VISION	7
4. ANÁLISIS	8
4.1 Análisis Externo	9
4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	9
4.1.1.1 Relaciones laborales en las maquiladoras de Nike.	11
4.1.2 Fuerzas sociales, culturales y demográficas	14
4.1.2.1 La Generación Y	14
4.1.2.2 Las mujeres en el deporte	17
4.1.3 Fuerzas económicas	18
4.1.4 Fuerzas competitivas	19
4.2 Análisis Interno	20
4.2.1 Análisis financiero	20
4.2.1.1 Análisis de series de tiempo de Nike	21
4.2.1.2 Análisis Nike vs Adidas-Salomon y vs Reebok	25
5. ANÁLISIS FODA	42
5.1 Fortalezas	43
5.2 Debilidades	44
5.3 Amenazas	44
5.4 Oportunidades	45
5.5 Matriz FODA	45
6. DIAGNOSTICO	48
7. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS	50
7.1 Estrategia de penetración en el mercado	51
7.2 Estrategia de desarrollo de producto y de mercado	52
8. IMPLANTACION	54
8.1 Como aprovechar la Generación Y	54
8.2 Mercado de las mujeres en el deporte	55
8.3 E - commerce	58
8.4 Área financiera	59
8.5 Puntos claves que debe tener el Código de Conducta de Nike	60
9. CONTROL	65
10. CONCLUSIONES	70
11. BIBLIOGRAFÍA	72
12. ANEXO	74

LISTA DE TABLAS.

1. Razones de Liquidez	22
2. Razones de Aprovechamiento de Activos- Inventarios.	22
3. Razón de Aprovechamiento de Activos. Activos Fijos.	23
4. Razón de Endeudamiento.	23
5. Razones de Rentabilidad. Márgenes.	23
6. Razón de Rentabilidad.	25
7. Comparativo de diferentes razones financieras Nike – Adidas – Reebok.	26
8. Comparativo Razones de Liquidez.	26
9. Comparativo Razones de Rentabilidad.	27
10. Estado de Posición financiera al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.	28
11. Estado de Resultados al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.	29
12. Razones Financieras al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.	29
13. Comparativo del Estado de Posición Financiera al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.	30
14. Comparativo del Estado de Posición Financiera al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.	31
15. Estado de Origen y Aplicación de Recursos para Nike, Inc. Periodo 11/30/01 al 11/30/02.	32
16. Estado de Origen y Aplicación de Recursos para Nike, Inc. Periodo 11/30/02 al 11/30/03.	33
17. Estado de Posición Financiera al cierre del ejercicio 2003. Reebok.	34
18. Estado de Resultados al cierre del ejercicio 2003. Reebok.	36
19. Razones Financieras al final del ejercicio 2003. Reebok.	37

20. Estado de Posición Financiera al cierre del ejercicio 2003. Adidas.	38
21. Estado de Resultados al cierre del ejercicio 2003. Adidas.	40
22. Razones Financieras al final del ejercicio 2003. Adidas.	41
23. Matriz FODA.	47

NIKE.INC.

1. Antecedentes

1.1 Historia de Nike

A principios de los sesentas mientras que conseguía su MBA en Stanford, Phil Knight tenía un proyecto, el cual era idear una pequeña empresa, incluyendo un plan de comercialización. El proyecto consistía en producir zapatos de carreras y según la opinión de Bill Bowerman (entrenador de Knight en la universidad de Oregon) se podrían producir en Japón a bajo costo, y posteriormente distribuirlos en los Estados Unidos.

La experiencia de Bowerman en hacer zapatos ligeros y a la medida para correr, fue muy valiosa, de tal modo que después de su graduación, Knight conjuntamente con Bowerman, hizo realidad su plan.

Knight viajó a Japón para visitar a un fabricante japonés del zapato llamado "Tigre", una subsidiaria de Onitsuka Company. Ante él se presentó como representante de una distribuidora americana interesada en la venta de los zapatos producidos por la empresa japonesa, a los corredores americanos. Los ejecutivos de Onitsuka Tigre Co. estuvieron interesados en elaborar los zapatos que Bowerman diseñó y poco después se colocó el primer pedido formalmente.

En 1964, Knight y Bowerman contribuyeron cada uno con quinientos dólares (aunque la leyenda dice que en realidad fueron \$ 550) e iniciaron la compañía "Deportes Blue Ribbon".

En ese mismo año Knight había vendido \$8.000 Dlls, de zapatos Tigre. Entre Bowerman y Knight trabajaron fuertemente pero terminaron por emplear a un

vendedor de tiempo completo, Jeff Johnson. Después de incrementar a un millón de dólares las ventas y de alcanzar el éxito, Knight, ideó el nombre y la marca registrada Swoosh de Nike en 1971.

Al final de los años setenta, los productos Blue Ribbon se convirtieron oficialmente en Nike logrando incrementar las ventas de diez millones a doscientos setenta millones de dólares.



1.2 El Logotipo.

Phil, en 1971, le pidió a Caroline Davidson (estudiante de publicidad en la universidad de Portland) que diseñara una insignia que se podría poner en un lado del zapato. Ella le dio el Swoosh, por el cuál recibió un pago de treinta y cinco dólares. El logo de Nike representa el ala de la victoria de una diosa griega llamada Nike, según la mitología.

En el año 1971 se introduce al mercado la línea llamada Nike. Un año después Blue Ribbon se separó de Onitsuka Tigre y se contrataron manufactureros asiáticos para producir el zapato deportivo de la compañía.

En 1978 Blue Ribbon cambió oficialmente su nombre a Nike, desarrollando varios tipos de tenis que revolucionaron la industria.

En 1984 Reebok toma el liderazgo en la industria del zapato deportivo, cuando comienza a vender una gran cantidad de zapato para "aerobics" de mujer.

En los ochentas se obtenían las mayores utilidades y es cuando Nike comenzó a asumir el aspecto del "monstruo" vendedor de zapato deportivo.

En 1990, Nike abrió su primera tienda de venta al detalle llamada Nike Town, en Portland Oregon. Nike adquirió Tetra Plastics (ahora llamada Nike, IHM Inc.)

manufacturera de la suela con soporte de aire, en 1991 por \$ 37.5 millones. Nike compró una fabrica de cachuchas llamada Sports Specialities (ahora llamada Nike Team Sports, Inc.) en 1993. Un año después la división foránea agregó un nuevo zapato llamado " Air Mada", y la sandalia deportiva Nike, vino a ser la más vendida en el mercado. En 1995, Nike adquirió Canstar Sports Inc (el más grande fabricante de equipo para Jockey), por cuatrocientos nueve millones. Canstar ahora llamada Bauer, Nike Hockey, Inc. , manufacturó la línea de patines para hielo, esquies y navajas, ropa de protección, palos de jockey y playeras de jockey. (www.nike.com. consultada en octubre 2004.)

2. Condiciones presentes

La marca y el logo de Nike se han dado a conocer tanto entre los consumidores que la compañía no incluye el nombre en sus productos; el logo es todo lo que se necesita.

Nike vende tenis, accesorios, equipos deportivos, ropa para hombres, mujeres y niños.

Los productos de la compañía se venden aproximadamente a setenta mil tiendas al detalle incluyendo departamentos de deportes, zapaterías y tiendas deportivas. Nike vende también productos a través de distribuidores independientes, licencias y subsidiarias en 140 países alrededor del mundo.

Aproximadamente 30 000 tiendas al detalle internacionales venden productos Nike. Nike opera un total de 90 centros de distribución en diferentes mercados internacionales: Asia, Canadá, Latinoamérica, Europa y Australia.

Dos grandes tiendas que abastecen de ropa y zapatos para mujer fueron abiertas en Los Angeles en el 2001. Nike compró Impact Golf Technologies en 2002 y comenzó en el mercado del golf.

Las tiendas Nike Town se encuentran localizadas en las principales ciudades de los Estados Unidos como Portland, Chicago, Atlanta, Nueva York, Seattle, Boston, Los Angeles y San Francisco. En 1999 las tiendas Nike Town abrieron en Londres Inglaterra y en Berlín Alemania. Hay actualmente 111 tiendas fuera de los Estados Unidos.

Casi el 45 % del total de los ingresos por ventas del 2001 provienen de ventas internacionales. Los países extranjeros que tienen grandes negocios de Nike son: El Reino Unido, Japón, Francia, Italia, España, Alemania y Canadá.

Los ingresos por ventas se han incrementado en todas las áreas geográficas en el 2001. La compañía recientemente ha tenido adiciones a la línea del negocio.

En 2001 la compañía lanzó un sitio en la red para involucrar a las mujeres en el deporte. La compañía comenzó a distribuir revistas para dama.

En la primavera del 2002, la compañía empezó a vender tres líneas de ropa Nike Performance (para atletas), Nike Active (gimnasio y ropa de calle), y Nike Fusion (ropa estilizada hecha por fábricas de alta costura.)

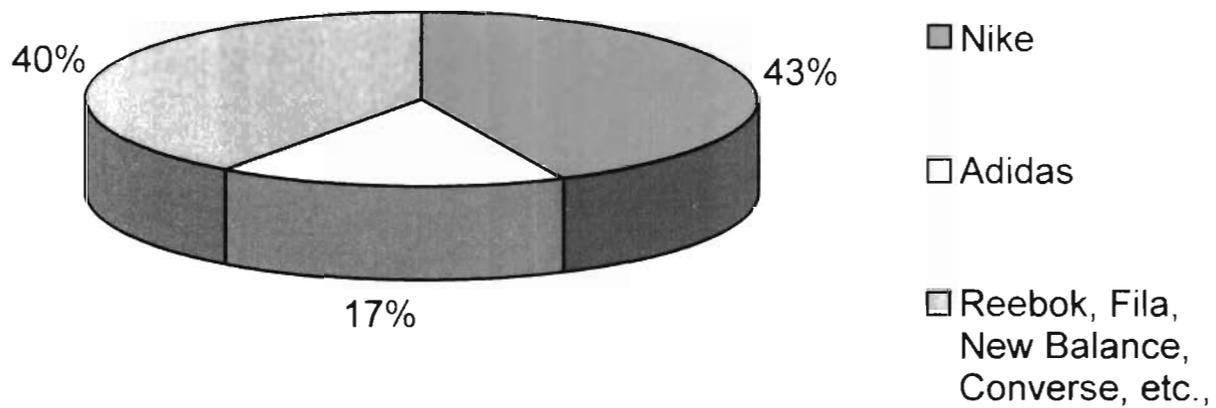
Nike ataca la personalidad de los americanos con su filosofía de publicidad de promover a atletas de alto rendimiento, como una manera de identificar y de emular a los héroes atléticos.

Nike ha sido líder en la industria del calzado y ropa deportiva durante las dos décadas pasadas, con un 43 % del mercado de los Estados Unidos y Adidas es el segundo fabricante, distribuidor en todo el mundo, con una participación del 17 % en los Estados Unidos.

Nike, Adidas-Salomon, Reebok y Fila son líderes en la industria del zapato y ropa deportiva. Cada uno tiene diferentes estrategias de nichos en los mercados en los que se distinguen.

Fig. 1. Participación en el Mercado de ropa, calzado y accesorios deportivos.

Mercado de ropa, calzado y accesorios deportivos.



Fuente: elaboración propia.

3. Misión y Visión

Nike tiene la siguiente Misión y Visión:

Visión. "Traer la inspiración y la innovación a cada atleta del planeta."

Misión. "Ser el más grande vendedor de zapatos y ropa para atletas en el mundo. La representación y confiabilidad de los zapatos, ropa y equipo, el desarrollo de nuevos productos, precio, identidad del producto a través del mercado y la promoción así como el servicio y soporte al cliente son aspectos importantes de competencia en la industria del uso de tenis, ropa y equipo deportivo... creemos que somos competitivos en todas estas áreas". El fin de la compañía es: " dar ventaja al empleado del corporativo a través de programas proactivos que reflejen el cuidado de la familia mundial de Nike; de nuestros compañeros de equipo, de nuestros clientes y de aquellos que proveen servicios a Nike".

4. Análisis

El propósito de un análisis externo es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan. Estas también afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

En la actualidad se hace evidente el aumento de la complejidad de los negocios por el número cada vez mayor de países que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera interna en los mercados mundiales.

En el proceso de llevar cabo un análisis externo se debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas,

ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. (Fred, 2003, p. 81)

Para Nike se detectaron variables importantes dentro de las categorías de fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas económicas; así como fuerzas competitivas.

En el análisis interno se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

Adicionalmente se realiza un análisis financiero que permitió detectar puntos débiles y fuertes en la operación de la empresa.

4.1 Análisis externo

4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

La definición de " High Performance Asian Economies" (es decir, economías asiáticas de altos resultados) por parte del Banco Mundial contiene tres grupos de países cuyos milagros comenzaron en momentos diferentes. En primer lugar está Japón, que comenzó un rápido crecimiento económico poco después de la Segunda Guerra Mundial y tiene ahora una renta per cápita similar a la de Estados Unidos y la de Europa Occidental. En los años sesenta empezó el rápido crecimiento económico en cuatro economías asiáticas más pequeñas, conocidas como " Los Cuatro Tigres" : Hong Kong, Taiwán, Corea del Sur y Singapur. Finalmente, a fines de los setenta y

en los ochenta comenzó un rápido crecimiento en Malasia, Tailandia, Indonesia, y de forma más espectacular, en China.

La interacción con empresas extranjeras ha sido una parte integral del éxito de Asia Oriental. Sin embargo, es evidente la diversidad de experiencias en la región, particularmente en lo que se refiere a la inversión extranjera directa. Estos países, a través del fuerte papel jugado por estas inversiones, han tenido éxito en exportaciones de alto nivel tecnológico, pero solo porque se limitan a ensamblar productos semiacabados importados de alta tecnología utilizando trabajo no calificado barato. Esta situación está ya provocando una revisión de políticas en estos países (www.gestiopolis.com consultada en febrero de 2005).

Una gran cantidad de compañías de zapato deportivo se contrataron con maquiladoras en el lejano este para producir sus zapatos. Algunas de estas ciudades que manufacturan zapatos para Nike incluyen Corea del Sur, Taiwán, China, Tailandia, Malasia e Indonesia. La ventaja primaria del contrato de manufactura extranjera es que no se requiere inversión de capital y las compañías de zapato deportivo pueden operar con pocas deudas a corto plazo. Algunas desventajas incluyen mano de obra desorganizada, gobiernos inestables y retrasos causados por embarques.

En las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se detecta un ambiente tenso en cuanto a las relaciones laborales - legales de Nike y sus maquiladoras.

4.1.1.1 Relaciones laborales en las maquiladoras de Nike.

Cuarenta y cinco organizaciones de 15 países entregaron una carta abierta a la junta de accionistas de Nike, invitando a la compañía a terminar con los abusos de trabajo y violaciones de los derechos de los trabajadores en las fábricas de los productos Nike. Phil Knight y Kidd (director de prácticas de trabajo de Nike), negaron las acusaciones de abusos de trabajo.

Sin embargo en la realidad se encuentran noticias como:

“..... un informe detecta deficiencias en la cadena de proveedores de Nike. El informe 'Sweatshop' (fábrica donde los obreros son explotados), elaborado por la Fair Labor Association (FLA), ha revelado que existen numerosas deficiencias en las cadenas de proveedores de los grandes fabricantes occidentales, identificando en concreto los casos de Nike, Liz Clairbone y Land's End.”

“.....los aumentos concedidos a los trabajadores indonesios de Nike no son muy generosos: el incremento más reciente fue de un centavo de dólar la hora. Los trabajadores indonesios todavía reciben menos, en términos de salario real, que lo que recibían antes de la crisis económica.”

” al enfocarse en Indonesia, se pierde de vista el hecho de que Nike está sacando maquiladoras de Las Filipinas, en donde los salarios son mejores y, aunque no siempre se respeten, existe el derecho a organizarse.”

”no existe gran evidencia de que las condiciones de trabajo de Nike estén mejorando en China, el país favorito de los fabricantes de calzado deportivo. En su reciente visita a Norteamérica, el Primer Ministro Chino, Zhu Rongji, señaló que los

trabajadores de su país reciben sólo US \$1,20 el par por ensamblar calzado atlético que se vende por US \$120 en los EE UU.”

Es claro que Nike no esta respondiendo correctamente a los problemas relacionados con la forma en que se trata a los empleados en sus empresas manufactureras internacionales. (<http://www.caa.org.au/>. consultada en octubre 2004.)

- Nueva evidencia de explotación en las fábricas de Nike.

En Indonesia existen humillaciones y abuso verbal extremo, deducciones al salario, maltrato físico y acoso sexual, los trabajadores son forzados a caminar alrededor de las bardas de la fábrica y obligados a estar parados por horas al sol tropical.

Los abusos de trabajo en fábricas de Nike en Bulgaria, China, Camboya, Indonesia, Tailandia y los Estados Unidos, también existen, ya que los trabajadores que hacen los zapatos y las ropas de Nike, están siendo remunerados por debajo de los niveles de subsistencia por una semana de trabajo estándar. Trabajan en exceso 60 horas por semana, hay discriminación y amenaza de despido si intentan formar sindicatos. (<http://www.summersault.com> consultada en octubre 2004).

- Actualmente las preguntas son:

¿Las campañas contra las fábricas explotadoras contribuyen a revertir la carrera económica de Nike?

¿Qué hace Nike al respecto?

¿Las declaraciones de Nike de hablar de responsabilidad empresarial son sólo relaciones públicas?

¿Realmente Nike esta tratando de limpiar su imagen en cuanto a derechos laborales?

¿Nike ha evitado hasta ahora deliberadamente tomar las medidas que evitarían prácticas de gerencia abusivas en las fábricas de sus proveedores?

- Fair Labor Association. (FLA)

En 1998 Nike inició la Fair Labor Association (FLA, Asociación del trabajo justo), la cual fue fundada por una fuerza de trabajo desarrollada por productoras de ropa y organizaciones de derechos humanos.

En la FLA participan algunas de las mayores empresas y marcas de indumentaria, como Nike, Reebok, Phillips-Van Heussen, Liz Claiborne, así como el Fondo Internacional de Derechos Laborales, la Liga Nacional de Consumidores y el Comité de Abogados por los Derechos Humanos.

La FLA sigue de cerca el desarrollo de sistemas de monitoreo. Mientras tanto, "Estudiantes contra la Explotación" en todo los EE UU presionan a las administraciones universitarias para que se mantengan fuera de la FLA y adopten códigos de conducta, que requiera a las empresas para que produzcan mercancías bajo licencia de las universidades y que revelen al público la información sobre sus proveedores, asegurando que se pague un salario digno a los trabajadores. (<http://www.caa.org.au/>. consultada en octubre 2004.)

4.1.2 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

4.1.2.1 Generación Y.

Para los mercadólogos, los grupos de edad más numerosos moldean el entorno de mercado. En Estados Unidos, los baby boomers, los 78 millones de personas que nacieron entre 1946 y 1964, son una de las fuerzas más poderosas que están moldeando el mercado. Los baby boomers tienen una fijación por su juventud, no por su edad, y los anuncios dirigidos a ellos tienden a aprovechar su nostalgia por el pasado. Los boomers crecieron con los anuncios de televisión, así que son un mercado al que es más fácil llegar, que al de los 45 millones que nacieron entre 1965 y 1976, conocidos como la generación X. Tanto los baby boomers como los Gen-X pasarán la estafeta al grupo demográfico más reciente, los "baby boomlet", nacidos entre 1979 y 1994. Este grupo, que ya asciende a 72 millones, tiene casi el mismo tamaño que el de los baby boomers. Una característica distintiva de este grupo es su total comodidad y soltura para usar la tecnología de computadoras y de Internet. Se les ha llamado Net-Gens por esta razón.

Los americanos nacidos entre 1979 y 1994 han sido etiquetados, por demógrafos y publicistas como la generación Y. Ellos siguieron a la generación X con 72 millones. Son más de tres veces la generación X, rivalizando en tamaño y en poder de compra con los "baby boomers." Considerable atención ha sido enfocada en la literatura del marketing del deporte, pero a la fecha poco se ha revelado sobre la generación Y. Un análisis revela que la Generación Y es la única generación en los Estados Unidos que no participa en todos los deportes debido en parte, a su participación en actividades de ocio tradicional

Los adolescentes son también personas que inician la moda, no solo para ellos u otros, sino para la población en general. Los adolescentes conocen y adoptan la última moda y los adultos los observan. Los hábitos de compra singulares que ellos exhiben, probablemente los conservaran cuando entren a la edad de compra, en sus años de adultos jóvenes. Como grupo, ellos gozan de un mayor nivel de seguridad financiera y confort material, que las generaciones previas. Uno de nueve estudiantes de High School tiene una tarjeta de crédito co-firmada con sus padres y muchos adquirirán deudas financieras en el colegio. La Generación Y será un grupo primario de consumidores, en las décadas siguientes. En pocos años los adolescentes de hoy, estarán fuera de la universidad y gastarán en sus primeros carros, sus primeras casas y sus primeros fondos mutuos.

Hay razones de porqué la Generación Y, es un conjunto importante de la población, mereciendo la atención considerable de mercadólogos del deporte. Según estimaciones de la Teenage Research Unlimited lo primero es el dinero, y los adolescentes gastarán sesenta y tres billones de dólares de su dinero en 1994. Los adolescentes gastan en promedio cuarenta y cuatro dólares en una semana de su propio dinero. Mientras que las muchachas gastan treinta y cuatro dólares. Este grupo está teniendo un impacto significativo en las preferencias de compra de sus familias; su influencia en el gasto de la casa ascendió a \$ 246.1 billones en 1997, un incremento del 10.3 % con relación al año anterior. La Generación Y tiene cuentas por pagar del 46 % de las compras en equipo de audio y 48% en zapato deportivo. Un segmento de este grupo, 41.4 millones de niños entre 8 y 17 años de edad controla o influye en el gasto de \$ 120 billones al año. Ellos tienen una asignación más alta que proviene de sus padres y con el crecimiento en el sector de servicios en

la economía de los Estados Unidos, son capaces de asegurarse trabajo fácilmente y un aumento en el salario mínimo que perciben.

- Características de la Generación Y:

- Los consumidores de la generación Y no son espectadores u oyentes o lectores, son usuarios. Es difícil convencerlos que adquieran cualquier producto.
- Quieren las cosas a su modo.
- Poseen la opción de cambiar de parecer.
- Rechazan las opiniones de expertos y prefieren formarse las suyas propias.
- No les impresiona una nueva tecnología. Ellos crecieron con computadoras y las tratan como cualquier otro electrodoméstico. Se trata de un público al que le interesa lo que la tecnología les ofrece, no la tecnología en sí."
- Aceptación de la diversidad.
- Es una generación curiosa, la niñez disfruta la exploración, el descubrimiento y la investigación.
- Muestra asertividad e independencia. El acceso a los medios permite a la Generación Y, afirmarse mucho más que cualquier otra generación. La confianza en sí mismos y la energía los diferencian de otras generaciones.
- Las posesiones se convierten en una fortaleza material contra la inseguridad económica, las mercancías materiales no son un vicio, son un refugio.

- Tienen mucha confianza y alta autoestima, también se preocupan del futuro. Valoran la libertad individual, el derecho de estar solo, el derecho al aislamiento, derecho de tener y de expresar sus propias opiniones.
- Tienen un gran deseo de ser conectados con su familia, con amigos cercanos, en escuelas, vecindarios y grupos de interés para ellos.
- El sentido social es una gran preocupación de las juventudes de hoy, le da valor a la cultura. Aman su música, películas, algunas demostraciones de la TV, los video juegos, las computadoras, software, y la red.
(www.growingupdigital.com. consultada en octubre 2004.)

4.1.2.2. Las mujeres en el deporte

En los últimos años, las mujeres han venido conquistando terrenos atléticos anteriormente reservados en forma exclusiva a los hombres. Una vez roto el mito de las damas boxeadoras, cualquier otra aventura dejó de ser imposible. El "sexo débil" comenzó a saltar con garrocha, a levantar pesas y a exigir ganancias equitativas en el tenis. El fútbol, el deporte rey, no podía quedarse fuera de esta nueva revolución.

Uno de los deportes en los que la participación de la mujer ha estado creciendo es el futbol soccer.

Hoy en día, Estados Unidos es uno de los países con más tradición en fútbol soccer femenino. De hecho, el soccer es visto entre los norteamericanos como un deporte de niñas.

El crecimiento mundial de la práctica del fútbol soccer en mujeres ha sido vertiginoso. Existen 40 millones de mujeres practicando fútbol, según los registros de

la FIFA, lo cual suena más sorprendente, aún si se toma en consideración que esa cifra se ha alcanzado en unos 20 años, y que representa un tercio del número de hombres que se dedican al balompié, luego de un siglo de tradición.

El secretario general de la FIFA, el suizo Joseph Blatter, sostiene que dentro de unos 15 años habrá tantas mujeres como hombres dedicados al fútbol.

4.1.3 Fuerzas económicas

La internacionalización del capital y de la producción, bajo la forma de globalización económica y financiera es una estrategia de las grandes empresas transnacionales, que tiene como propósito fundamental la instauración a nivel mundial del sistema de libre cambio en los aspectos productivos, comerciales y financieros.

La globalización surge como resultado de todo fenómeno de competencia capitalista, mismo, que trae aparejado la existencia de avances tecnológicos, de investigación, de medios de información, de nuevas formas de operación productiva, procesos de expansión y crecimiento más allá de las fronteras de cada país. Es decir, los avances científicos y tecnológicos han impactado e impactan la organización de la producción, de forma tal, que provocan cambios en los patrones de acumulación y en las visiones estratégicas de las grandes empresas transnacionales.

En el aspecto económico la globalización es un proceso que se caracteriza por la forma de operación de las grandes empresas transnacionales, que definen sus estrategias en el marco de la búsqueda de los mercados múltiples. La globalización económica, así definida, es un proceso que, además de la internacionalización del capital, conlleva la apertura tanto económica como financiera, desarrollando un

proceso, que va paralelo a la conformación de bloques económicos por regiones geográficas.

La integración económica, orientada a la conformación de bloques regionales, es una respuesta de los países desarrollados, con el consiguiente involucramiento de los países subdesarrollados, a la tendencia de la globalización de mercados, impulsando las estrategias de las grandes empresas internacionales. Pero, como señalan Noam Chomsky y Heinz Dietrich: "Las transnacionales han dejado de ser meras exportadoras de mercancías y servicios, para crear una infraestructura mundial de producción y distribución, cuyo valor se calcula supera a los 2.1 billones de dólares."

El cambio de estrategias de la empresa transnacional, que es la manera como nosotros entendemos la globalización, "como una estrategia que las empresas transnacionales empiezan a implementar a finales de la década de los cincuenta y cuyo eje es la industria maquiladora". (<http://www-azc.uam.mx> consultada en Octubre 2004.)

4.1.4 Fuerzas competitivas

Se detecta el crecimiento de la competencia de Nike, específicamente Adidas-Salomón y Reebok. En el 2002 los principales competidores en la industria de la ropa deportiva eran Nike y Reebok, quienes tenían el 37% y 15% respectivamente del mercado de esta industria. Algunas de las otras dos docenas de competidores en la industria incluían a Adidas-Salomon, AG, New balance, K-Swiss, Fila, Asics, Keds y Converse. En la competencia internacional, Adidas-Salomon una compañía alemana, es la número uno en ventas de zapato deportivo en Europa y la número dos mundial. En el presente ya no es Reebok la principal competencia de Nike, ahora lo es

Adidas-Salomon, como puede verse en la figura 1 presentada en la sección de condiciones presentes, donde Nike tiene el 43% y Adidas el 17% del mercado. (ver Fig. 1 Pág.6)

4.2 Análisis interno

4.2.1. Análisis financiero

La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es de mucha importancia para grupos interesados en la empresa, que por lo regular necesitan medidas relativas de la eficiencia operativa de la compañía. Aquí la palabra clave es relativas, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de razones o valores relativos. El análisis de razones financieras implica métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las fuentes básicas de datos para el análisis de razones son el estado de posición financiera y el estado de resultados de la empresa. Existen diferentes tipos de análisis financiero, pero dos importantes son: el análisis seccional y el análisis de series de tiempo. El primero implica la comparación de razones financieras de diferentes empresas en el mismo punto en el tiempo. A menudo, los analistas están interesados, en qué tan bien se ha desempeñado una empresa en relación con otras empresas de su industria. Con frecuencia una empresa compara sus valores de razones con los de su principal competidor. Este tipo de análisis seccional es llamado Benchmarking.

El análisis de series de tiempo evalúa el desempeño a través del tiempo. La comparación del desempeño actual con el pasado, mediante razones, permite a los

analistas evaluar el progreso de la empresa. El desarrollo de tendencias se puede ver utilizando comparaciones de varios años. Como en el análisis seccional, todo los cambios importantes de un año a otro pueden ser sintomáticos de un problema mayor. (Gitman, 2003, p.45.)

Por lo anterior se realiza, para Nike, tanto el análisis de series de tiempo como el análisis seccional, lo que permite detectar fortalezas y debilidades y posteriormente aportar soluciones que permitan la toma correcta de decisiones.

4.2.1.1 Análisis de series de tiempo de Nike

Adelante se muestran los Estados Financieros de Nike, para los años 2001, 2002 y 2003. El análisis financiero se realiza con la técnica de razones financieras. Con los cuatro tipos de razones se busca analizar: la liquidez de la empresa; o capacidad para pagar a corto plazo; el aprovechamiento de activos; o la capacidad para generar ventas, la rentabilidad; o capacidad generadora de utilidades con ventas, activos y capital contable y finalmente la situación de endeudamiento de la empresa. Asimismo se elabora el análisis con el estado de origen y aplicación de recursos, que es un análisis que muestra de donde obtiene la empresa recursos y hacia que actividades los canaliza.

También se muestran los estados financieros de la principal competencia de Nike, Reebok y Adidas – Salomón para el año del 2003, esto con la finalidad de hacer un análisis comparativo de ambas empresas, realizando el calculo de las razones financieras. Los Estados Financieros de Adidas –Salomon fueron encontrados expresados en Euros. Se realizó la conversión a dólares utilizando un tipo de cambio

preferencial, al 31 de Diciembre del 2003, de \$ 1.28. tipo de cambio utilizado para transacciones de grandes volúmenes en intermediación financiera.

La capacidad de la empresa para pagar cuentas a corto plazo, la liquidez, es favorable puesto que en tendencia ha aumentado del 2001 al 2003 como lo muestran la razón de circulante y la prueba del ácido.

Tabla 1. Razones de Liquidez.

Razón	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Razón Circulante	\$ 2.32	\$ 2.63	\$ 2.52
Prueba del Ácido	\$ 1.47	\$ 1.77	\$ 1.72

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

La velocidad con que la empresa vende su inventario se ha mantenido constante ya que del 2001 al 2003 el número de veces que vende el inventario es de 2.11 mientras que los días que se tarda en vender un artículo en inventario ha sido de 171 días en ambos años.

Tabla 2. Razones de Aprovechamiento de Activos-inventarios.

Razón	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Rotación del inventario	2.11	2.27	2.11
Periodo de inventario (p)	171	159	171

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

La rotación de activos fijos indica que la empresa los usa de manera eficiente ya que del 2001 al 2003 el número de veces que los utiliza para generar ventas ha aumentado de 3.04 a 3.65 veces, indicando mayor eficiencia en el manejo de su inversión fija.

Tabla 3. Razón de Aprovechamiento de Activos Fijos.

Razón	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Rotación activos fijos	3.04	3.32	3.65

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Actualmente el 40.79 % de sus activos son financiados con pasivos, el resto con capital contable, dicha proporción de pasivos ha ido creciendo, aumentado así la palanca financiera de la empresa.

Tabla 4. Razón de Endeudamiento.

Razón	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Razón de endeudamiento	39.09%	39.80%	40.79%

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Los márgenes de utilidad, bruta, operativa y neta muestran que la empresa genera utilidades con sus ventas de manera eficiente, ya que estos márgenes han aumentado en los tres años analizados. En el año 2002 Nike enfrentó problemas con sus ventas, que fueron bajas o sus gastos operativos y financieros fueron más altos que en el 2001 lo cual explica los márgenes de utilidad operativa y neta más bajos que el 2003 y el 2001. (Van Horne, 2003, p. 125.)

Tabla 5. Razones de Rentabilidad. Márgenes.

Razón	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Margen de utilidad bruta	38.87%	40.81%	42.67%
Margen. de utilidad operativa	11.12%	11.31%	12.44%
Margen de utilidad neta.	6.64%	1.94%	7.51%

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

El Estado de Origen y Aplicación de Recursos, es un estado que muestra, de donde la empresa obtiene recursos y hacia que actividades los canaliza en un periodo de tiempo determinado. (Ross, 2003, p.53). Dicho análisis se realiza con dos Balances de fecha consecutiva y el Estado de Resultados del período a analizar. Este análisis se realizó para Nike para los periodos del 11/30/01 al 11/30/02 y del 11/30/02 al 11/30/03 encontrándose lo siguiente:

Durante el 2002 Nike obtuvo un total de recursos por \$ 924.8 millones de dólares de los cuales el 22.4 % se lo proporcionó la disminución de la inversión en activos intangibles. La depreciación como una fuente de recursos, también fue importante para Nike ya que representa el 21.5 % de sus fuentes de financiamiento, el 20.5 % los consiguió a través de acreedores diversos y el 11.5 % de los recursos, se lo proporcionó la deuda a largo plazo. Si tomamos en cuenta que las cuentas por pagar aumentaron en \$ 90.3 millones de dólares, Nike durante el 2002 usó pasivos por un total de \$ 386.2 millones, lo que representa el 41.8 % del total de recursos que se originaron durante el 2002.

Las principales actividades hacia las cuales canalizó recursos en ese año, fueron: con un 30.5 % pago a cuentas por pagar, el 25.5 % los invirtió en sus cuentas por cobrar y el 18.8 % (\$ 174.10 millones de dólares) los invirtió, en sus activos fijos. Para mayor detalle ver el Estado de Origen y Aplicación de Recursos (tabla 15).

Durante el periodo del 2003, Nike, obtuvo recursos por un total de \$ 1,579.40 millones de dólares. Provenientes de la venta de acciones, origino recursos por \$ 593.80, lo cual representa el 37.6% del total de recursos obtenidos. La depreciación aportó el 16.2% de los fondos. Asimismo consiguió financiamiento con

pasivos circulantes, por un total de \$ 200.6 millones lo cual fue el 12.7 %. (Ver tabla 16).

Durante el 2003, aumento su saldo en caja e inversiones por \$ 413.10 % convirtiéndose en la principal aplicación de este periodo, se usaron el 26.15 % del total de recursos obtenido. Invirtió en activos intangibles un monto de \$ 316.90 millones y \$ 259.20 en activos fijos, inversiones que absorbieron el 36.50 % de fondos. (Ver Tabla 16.)

4.2.1.2 Análisis Nike vs. Adidas-Salomon y vs. Reebok

En el análisis comparativo financiero de Nike con Reebok y Adidas-Salomon - sus principales competidores en los Estados Unidos - y comparando el año del 2003. Se encontró que los accionistas de Adidas tienen un rendimiento sobre su inversión mayor que los accionistas de Nike y de Reebok, ganan un 19.18 %, los accionistas de Nike un 10.08 % y los de Reebok un 15.21 %.

Tabla 6. Razón de Rentabilidad.

Razón	Nike	Reebok	Adidas
Rendimiento sobre capital contable	10.08%	15.21%	19.18%

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Con relación a la utilización de los activos las razones relacionadas con estos se muestran en la tabla siguiente. Es de notar que Nike en comparación con Reebok y Adidas-Salomon muestra una deficiencia en el manejo de sus activos totales, (las razones financieras para Nike son desfavorables) tanto para generar ventas como para generar utilidades. Los utiliza menos para generar ventas y su inversión en

activos tiene un rendimiento del 5.97% en comparación con un 6.21 y 7.9 % de Adidas y Reebok respectivamente.

Tabla 7. Comparativo de diferentes razones financieras Nike – Adidas – Reebok.

Razón	Nike	Adidas	Reebok	N vs A	N vs R
Rendimiento sobre la inversión (%)	5.97	6.21	7.90	(0.24)	(1.93)
Rotación de activo total	0.79	1.50	1,75	(0.71)	(0.96)
Rotación de activo fijo	3.65	5.69	23.27	(2.04)	(19.62)
Rotación de inventario	2.11	2.97	6.09	(0.86)	(3.98)

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

En cuanto al nivel de liquidez, Nike tiene menos dólares por cada dólar que debe a corto plazo, Reebok cuenta con \$ 3.05 Nike con \$ 2.52 y la prueba del ácido es también desfavorable para Nike pues esta es de \$ 2.43 para Reebok y de solo \$ 1.72 para Nike. Con relación a Adidas-Salomon, Nike tiene más capacidad de pago a corto plazo, como puede observarse tanto en la razón de circulante como en la prueba del ácido.

Tabla 8. Comparativo Razones de Liquidez.

Razón	Nike	Reebok	Adidas
Razón circulante	\$ 2.52	\$ 3.05	\$ 2.07
Prueba del ácido	\$ 1.72	\$ 2.43	\$ 1.20

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Los márgenes de utilidad, bruta, operativa y neta, son favorables para Nike, lo cual indica un mejor control de costos y gastos operativos y financieros.

Tabla 9. Comparativo Razones de Rentabilidad.

Razón	Nike	Reebok	Adidas
Margen bruto	42.67%	38.40%	44.90%
Margen Operativo	12.44%	7.24%	7.82%
Margen Neto	7.51%	4.51%	4.15%

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 10. Estado de Posición financiera al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.

Nike Inc.
Estado de Posición Financiera al:
(Cantidades en millones de dólares)

	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Activos			
Caja e Inversiones	\$ 459.80	\$ 555.80	\$ 968.90
Cuentas por cobrar	1,659.90	1,895.70	2,010.40
Inventario	1,435.80	1,386.90	1,592.00
Impuestos diferidos	100.90	164.10	212.70
Gtos pag.por adelantado	242.50	214.80	236.80
Activos Circulantes	\$ 3,898.90	\$ 4,217.30	\$ 5,020.80
Activos Fijos	\$ 2,648.80	\$ 2,822.90	\$ 3,082.10
Depreciación	1,021.80	1,221.00	1,476.10
Activos fijos netos	1,627.00	1,601.90	1,606.00
Activos intangibles	391.00	183.90	500.80
Otros Activos	275.80	265.30	248.90
Activos Totales	\$ 6,192.70	\$ 6,268.40	\$ 7,376.50
Pasivos y Capital			
Pasivo circulante	\$ 55.40	\$ 5.50	\$ 206.10
Documentos por pagar	543.60	261.70	142.40
Cuentas por pagar	379.20	469.50	533.10
Acreedores	625.50	815.30	992.70
Impuestos por pagar	73.60	49.70	121.70
Pasivo Circulante	\$ 1,677.30	\$ 1,601.70	\$ 1,996.00
Deuda a largo plazo	\$ 624.00	\$ 730.10	\$ 649.60
Impuestos diferidos, otros	119.40	162.80	363.30
Acciones preferentes	0.30	0.30	0.30
Acciones comunes	3,771.70	3,773.50	4,367.30
Total Pasivo y Capital	\$ 6,192.70	\$ 6,268.40	\$ 7,376.50

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 11. Estado de Resultados al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.

Nike Inc.
Estado de Resultados
(Cantidades en millones de dólares)

	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Ventas	\$ 4,950.50	\$ 5,311.00	\$ 5,862.00
Costo de ventas	3,026.20	3,143.80	3,360.90
Utilidad bruta	1,924.30	2,167.20	2,501.10
Gastos vta. y admón.	1,374.00	1,566.50	1,772.10
Gastos por intereses	25.20	14.50	15.60
Otros	12.00	22.50	38.10
Utilidad antes de impuesto	513.10	563.70	675.30
Impuesto	\$ 179.60	\$ 194.50	\$ 235.00
Utilidad antes de cambios en la cuenta	333.50	369.20	440.30
Efecto acumulativo del cambio	5.00	266.10	0.00
Ingreso neto	\$ 328.50	\$ 103.10	\$ 440.30

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 12. Razones Financieras al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.

<u>Razones Financieras.</u>	11/30/01	11/30/02	11/30/03
Razón circulante	\$ 2.32	\$ 2.63	\$ 2.52
Prueba del ácido	\$ 1.47	\$ 1.77	\$ 1.72
Rotación del inventario	2.11	2.27	2.11
Per. prom. de inventario	171	159	171
Rotación activos fijos	3.04	3.32	3.65
Rotación de activos totales	0.80	0.85	0.79
Rotación del interés	21.84	41.43	46.73
Razón de endeudamiento	39.09%	39.80%	40.79%
Margen de utilidad bruta	38.87%	40.81%	42.67%
Margen. de utilidad operativa	11.12%	11.31%	12.44%
Margen de utilidad neta.	6.64%	1.94%	7.51%
Rendimiento. sobre activos	5.30%	1.64%	5.97%
Rendimiento. sobre cap.contable.	8.71%	2.73%	10.08%

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 13. Comparativo del Estado de Posición Financiera al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.

<u>Balance General</u>	<u>11/30/01</u>	<u>11/30/02</u>	<u>Cambios</u>
Activos			
Caja e inversiones	\$459.80	\$555.80	\$96.00
Cuentas por cobrar	1,659.90	1,895.70	235.80
Inventario	1,435.80	1,386.90	-48.90
Impuestos diferidos	100.90	164.10	63.20
Gtos.pag.por adelantado	242.50	214.80	-27.70
Activos Circulantes	3,898.90	4,217.30	
Activos fijos	2,648.80	2,822.90	174.10
Depreciación	1,021.80	1,221.00	199.20
Activos fijos netos	1,627.00	1,601.90	-25.10
Activos intangibles	391.00	183.90	-207.10
Otros activos	275.80	265.30	-10.50
Activos Totales	6,192.70	6,268.40	
Pasivos y Capital			
Pasivos circulante	55.40	5.50	-49.90
Doctos por pagar	543.60	261.70	-281.90
Cuentas por pagar	379.20	469.50	90.30
Acreedores	625.50	815.30	189.80
Impuestos por pagar	73.60	49.70	-23.90
Pasivo Circulante	1,677.30	1,601.70	
Deuda a largo plazo	624.00	730.10	106.10
Impuestos diferidos, otros	119.40	162.80	43.40
Acciones preferentes	0.30	0.30	0.00
Acciones comunes	3,771.70	3,773.50	1.80
Total Pasivo y Capital	6,192.70	6,268.40	

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 14. Comparativo del Estado de Posición Financiera al 30 de Noviembre de cada ejercicio. Nike.

<u>Balance General</u>	<u>11/30/02</u>	<u>11/30/03</u>	<u>Cambios</u>
Activos			
Caja e inversiones	\$555.80	\$968.90	\$413.10
Cuentas por cobrar	1,895.70	2,010.40	114.70
Inventario	1,386.90	1,592.00	205.10
Impuestos diferidos	164.10	212.70	48.60
Gtos.cob.por adelantado	214.80	236.80	22.00
Activos Circulantes	4,217.30	5,020.80	
Activos Fijos	2,822.90	3,082.10	259.20
Depreciación	1,221.00	1,476.10	255.10
Activos fijos netos	1,601.90	1,606.00	4.10
Activos intangibles	183.90	500.80	316.90
Otros activos	265.30	248.90	-16.40
Activos Totales	6,268.40	7,376.50	
Pasivos y Capital			
Pasivos circulante	5.50	206.10	200.60
Doctos por pagar	261.70	142.40	-119.30
Cuentas por pagar	469.50	533.10	63.60
Acreedores	815.30	992.70	177.40
Impuestos por pagar	49.70	121.70	72.00
Pasivo Circulante	1,601.70	1,996.00	
Deuda a largo plazo	730.10	649.60	-80.50
Impuestos diferidos, otros	162.80	363.30	200.50
Acciones preferentes	0.30	0.30	0.30
Acciones comunes	3,773.50	4,367.30	593.80
Total Pasivo y Capital	6,268.40	7,376.50	

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 15. Estado de Origen y Aplicación de Recursos para Nike, Inc. Periodo 11/30/01 al 11/30/02.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos para Nike, Inc.
por el periodo del 11/30/01 al 11/30/02

Orígenes		Aplicaciones	
Aumento en el capital común	\$ 1.80	Aum. en caja e inversiones	\$ 96.00
Depreciación	199.20	Aum. en cuentas por cobrar	235.80
Dism. en activos intangibles	207.10	Aum. en impuestos diferidos	63.20
Dism. en otros activos	10.50	Aum. en activos fijos brutos	174.10
Aum. en cuentas por pagar	90.30	Dism. en cuentas por pagar	281.90
Aum. en acreedores	189.80	Dism. en impuestos por pagar	23.90
Aum. en deuda a largo plazo	106.10	Dism en pasivos circulantes	49.90
Aum en impuestos diferidos	43.40		
Dism. en inventario	48.90		
Dism. en gtos.pag.por adelantado	27.70		
Total	\$924.80	Total	\$ 924.80

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 16. Estado de Origen y Aplicación de Recursos para Nike, Inc. Periodo 11/30/02 al 11/30/03

Estado de Origen y Aplicación de Recursos para Nike, Inc.
por el periodo del 11/30/02 al 11/30/03

Orígenes		Aplicaciones	
Depreciación	\$ 255.10	Aum en caja e inversiones	\$ 413.10
Dism. en otros activos	16.40	Aum. en cuentas por cobrar	114.70
Aum. en pasivos circulantes	200.60	Aum. en inventario	205.10
Aum. en cuentas por pagar	63.60	Aum en impuestos diferidos	48.60
Aum. en acreedores	177.40	Aum en ctas.cob.por adelantado	22.00
Aum. en impuestos por pagar	72.00	Aum. en activos fijos	259.20
Aum. en impuestos diferidos	200.50	Aum en activos intangibles	316.90
Aum. en acciones comunes	593.80	Dism. en cuentas por pagar	119.30
		Dism. en deuda a largo plazo	80.50
Total	\$1,579.40	Total	\$ 1,579.40

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Nike al cierre de cada ejercicio.

Tabla 17. Estado de Posición Financiera al cierre del ejercicio 2003. Reebok.

Reebok international Co.
International Co.
Estado de Posición Financiera.
Año 2003
(Cantidades en miles de dólares)

Activos

Activo circulante

Caja y bancos	\$ 693,599.00
Cuentas por cobrar	532,320.00
Inventarios	352,692.00
Impuestos diferidos	100,070.00
Gtos pag. por anticipados	48,169.00
Total Activo Circulante	<u>\$ 1,726,850.00</u>

Activos Fijos

Edificios y Equipo neto	\$ 149,765.00
Patentes	24,690.00
Activos intangibles	42,296.00
Impuestos diferidos	22,478.00
Otros	23,663.00
Total Activos Fijos	<u>\$ 262,892.00</u>

Total de Activos	<u>\$ 1,989,742.00</u>
------------------	------------------------

Pasivo y Capital

Pasivo circulante

Doctos por pagar	\$ 8,055.00
Amort. de la deuda a largo plazo	163.00
Cuentas por pagar	155,904.00
Pas. por gastos	374,849.00
Impuesto por pagar	27,017.00
Pasivo Circulante Total	<u>\$ 565,988.00</u>

Deuda a largo plazo	\$ 353,225.00
---------------------	---------------

Intereses por pagar	\$ 36,819.00
---------------------	--------------

<u>Compromisos y Contingencias</u>	
Capital común	\$ 1,011.00
Utilidades retenidas.	1,796,321.00
Acciones en tesorería	-740,189.00
Compensación no ganada	-1,225.00
Gastos acum. y otros	-22,208.00
Total Acciones y Capital	<u>\$ 1,033,710.00</u>
Total Pasivo y Capital	<u>\$ 1,989,742.00</u>

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Reebok al cierre del ejercicio.

Tabla 18. Estado de Resultados al cierre del ejercicio 2003. Reebok.

Reebok International Co.
Estado de Resultados
Año 2003
(Cantidades en miles de dólares)

Ventas netas	\$	3,485,316.00
Costo de ventas		2,147,111.00
Utilidad Bruta		1,338,205.00
Gastos de venta y admón.		1,085,841.00
Utilidad Operativa		252,364.00
Intereses pagados		25,590.00
Ingresos por intereses		-8,183.00
Otros gastos		805.00
Utilidad antes de impuestos		234,152.00
Impuesto		72,119.00
Utilidad antes de cambio en las cuentas		162,033.00
Interés minoritario		4,779.00
Utilidad Neta.	\$	157,254.00

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Reebok al cierre del ejercicio.

Tabla 19. Razones Financieras al final del ejercicio 2003. Reebok.

Razones Financieras.	2003
Razón circulante	3.05 \$
Prueba del ácido	2.43 \$
Rotación del inventario	6.09 veces
Per. prom. de inventario	59 días
Rotación activos fijos	23.27 veces
Rotación de activos totales	1.75 veces
Razón de endeudamiento	48.05 %
Rotación del interés	14.50 veces
Margen de utilidad bruta	38.40 %
Margen. de utilidad operativa	7.24 %
Margen de utilidad neta.	4.51 %
Rend. sobre activos	7.90 %
Rend. sobre cap. contable	15.21 %

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Reebok al cierre del ejercicio.

Tabla 20. Estado de Posición Financiera al cierre del ejercicio 2003. Adidas.

Adidas-Salomon International Co.
Estado de Posición Financiera.
Año 2003
(Cantidades en miles de dólares)

<u>Activos</u>	31/12/2003	31/12/2003
	(euros)	(dólares)
Efectivo	€ 189,503.00	\$ 242,563.84
Deudores cto.plazo	89,411.00	114,446.08
Cuentas por cob.	1,075,092.00	1,376,117.76
Inventarios	1,163,518.00	1,489,303.04
Otros act.circ.	259,427.00	332,066.56
Total Act. Circ.	€ 2,776,951.00	\$ 3,554,497.28
<u>Activos Fijos</u>		
Propiedad, planta y equipo neto	€ 344,554.00	\$ 441,029.12
Goodwill neto	591,045.00	756,537.60
Otros Act.intangibles netos	103,797.00	132,860.16
Deudores a largo plazo	88,408.00	113,162.24
Activos diferidos	178,484.00	228,459.52
Otros Act. Fijos	1,306,288.00	1,672,048.64
Total Activo Fijo	1,410,857.00	1,805,896.96
Total Activo	€ 4,187,808.00	\$ 5,360,394.24
<u>Pasivos y Capital</u>		
Cuentas por pagar	€ 592,273.00	\$ 758,109.44
Impuestos al ingreso	157,764.00	201,937.92
Resp. acum. y provisiones	454,537.00	581,807.36
Otros pas. circ.	139,131.00	178,087.68
Total de pasivo circulante	€ 1,343,705.00	\$ 1,719,942.40
<u>Pasivos fijos</u>		
Pasivos a largo plazo	€ 1,225,385.00	\$ 1,568,492.80
Pensiones y oblig. similares	105,264.00	134,737.92
Oblig de impuestos diferidos	65,807.00	84,232.96
Otros pasivos fijos	35,278.00	45,155.84
Total de pasivos fijos	€ 1,431,734.00	\$ 1,832,619.52

Capital

Intereses minoritarios	€	56,579.00	\$	72,421.12
Capital acciones.		1,355,790.00		1,735,411.20
Total pasivo y capital	€	4,187,808.00	\$	5,360,394.24

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Adidas al cierre del ejercicio.

Tabla 21. Estado de Resultados al cierre del ejercicio 2003. Adidas.

Adidas-Salomon International Co.
Estado de Resultados
Año 2003
(Cantidades en miles de dólares)

	31/12/2003 (euros)	31/12/2003 (dólares)
Ventas netas	€ 6,266,800.00	\$ 8,021,504.00
Costo de ventas	3,453,132.00	4,420,008.96
Utilidad Bruta	€ 2,813,668.00	\$ 3,601,495.04
Gastos de venta y admón.	2,228,135.00	2,852,012.80
Depr. y amort.	95,519.00	122,264.32
Utilidad de Operación	€ 490,014.00	\$ 627,217.92
Amort. de goodwill	44,809.00	57,355.52
Regalías y comisiones	42,153.00	53,955.84
Gastos financieros	49,170.00	62,937.60
Utilidad antes de impto	438,188.00	560,880.64
Impuesto	166,712.00	213,391.36
Ut. neta antes de int. min.	271,476.00	347,489.28
Interés minoritario	-11,391.00	-14,580.48
Utilidad neta	€ 260,085.00	\$ 332,908.80

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Adidas al cierre del ejercicio.

Tabla 22. Razones Financieras al final del ejercicio 2003. Adidas.

Razones Financieras.	2003
Razón circulante	2.07 \$
Prueba del ácido	1.20 \$
Rotación del inventario	2.97 veces
Per. prom. de inventario	121 días
Rotación activos fijos	5.69 veces
Rotación de activos totales	1.50 veces
Razón de endeudamiento	66.27 %
Rotación del interés	9.97 veces
Margen de utilidad bruta	44.90 %
Margen. de utilidad operativa	7.82 %
Margen de utilidad neta.	4.15 %
Rendimiento. sobre activos	6.21 %
Rendimiento. sobre cap. contable.	19.18 %

Fuente: elaboración propia con Estados Financieros de Adidas al cierre del ejercicio.

5. Análisis FODA

Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas.)

Una empresa tiene que vigilar las fuerzas claves del macroentorno (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socio-culturales) y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores), que afectan su capacidad de obtener utilidades. La empresa debe establecer un sistema de información estratégica de marketing para seguir las pistas a las tendencias y los sucesos importantes. Para cada tendencia o acontecimiento, la gerencia necesita identificar las oportunidades y riesgos correspondientes.

Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

Los cambios en el entorno externo crean un tipo distinto de consumidor, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. (David, 2003, p.10)

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia, la evaluación y el análisis de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. (Kotler, 2001, p.76.)

Análisis del entorno interno (análisis de fortalezas y debilidades).

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa

son actividades estratégicas básicas. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Una cosa es percibir oportunidades atractivas y otra muy distinta contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades. (David, 2003 p.11).

Se sugiere que las empresas ganadoras son las que han logrado desarrollar capacidades superiores, no solo aptitudes centrales. Toda empresa debe manejar algunos procesos básicos, como desarrollo de nuevos productos, generación de ventas y surtido de pedidos. Cada proceso crea valor y requiere trabajo en equipo interdepartamental. Aunque cada departamento podría tener aptitudes centrales específicas, el reto es desarrollar una capacidad competitiva superior para manejar los procesos clave de la empresa.

Para Nike y siguiendo los conceptos de la administración estratégica se han identificado las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dado el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa.

5.1 Fortalezas

1. Posee el 43 % del mercado de los Estados Unidos.
2. Innovadora en la industria del calzado deportivo, ropa y accesorios deportivos.
3. Cuenta con un alto reconocimiento de su marca.
4. Cuenta con un gran centro de distribución.
5. Posee un Laboratorio de Investigación, el cuál genera ideas de ingeniería avanzada, en la producción de calzado, ropa y accesorios deportivos.
6. Estabilidad en el crecimiento.
7. Potencial de crecimiento.

8. Potencial de utilidades.
9. Estabilidad financiera.
10. Facilidad de ingreso al mercado.
11. Calidad en los productos de la marca Nike.
12. Control sobre distribuidores.
13. Ahorro significativo en el costo de la mano de obra al utilizar plantas maquiladoras de países en vías de desarrollo.

5.2 Debilidades

1. Demandas laborales (legales) en sus maquiladoras en el mundo.
2. Poco control administrativo sobre sus maquiladoras.
3. La actual campaña de publicidad tiene poca eficacia en la promoción, perdiendo penetración en el público adolescente.
4. Baja Capacidad de generar utilidades con el uso de activos y capital contable comparativamente con Adidas-Salomon y Reebok.
5. Débil penetración en el mercado de productos deportivos para la mujer.

5.3 Amenazas.

1. Competencia dentro de la industria.
2. Demandas laborales (legales) en sus maquiladoras en el mundo.
3. Preocupación por que la marca pierda su imagen de tecnología superior.
4. Cambio en el estilo de vida y en el pensamiento de los adolescentes en el mundo (Generación Y).

5. Decremento (3.5% anual) de las personas interesadas en el acondicionamiento físico y el ejercicio, convirtiéndose en sedentarias.
6. Organismos Internacionales vigilando las relaciones laborales en las maquiladoras, en los países emergentes.
7. Posibles conflictos con gobiernos y organismos locales por prácticas laborales equivocadas.

5.4 Oportunidades

1. Servicio de ventas por Internet.
2. Incremento de las mujeres en actividades deportivas.
3. Mercado potencial de 72 millones de personas que forman la Generación Y.
4. El deseo de los jóvenes de usar ropa de marca.
5. Apertura de nuevos canales de distribución.

5.5 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes administrando por medio de cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

El propósito de la matriz FODA es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz se elegirán para su implantación (David, 2003, p.200).

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS. F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee el 43 % del mercado de los Estados Unidos. 2. Innovadora en la industria del calzado deportivo, ropa y accesorios deportivos. 3. Cuenta con un alto reconocimiento de su marca 4. Cuenta con un gran centro de distribución. 5. Posee un Laboratorio de Investigación, el cual genera ideas de ingeniería avanzada, en la producción de calzado, ropa y accesorios deportivos. 6. Estabilidad en el crecimiento. 7. Potencial de crecimiento 8. Potencial de utilidades. 9. Estabilidad financiera. 10. Facilidad de ingreso al mercado. 11. Calidad en los productos de la marca Nike 12. Control sobre distribuidores. 13. Ahorro significativo en el costo de la mano de obra al utilizar plantas maquiladoras de países en vías de desarrollo 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES. D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demandas laborales (legales) en sus maquiladoras en el mundo. 2. Poco control administrativo sobre sus maquiladoras. 3. La actual campaña de publicidad tiene poca eficacia en la promoción, perdiendo penetración en el público adolescente. 4. Baja Capacidad de generar utilidades con el uso de activos y capital contable comparativamente con Adidas-Salomon y Reebok. 5. Débil penetración en el mercado de productos deportivos para la mujer.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES. O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de ventas por internet. 2. Incremento de las mujeres en actividades deportivas. 3. Mercado potencial de 72 millones de personas que forman la Generación Y 4. El deseo de los jóvenes de usar ropa de marca. 5. Apertura de nuevos canales de distribución. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar su capacidad innovadora F2, O2, O4 2. Uso del laboratorio de investigación. F5, O1, O2, O3 y O4. 3. Aprovechar el reconocimiento de marca. F3, F11, O4. 4. Aprovechar su facilidad de ingreso al mercado. F4, F10, O1, O2, O3. 5. Obtener ventaja del control de los distribuidores. F12, F7, F6, O5. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reorientar la publicidad. D3, O2, O3 y O4. 2. Alcanzar mayores niveles de ventas. D4, O1, O2, O3, O4, O5. 3. Ampliar mercados. D5, O1, O2, O3, O4 y O5.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS. A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia dentro de la industria. 2. Demandas laborales (legales) en sus maquiladoras en el mundo. 3. Preocupación por que la marca pierda su imagen de tecnología superior 4. Cambio en el estilo de vida y en el pensamiento de los adolescentes en el mundo. Generación Y 5. Decremento (3.5% anual) de las personas interesadas en el acondicionamiento físico y el ejercicio, convirtiéndose en sedentarias 6. Organismos Internacionales vigilando las relaciones laborales en las maquiladoras, en los países emergentes. 7. Posibles conflictos con gobiernos y organismos locales por practicas laborales equivocadas. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar el mercado de la Industria F1, F2, F3, F4, F5, F10, F11, y A1 2. Mayor desarrollo de la investigación. F5, A3. 3. Usar su ventaja competitiva de marca. F2, F3, F5, F10, F11 y A4 4. Dar a conocer las investigaciones del laboratorio, para promover el ejercicio. F3, F5 y A5. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Regular las relaciones laborales D1, D2, A2, A6, A7 2 Mas creatividad en su publicidad. D3, A1, A3, A4, A5. 3 Investigar la intervención femenil en el deporte. D5, A1

Tabla 23. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia fundamentada en el análisis interno y externo.

6. DIAGNÓSTICO

De acuerdo al análisis interno y externo llevado a cabo para Nike, el diagnóstico es el siguiente:

- Dentro de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se detectaron los problemas que Nike tiene con sus maquiladoras, el conflicto que surge con los gobiernos y los organismos de cada país y las demandas de los trabajadores.
- Dentro de las fuerzas sociales, culturales y demográficas se detectaron, el mercado potencial que representa la Generación Y, y la oportunidad que significa el crecimiento de la participación de las mujeres en el deporte, (oportunidad que le representaba a Nike el objetivo de incrementar el negocio de ropa para mujeres del 22 % que tenía en el 2002 al 30 % en el 2003). En este análisis se encuentra que la publicidad actual de Nike no tiene la fuerza suficiente de penetración en los jóvenes. Y además se detectó el cambio en el pensamiento y en el actuar de los jóvenes en el mundo.
- Dentro de las fuerzas económicas la globalización es una variable del entorno externo de Nike, la cual debe conocer para aprovechar sus ventajas y monitorear sus desventajas.
- En las fuerzas externas de la competencia se detectó el crecimiento de la competencia de Nike. Anteriormente, la competencia principal estaba representada por Reebok pero en la actualidad lo es Adidas – Salomon,

quién ocupa ese lugar por la compra que hizo de Salomón, compañía francesa dedicada a vender accesorios deportivos para Golf.

- En el análisis interno realizado a través de un análisis financiero se encontró que la capacidad de la empresa para pagar cuentas a corto plazo, la liquidez es favorable puesto que en tendencia ha aumentado del 2001 al 2003 como lo muestran la razón de circulante y la prueba del ácido. La velocidad con que la empresa vende su inventario también se ha mantenido constante ya que del 2001 al 2003 el número de veces que vende el inventario es de 2.11 mientras que los días que se tarda en vender un artículo en inventario ha sido de 171 días en ambos años. La rotación de activos fijos indica que la empresa los usa de manera eficiente ya que del 2001 al 2003 el número de veces que los utiliza para generar ventas ha aumentado de 3.04 a 3.65 veces, indicando mayor eficiencia en el manejo de su inversión fija. Los márgenes de utilidad, bruta, operativa y neta muestran que la empresa genera utilidades con sus ventas de manera eficiente, ya que estos márgenes han aumentado en los tres años analizados.
- Asimismo la lectura de la presentación en el caso denominado Nike 2002, permite analizar diferentes aspectos de la empresa Nike tales como: que Nike es innovadora en la industria del calzado deportivo, ropa y accesorios deportivos, que cuenta con un laboratorio de investigación en el cual lleva a cabo investigación y desarrollo de nuevos productos. Cuenta además con gran calidad en sus líneas.

7. Propuesta de Estrategias

Según el diagnóstico realizado para Nike en su medio ambiente externo e interno, se detectan diversos tópicos interesantes. Entre ellos se detecta que existe un mercado potencial en las mujeres que cada vez practican más deportes que anteriormente solo estaban reservados a los hombres. Se analizó el grupo demográfico que forma la generación Y, el cual es un mercado que Nike debe conocer para penetrar de manera adecuada, utilizando las características de este grupo.

Es cierto que el problema laboral que tiene Nike con sus maquiladoras es grave y hasta el momento Nike no ha tomado las medidas correctivas adecuadas para solucionarlo.

En el análisis interno, se detectan problemas con el manejo de los activos para generar utilidades.

De acuerdo a lo anterior y buscando las mejores estrategias a implantar para Nike, que le permitan proyectar las ventas y utilidades totales, se encuentra que entre las opciones que tiene Nike es identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa. Esta opción es la oportunidad de crecimiento intensivo. Nike puede incrementar su participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, también podría encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales y de la misma manera debe considerar si puede o no desarrollar nuevos productos que podrían interesar a sus mercados actuales.

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denominan en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de

esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Estas son las dos estrategias que se proponen para Nike.

7.1 Estrategia de penetración en el mercado

Estrategia de penetración en el mercado es la búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia incluye un incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz.

- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la correlación entre las ventas y los gastos en mercadotecnia ha sido alta por tradición.
- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.

Considero que para Nike se presentan los tres primeros indicadores, por lo cuál ésta es una estrategia apropiada para hacer frente a los problemas detectados anteriormente en el diagnóstico. (David, 2003, p.165).

7.2 Estrategia de desarrollo de producto y de mercado

Desarrollo de productos es la búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos actuales, o del desarrollo de nuevos productos. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia a seguir:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos o mejorados, como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

En el caso de esta estrategia, aplican los cinco indicadores para Nike, lo cual hace adecuada esta estrategia de crecimiento intensivo. (David, 2003 p., 166)

Desarrollo de mercados. El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Puede decirse que los cuatro primeros indicadores se presentan para Nike, aunque para afirmar que los dos últimos se presentan se necesita analizar más información la cual no se tiene disponible. (David, 2003, p.165).

8. Implantación

Tomando en cuenta que la implantación de la estrategia es un proceso operativo y exige la coordinación de muchos individuos y que afecta a la administración general, pero también a las diferentes áreas funcionales, a continuación se detallan como se sugiere que se deben operacionalizar las actividades para solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico, realizado para Nike. (Kotler, 2001, p.82)

Nike posee una fuerte inversión en el laboratorio de investigación y desarrollo, además de la fortaleza financiera, lo anterior le permite llevar a cabo la implantación de las estrategias, pues cuenta con los suficientes recursos financieros para operacionalizar las estrategias.

8.1 Como aprovechar la Generación Y

¿Tienen los mercadólogos que crear anuncios distintos para cada generación?

En mi opinión se debe ofrecer a cada generación algo diseñado específicamente para ella.

Para responder a las características de la Generación Y, los publicistas deben hacer un cambio en sus anuncios y los productores en sus productos. Estos deberán ser los siguientes:

- Las opciones son indispensables: poder escoger es uno de sus valores más preciados.
- Personalizar la publicidad, para satisfacer necesidades de los adolescentes.
- Ofrecer la opción de decidir entre uno o varios productos.

- Para que afirmen su elección se les debe permitir probar el producto y además solicitar y aceptar su sugerencia de los productos que deseen personalizar.
- Enfocar la publicidad y el producto hacia la utilidad del mismo y no a la forma o imagen.
- Enfocar el producto hacia la innovación en el mercado, resaltando la necesidad que satisface.
- Hacer que el producto se convierta en indispensable, haciendo campañas más rápidas, más brillantes y más fáciles.
- Dada la influencia de la generación Y en el adulto que compra, deben hacerse campañas masivas para entregar sus mensajes a la generación Y, en el empaquetado, carteleras, medios de impresión, televisión, y cada vez más a través de la red.
- Con el Internet, los publicistas tienen nuevas maneras de introducir mensajes en contenido.
- Un sitio bien diseñado en la red es crucial para cualquier compañía que desea alcanzar los requerimientos de los consumidores menores de 18 años.

8.2 Mercado de las mujeres en el deporte

Como se menciono anteriormente, la estrategia de desarrollo de productos intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos actuales. El desarrollo de productos implica por lo general, grandes gastos en investigación y desarrollo.

Nike cuenta con un laboratorio de investigación, el cual desarrolla continuamente y de acuerdo a las necesidades de los clientes, productos de alta tecnología, esto es una fortaleza que debe utilizarse para desarrollar productos para el mercado femenino así como aprovechar la capacidad innovadora, el reconocimiento de marca y la facilidad de ingreso en el mercado que le permita aprovechar la oportunidad que tiene de incrementar utilidades participando en el mercado de las mujeres en el deporte que va incrementándose día tras día.

Las empresas que no desarrollan nuevos productos se colocan en una situación muy riesgosa, ya que sus productos existentes son vulnerables a cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, en el caso de Nike, se debe satisfacer las necesidades y los gustos de las mujeres deportistas.

Se debe suponer que Nike tiene ya un departamento debidamente organizado para el desarrollo de nuevos productos, aunque no se tiene la información suficiente para afirmar lo anterior. Se sugiere para Nike que organice el desarrollo de nuevos productos para el mercado femenino de la manera siguiente:

- Gerentes de Producto: Que se asigne la responsabilidad de generar ideas de nuevos productos a los gerentes de producto.
- Gerentes de nuevos productos: Este puesto profesionaliza la función de nuevos productos. Esta gerencia tiende a pensar en términos de modificaciones y extensiones de líneas limitadas al mercado de su producto.
- Comités de nuevos productos: es un comité gerencial de alto nivel encargado de estudiar y aprobar propuestas.

- Departamento de nuevos productos: entre sus obligaciones están el generar y depurar ideas nuevas, trabajar con el departamento de investigación y desarrollo y efectuar pruebas de campo y comercialización.
- Equipos de aventura de nuevos productos: es un grupo que se integra con personal de diversos departamentos operativos y se les encarga desarrollar un producto específico.

Por las noticias de Nike, se conoce que esta empresa esta ya buscando posicionarse en el mercado femenino deportivo como lo demuestra la nota siguiente:

"Nike, Inc, en el 2001 y a través de su vicepresidente en la rama femenil, Clare Hamill y de la Directora General de la venta al por menor, Lisa Clausen, anunciaron la apertura de los almacenes de Nike, dedicados a las mujeres, en los mercados del área de Los Ángeles".

Los almacenes denominados Nike Goddess están diseñados para ser una experiencia interactiva, donde las consumidoras femeninas proporcionen la regeneración en el estilo, el diseño, el funcionamiento y la comodidad del producto de Nike.

La penetración de los almacenes en el mercado de las mujeres beneficiará a todos los minoristas que vendan productos de Nike, pues las aportaciones del consumidor serán utilizadas en última instancia, para desarrollar los productos que resolverán las altas expectativas y formas de vida de las mujeres activas de hoy.

Nike ha estado en la vanguardia de cultivar la relación entre las mujeres y los deportes, según estadísticas, las mujeres activas que necesitan un acceso mejor a

los productos deportivos es grande en estos mercados. (<http://www.just-style.com/news> consultada octubre 2004).

8.3 E - commerce

Un análisis comparativo del comercio electrónico en la industria del zapato atlético señala que es la nueva manera de hacer negocio, incluso para las organizaciones que han funcionado de la manera tradicional por muchos años. La industria atlética del zapato es una industria que se debe ajustar a la comercialización del Internet y al comercio electrónico en la red.

Hoy, las corporaciones importantes están intentando encontrar maneras innovadoras de alcanzar mas mercado. Una estrategia recientemente adoptada de muchas compañías en esta industria es estar en línea. Aunque, la industria del zapato ha sido mucho más lenta que otras industrias, están comenzando a considerar las oportunidades que existen con la comercialización y el e-commerce del Internet. Por ejemplo, Nike, Adidas y Reebok, han construido un Web site y están comenzando a exhibir (como catálogos) y a vender sus productos en línea.

En 1995, prácticamente no había e-commerce, es hasta 1997 que el e-commerce tiene ventas por \$26 mil millones. En el 2002, estas fueron por \$330 mil millones y continuará ampliándose a \$1 trillón entre 2003 y 2005 (www.oecd.org/subject/e_commerce). Ahora hay mas de 83.3 millones de personas en los E.E.U.U. en línea, número que seguirá creciendo en cantidades exponenciales (www.commerce.net). Ésos son todos consumidores potenciales del mercado del zapato para el e-commerce. Hay oportunidades en el crecimiento del Internet, y la industria atlética del calzado y de ropa ha sido una poco lenta en

aprovecharse de eso. Los mercados más grandes para la industria atlética del zapato son los Estados Unidos, porque sostienen el 50% del mercado mundial. Los Estados Unidos incluso traen más oportunidades a estas compañías porque tienen diez millones de usuarios del Internet, y esto está continuando y rebasando límites.

8.4 Área financiera

En el análisis interno, realizado específicamente en el área funcional financiera se encontraron problemas detallados en el apartado de diagnóstico. Las aportaciones que el análisis financiero realizado permite sugerir son las siguientes:

Las cuatro áreas analizadas para Nike en la serie de tiempo se muestran favorables, es de notar que la rotación del interés es cada vez más alta, lo que indica que las fuentes de financiamiento de Nike son fuentes cuyos costos son cada vez más bajos. Este es un punto fuerte de Nike, ya que puede utilizar estas fuentes para financiar proyectos de inversión, que según el Análisis Dupont Modificado, mantener una razón de endeudamiento alta, aumenta el rendimiento para el accionista de la empresa. De esta manera Nike puede compararse de manera favorable con Adidas y Reebok ya que ellos tienen mayor rendimiento para el accionista.

Al utilizar capital de terceros para generar utilidades también se mejora el rendimiento sobre la inversión.

Nike debe implementar técnicas financieras para encontrar los óptimos en activos y pasivos circulantes que le permitan mejorar su liquidez y poder compararse de manera favorable con la competencia, dichas técnicas pueden ser de administración de inventarios (justo a tiempo y el programa de requerimiento de materiales), de

administración del crédito como el análisis marginal aplicado a políticas de crédito y de administración de capital neto de trabajo.

Un punto fuerte que se detecta en el análisis financiero es que los márgenes de utilidad, bruta, operativa y neta, son favorables para Nike, lo cual indica un mejor control de costos y gastos operativos y financieros. Esto debe ser aprovechado por Nike y utilizar la estructura de costos fijos y variables para maximizar utilidades en el uso del apalancamiento financiero y operativo. Todas las técnicas financieras necesitan de una función financiera más amplia que consiste en determinar una estructura óptima de activos, para lo cual se necesita mayor información financiera para poder implementarla y sería objeto de otro estudio mucho más amplio.

También en la comparación con Adidas y Reebok se encuentra que Nike tiene activos totales que no utiliza a su máxima capacidad, tiene inversiones que puede utilizar de manera eficiente canalizándolas hacia actividades más rentables. Esto sería objeto de un análisis más profundo. Utilizando técnicas financieras para encontrar niveles óptimos de activos, como serían la evaluación y la generación de proyectos de inversión, evaluados con técnicas financieras como son el periodo de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento, las cuales asegurarían la aceptación de inversiones rentables que aumentarían el valor de la empresa, que es el objetivo del área financiera.

8.5 Puntos claves que debe tener el Código de conducta de Nike Inc

Las aportaciones de este punto son para apoyar las estrategias de Nike para aumentar ventas en los diferentes mercados mencionados. Considero que si Nike regula las relaciones laborales de sus maquiladoras, eliminara lo que en la

actualidad le representa una debilidad y una amenaza; las demandas laborales en sus maquiladoras en el mundo. Por lo que se recomienda llevar a cabo los puntos siguientes:

En mi opinión, es mucho más probable que Nike apoye equipos deportivos estudiantiles a que invierta en capacitación en derechos laborales para los trabajadores de sus fábricas, pero los esfuerzos de su equipo de marketing multinacional están enfocados para mejorar esta imagen.

Pese a la presencia de la FLA, es de notarse la falta de sindicatos. La crítica a la FLA es la debilidad que muestra en cuanto a llegar a acuerdos relacionados con los sueldos, las horas de trabajo, el derecho de organizarse en uniones en países en donde se niega este derecho, y por la falta de acceso a la información que tiene el público sobre los informes de proveedores y monitoreos relacionados con los derechos de los trabajadores.

Los puntos clave que debería de tener un código de conducta de Nike son:

- Derecho a un salario digno; un sueldo mínimo nacional que permita vivir dignamente.
- Protección y respeto a los derechos de las mujeres embarazadas.
- No a la discriminación por sexo, edad, raza – y /o a trabajo igual salario igual.
- No usar la violencia, ya sea física, mental, verbal y /o acoso sexual.
- Implementar derechos sobre salud y seguridad laboral.
- Respeto a la libertad de expresión, asociación y defensa de los derechos humanos y laborales.
- Acuerdo sobre horas extras, con jornada regular de ocho horas diarias.

- Respeto a las leyes laborales nacionales y a las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo incluyendo a los corporativos y a las maquiladoras de que asuman estas obligaciones y responsabilidades por sus trabajadores.
- Eliminación de castigos y descuentos que perjudiquen a los trabajadores.
- Trabajo de menores regulado por los principios, estándares y legislación locales.
- Legislación para impedir a las compañías irse del país, de un día para otro.

Uno de los desafíos mayores será desarrollar mecanismos transparentes de monitoreo y verificación de la adherencia de las empresas a estándares laborales internacionales y legislaciones locales.

Una medida para controlar las prácticas laborales en las fabricas de Nike sería tomar en cuenta a organismos internacionales de certificación.

Los auditores sociales-profesionales aprobados por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA), de Nueva York y Londres, trabajan en la actualidad, en certificar fábricas de ropa y calzado en China. SA8000 [Social Accountability 8000] la cual se está convirtiendo rápidamente en la favorita de las grandes empresas de productos al consumidor, al ofrecer un sistema global de monitoreo y certificación.

Basado en el ISO 9000 y el ISO 14000, el SA8000 ofrece a las empresas un paquete de certificación de fábricas, incluyendo estándares laborales internacionales

“comprensivos”, un programa de capacitación para auditores del sector privado, y un procedimiento de quejas de terceros.

El lado positivo de los estándares del SA8000 es que está basado firmemente en las convenciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la ONU. Es significativo que el SA8000 incluye normas por un salario digno para vivir y el derecho de los trabajadores a organizarse y negociar colectivamente. Menos positivo es el rol dominante en monitoreo y certificación de fábricas otorgado a firmas multinacionales de auditoría social, tales como SGS-ICS, la empresa más grande de certificación, y el rol menor asignado a las organizaciones laborales y de derechos humanos del Sur. Mientras que se promueve que los auditores consulten con las organizaciones locales y los grupos laborales, estos grupos están en su mayor parte de hecho, excluidos del proceso de monitoreo. Es el momento oportuno para que los que realizan campañas, dialoguen con Nike. Pero la prueba fehaciente de su responsabilidad empresarial, sigue siendo si sus trabajadores tienen el derecho a organizarse y negociar mejores condiciones y salarios, que satisfagan sus necesidades básicas. Se debe presionar a los gigantes de la indumentaria deportiva, para que continúen contratando trabajo en fábricas y países donde los trabajadores se estén organizando y reclamando sus derechos. Si se convoca a la fuerza de trabajo, uno de los desafíos mayores será desarrollar mecanismos transparentes de monitoreo y verificación de la adherencia de las empresas a estándares laborales internacionales y legislaciones locales. A comenzar a negociar los términos de una fuerza de trabajo y a continuar una campaña por el monitoreo independiente, de los códigos de conducta empresariales, Actualmente se están desarrollando en todo el mundo, sistemas globales de

monitoreo y certificación de fábricas con sentido “profesional”. Sin embargo, el modelo emergente de “auditoria social” del sector privado, es muy diferente del monitoreo independiente, según la visión original de la campaña contra las fábricas explotadoras.

9. Control

Una empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Sin perder de vista que hay entornos que son relativamente estables, otros que evolucionan más o menos predecible, pero otros sufren cambios importantes e impredecibles. No obstante la empresa debe estar segura de una cosa: el mercado cambiará. Y cuando eso suceda la empresa necesitará reexaminar y modificar su implantación, programas, estrategias o incluso objetivos.

Si una organización no responde a los cambios en el entorno, se le dificulta cada vez más recuperar posiciones que se pierden.

Las organizaciones sobre todo las grandes, están sujetas a la inercia; se convierten en máquinas eficientes y ello dificulta modificar una parte sin tener que ajustar todo lo demás. No obstante, las organizaciones se pueden modificar si tienen lideres fuertes, de preferencia antes de que se presente una crisis, pero ciertamente cuando se encuentran en medio de una. La clave para tener una organización saludable es que la organización esté dispuesta a examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados. (Kotler, 2001, p.83).

La evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1) el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa, 2) la comparación de los resultados esperados con

los resultados reales; y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren. En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa. La evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo. (David, 2003, p.300).

El control estratégico es un tipo específico de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento. El control estratégico está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad.

La finalidad principal del control es ayudar a la alta gerencia a lograr los objetivos organizativos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso estratégico de administración.

El proceso de control en la organización comprende tres pasos distintos pero interrelacionados. Estos pasos consisten en medir el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares y adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.

Antes de que los administradores puedan planear acciones para hacer más eficaz el proceso de administración estratégica, han de partir de alguna medida del rendimiento actual de la organización.

Una vez realizadas las mediciones del rendimiento de la organización, los directivos han de compararlas con dos puntos de referencia preestablecidos: los objetivos y los estándares.

Una vez que se han recogido las mediciones organizativas y las han comparado con los objetivos y los estándares preestablecidos, deberán tomarse las medidas correctivas que se consideren necesarias, la acción correctiva se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure que pueda lograr sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia y que funcionará ciñéndose a los estándares establecidos. (Certo, 1997,p. 151-162).

Para Nike, y de acuerdo a la formulación e implantación de las estrategias se recomienda para la evaluación de las mismas, tener presente la necesidad que se tiene de adaptación al ambiente externo y los cambios importantes que existen en él. Debe cuidar la viabilidad de la estrategia, es decir, si puede aplicarse con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa, además la estrategia debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

Deben revisarse las bases de las estrategias, esto es realizar análisis interno y externo para centrarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades en todas las áreas, también medirse que tan eficaces han sido las estrategias en respuesta a oportunidades y amenazas clave.

Nike debe conocer aspectos como los siguientes:

- ¿ Cómo han reaccionado los competidores hacia las estrategias, implementadas?
- ¿ Cómo cambian las fortalezas y debilidades de los competidores principales?
- ¿ Cuáles son las estrategias de los competidores?
- ¿ Existen cambios en la demanda?

¿ Existen cambios en la tecnología?

¿ Cuáles son los cambios económicos, demográficos, gubernamentales?

En cuanto a la medición del rendimiento de la empresa, que incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, Nike puede hacer tres tipos de comparaciones importantes: 1) comparación del rendimiento de la empresa en distintos periodos; 2) la comparación del rendimiento de la empresa con el rendimiento de los competidores; y 3) la comparación del rendimiento de la empresa con los promedios industriales. Algunas razones financieras claves que son útiles como criterios para la evaluación de la estrategia son las siguientes:

1. Rendimiento sobre la inversión.
2. Rendimiento sobre el capital contable.
3. Márgenes de utilidad.
4. Participación en el mercado.
5. Deuda y valor neto del capital.
6. Utilidades por acción.
7. Crecimiento en ventas.
8. Crecimiento de activos.

Para Nike la aplicación de medidas correctivas requiere de cambios para, en un momento determinado reposicionar a la empresa de manera competitiva, dichos cambios pueden estar representados por cambios en la estructura organizacional, la venta de una división o la revisión de la misión, la emisión de acciones para obtener capital y la distribución de los recursos en forma distinta.

Lo anterior tomando en cuenta que ninguna empresa tiene la posibilidad de sobrevivir si permanece aislada; ninguna empresa escapa al cambio.

Las medidas correctivas deben colocar a una empresa en una mejor posición para aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas clave; evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas. (David, 2003, p.309.)

10. CONCLUSIONES

Las organizaciones de alto desempeño, como Nike, deben vigilar continuamente el entorno y tratar de mantener, mediante una planeación estratégica flexible, una congruencia viable con el entorno en evolución.

Si Nike continua orientándose al mercado de los jóvenes en el mundo, el entorno social y económico toma una importancia relevante, de ahí la necesidad de establecer medidas de monitoreo del entorno para estar en posibilidades de ajustarse a las demandas y necesidades de su mercado.

Las actividades de evaluación y control de las estrategias deben proporcionar información oportuna. Una información aproximada que sea oportuna es más deseable que una información exacta que no describe el presente.

Nike debe conocer bien a su competencia y a la misma empresa.

Debe mantener controles financieros estrictos y exactos.

Los empleados de Nike deben ver los controles como verificaciones y balances benéficos que les permitan ser creativos y libres.

Nike debe establecer comités de vigilancia en cada una de sus maquiladoras en el mundo, que vigilen las relaciones laborales, apegados al código de conducta y a las normas internacionales.

Sería una cuestión importante que se estableciera un departamento que tuviera como objetivo investigar sobre las características de la población adolescente en el mundo, para verificar si las campañas de publicidad así como el diseño de los productos están cubriendo las expectativas y las necesidades de ese mercado.

Eso permitirá, conocer a tiempo cualquier cambio en esas características y Nike estará en posibilidades de responder con rapidez, a través de su laboratorio de investigación y desarrollo de productos, a su mercado principal.

Nike posee una estructura organizacional que le permite llevar a cabo todo el proceso de la administración estratégica, desde la formulación, pasando por la implantación y finalmente la evaluación de la estrategia. Para la presente disertación se presentaron las estrategias que parecían mas adecuadas al momento presente de Nike, sin dejar de visualizar otras estrategias que bien pudiera recomendarse para Nike como son:

- Diversificación concéntrica que se refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados.
- Diversificación horizontal que es la adición de productos nuevos pero no relacionados para los clientes actuales.
- Integración horizontal que es la búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.

Para estar en condiciones de proponer estas estrategias para Nike se hace necesaria tener más información financiera, que permita conocer las posibilidades de invertir en proyectos de inversión y además tener información de la industria a la que pertenece Nike para determinar aquellas empresas en las que sería atractivo invertir.

Por lo anterior las estrategias propuestas en el presente caso son las que se consideraron mas apropiadas y más factibles de sustentar.

11. Bibliografía.

- David Fred R. 2003. *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson/Prentice Hall. México 2003.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz. 1996. *Administración una perspectiva Global*. Editorial McGraw - Hill. México 1996.
- Kotler Philip. 2001. *Dirección de marketing.*. Editorial Prentice Hall. México 2001.
- Certo Samuel C. 1997. *Dirección Estratégica*. 3era. Edición. Editorial McGraw – Hill. México 1997.
- Ross y Westerfield y Jordan. 2003. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 5ª. Edición. Editorial Irwin McGraw –Hill. México 2003.
- Gitman Lawrence J. 2003. *Principios de Administración Financiera*. 10ª. Edición. Editorial Pearson Adisson Wesley. México 2003.
- Van Horne James C. y Wachowicz John M. 2003. *Fundamentos de Administración Financiera*. 11ª Edición. Editorial Prentice Hall. México 2003.
- Schmelkes Corina.1998. *Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación*. 2ª. Edición. Editorial Oxford. México 1998.
- <http://www.nike.com/>
- <http://www.nike.com/nikebiz/news/pressrelease.jhtml>.
- www.pangea.org/roboneta/cs.pdf
- www.business-humanrights.org/categories/issues/other/monitoring/fairla.
- www.ichr.org/workers rights/wr fla/wr fla.htm
- www.web.net
- www.cleanclothes.org/companies/nike00-03-15-1.htm
- <http://www.xe.net/ucc/>
- www.es.news.yahoo.com/040903/4/3m9p2.htm/
- www.labolsa.com
- www.businessweek.com/1999/99_07/b3616001.htm
- <http://xroads.virginia.edu/>

- www.growingupdigital.com
- <http://babelfish.altavista.com>
- www.adidas-salomon.com
- www.reebok.com
- <http://www.summersault.com/~agj/cfr/alerts/crueltreatmentworkingfornikeinindonesia.html>
- <http://www.caa.org.au/campaigns/nike/exchange.htm>
- <http://www-azc.uam-mx/publicaciones/alegatos>
- <http://www.just-style.com/news>
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/full/dors/eco/tigres.htm

ANEXO 1

Un modelo integral de dirección estratégica.

