

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2019-2020

FABRICACIÓN VERSUS PUBLICIDAD DE LAS MARCAS

DEPORTIVAS:

EL CASO DE NIKE (AÑOS 90 – ACTUALIDAD)

IRENE SANZ BARROSO

TUTORA: MARTA PACHECO RUEDA

SEGOVIA, JUNIO 2020

RESUMEN

La forma en la que las empresas de la industria deportiva fabrican sus productos cambió en los años 80 cuando decidieron trasladar su producción a países subdesarrollados donde obtenían mayores beneficios por unidad de producto. La publicidad de las marcas deportivas también vivió un cambio: de la publicidad referencial a la publicidad de la significación; dejando a un lado las características de los productos para centrarse en vender una identidad de marca asociada a unos valores intangibles. El objetivo principal es analizar la relación de coherencia o divergencia existente entre la fabricación de los productos y la comunicación publicitaria que llevan a cabo las marcas del sector deportivo, poniendo el foco de investigación en Nike.

PALABRAS CLAVE

Producción semiótica, producción material, publicidad de la significación, marcas, Nike, industria deportiva

ABSTRACT

The way in which sports industry companies manufacture their products changed in the 1980s when they decided to move their production to underdeveloped countries where they obtained greater benefits per unit of product. Sports brands advertising also lived a change: from referential advertising to significance advertising; leaving the characteristics of the products aside to focus on selling a brand identity associated with intangible values. The main objective is to analyse the coherence or divergence relationship between the manufacture of these products and the advertising carried out by brands in the sports sector, with the focus of research on Nike.

KEY WORDS

Semiotic production, material production, significance advertising, brands, Nike, sports industry

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción.....	7
1.2. Justificación del tema elegido.....	9
1.3. Objetivos	9
1.4. Metodología.....	10

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO y CONTEXTUALIZACIÓN

2.1. Delimitación conceptual	12
2.1.1. Publicidad referencial y publicidad estructural o de la significación.....	12
2.1.2. Producción semiótica y producción material.....	14
2.2. Contextualización de las marcas deportivas.....	16
2.2.1. Origen y evolución de las principales marcas deportivas.....	16
2.2.1.1. Adidas, la gran rival de Nike.....	17
2.2.1.2. Otras marcas deportivas.....	20
2.2.2. Fabricación de los productos deportivos.....	25
2.2.3. Comunicación publicitaria de las principales marcas deportivas.....	32
2.2.3.1. Logotipos.....	32
2.2.3.2. Campañas publicitarias destacadas.....	35

CAPÍTULO 3: CASO DE ESTUDIO: NIKE

3.1. Historia de Nike.....	44
3.2. Fabricación de sus productos.....	56
3.3. Evolución publicitaria	60
3.4. Análisis de piezas publicitarias.....	69
3.4.1. Años 90.....	70
3.4.2. Años 2000.....	76

3.4.3. 2010 – Actualidad.....	81
4. Conclusiones.....	88
5. Referencias bibliográficas.....	92

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Hoy en día vivimos rodeados de infinidad de marcas que intentan convencernos a través de su comunicación publicitaria de que su producto o servicio es mejor que el de la competencia, aunque la manera de hacerlo ha ido evolucionando a lo largo de la historia al igual que han ido cambiando los consumidores y sus formas de pensar.

En esta evolución debemos mencionar a Antonio Caro, autor de libros como *La publicidad que vivimos*, donde refleja una diferenciación entre dos tipos de publicidad: referencial y de la significación. Dicho de otra manera, cómo la publicidad pasó de estar centrada en los atributos de los productos o servicios que anunciaba a una publicidad basada en la construcción de la marca, a través de la creación de mundos imaginarios con los que el público objetivo se sienta identificado, apelando principalmente a las emociones como vínculo de conexión entre marca y consumidor.

Tener que diferenciar productos análogos del resto de empresas que compiten en el mismo mercado ha hecho que éstas hayan pasado a centrarse en la producción semiótica, alejando de su foco principal a la producción material, es decir, la fabricación de los productos. Esto se debe principalmente a que el éxito a día de hoy radica en la construcción de una imagen de marca tan potente que sea capaz de atraer emocionalmente a consumidores tanto reales como potenciales, además de obtener la fidelidad de los mismos, con la repetición de la adquisición de productos o servicios de una marca determinada.

Este hecho ha ocasionado que las grandes empresas subcontraten la fabricación de sus productos para centrarse en la producción de significaciones en torno a su marca, como afirma Klein (2000):

[...] esas tareas menudas deben ser entregadas a subcontratistas, cuya única tarea consiste en servir los pedidos a tiempo y a bajo coste (y preferentemente en el Tercer Mundo, donde la mano de obra es barata, las leyes son permisivas y las exenciones impositivas llueven del cielo). Mientras tanto, las sedes centrales de las empresas tienen libertad para dedicarse al verdadero negocio: crear una mitología corporativa lo suficientemente poderosa como para infundir significado a estos objetos brutos imponiéndoles su nombre. (p.40)

Por ello, la construcción de la marca constituye un papel fundamental para la empresa, claro ejemplo de ello es el caso tan sonado de Volkswagen y la manipulación de las

emisiones de CO₂ en sus productos. Gracias a los esfuerzos realizados por la compañía en el desarrollo de su imagen de marca, el escándalo no tuvo apenas repercusiones en las ventas, e incluso en 2019 batió records de ventas, rozando los 11 millones de vehículos vendidos en todo el mundo, lo que supone un 1,3% más que el año anterior, tal y como recoge *El País* (2020).

Dejando a un lado el mundo del automóvil y centrándonos en las empresas de diseño, fabricación y comercialización de artículos deportivos, podemos hablar de marcas tan conocidas como Nike. Muchos son los escándalos que conciernen a la empresa en relación a la fabricación de sus productos, pero sin embargo, y a diferencia del caso de Volkswagen, afectó a su nivel de ventas a pesar de su potente imagen de marca que ha ido construyendo desde que la agencia de publicidad estadounidense Wieden+Kennedy lanzó su Swoosh, eliminando el nombre de la marca del logotipo, siendo mundialmente reconocida por un símbolo.

Pero dentro de este mundo, aunque el resto de empresas competidoras no se han visto sacudidas en la misma medida por tantos escándalos en los medios de comunicación, no quiere decir que no lleven a cabo el mismo modelo de negocio que el líder del mercado, como Klein (2000) menciona:

[...] los críticos de Nike saben que los escándalos de los talleres de trabajo esclavo de la empresa no derivan de una serie de hechos monstruosos y fortuitos: saben que lo que se dice sobre Nike vale también para todos los fabricantes de zapatillas deportivas de marca que trabajan con la maraña global de contratistas. Pero a Nike, en tanto que líder del mercado, esta situación, lejos de servirle de justificativo, la ha convertido en pararrayos de una inquina que la rebasa. (p.416)

En definitiva, una de las razones que explica por qué elegimos un producto u otro radica, en la mayoría de las ocasiones, en la creación de mundos imaginarios que la publicidad pone al servicio de las marcas. Esto se puede observar en la elección de una zapatilla Adidas o Nike, cuyos precios son similares pero las significaciones que la publicidad ha construido son diferentes, aún teniendo ambas el mismo modelo de negocio.

1.2. Justificación del tema elegido

A nivel publicitario, Nike me parece una empresa con una buena comunicación para analizar en profundidad, ya que trata diversos temas sociales de plena actualidad. Por ello, considero que es un tipo de publicidad muy llamativa e interesante, como he podido comprobar estos últimos años en los que siendo una empresa dedicada al mundo deportivo, se ha implicado en temas como la igualdad de género. Pero también soy consciente de algunas irregularidades que se producen en la fabricación de sus artículos deportivos, tal y como he visto en distintos medios de comunicación.

La elección de este tema también se debe a mi interés personal por la industria de la moda y del deporte, además de por el hecho de ser consumidora de esta marca en mi día a día, siendo por tanto un tema cercano a mí.

Además, creo que es un contenido bastante interesante, puesto que no se trata simplemente de analizar la producción semiótica de la marca, sino también su producción material y ver las divergencias existentes entre estos dos ámbitos, partiendo de la misma entidad.

En definitiva, mi condición de consumidora y mi admiración por la publicidad de Nike en estos últimos años como estudiante de Publicidad, me han llevado a una curiosidad e inquietud por querer investigar los rumores acerca de su fabricación frente a su comunicación publicitaria, para averiguar la coherencia o divergencia que se produce entre ambas partes.

1.3. Objetivos

El principal objetivo del presente trabajo es, como he citado anteriormente, analizar la relación de coherencia o divergencia existente entre la comunicación publicitaria de las empresas dedicadas al diseño, fabricación y venta de artículos deportivos y las prácticas empresariales que llevan a cabo.

Se pretende indagar en el paradigma de la publicidad de la significación en general, así como en la producción semiótica de las empresas que forman parte del ámbito del deporte, al que pertenece el caso de estudio del trabajo. Asimismo, se quiere investigar la praxis empresarial en rasgos generales en el mundo deportivo, además de los escándalos de la industria que han salido a la luz, para comprobar esa concordancia o no con la publicidad que realizan.

En definitiva, se focalizará en la relación existente entre las prácticas de las compañías y su publicidad, para finalmente analizar un caso concreto, el de la marca de ropa, calzado y accesorios deportivos, Nike, una empresa líder en su sector, con una buena

comunicación publicitaria pero con numerosos escándalos por malas prácticas, que se irán examinando a lo largo de todo el trabajo.

1.4. Metodología

Para la realización del trabajo se ha llevado a cabo una labor de documentación e investigación sobre el tema a través de la lectura de artículos en periódicos, revistas, libros, páginas webs especializadas en publicidad, Trabajos Fin de Grado y Fin de Máster, entre otros.

Esta tarea de búsqueda de información se ha comenzado con la muestra de documentación que permitiera afrontar los objetivos del trabajo con rigor y profundidad. Para lo que se buscaron prácticas empresariales de la compañía a través de fuentes fiables, así como publicidad de la marca. Además, se realizó una tarea de lectura y selección de información general acerca de términos imprescindibles para este trabajo como es el caso de producción material y semiótica, publicidad de la significación y publicidad referencial, empresas virtuales, etc. Una vez completado, se continuó recopilando datos más generales acerca del mundo de las empresas que diseñan, fabrican y comercializan artículos deportivos tales como Adidas, Puma, Fila, y su comunicación publicitaria. Sin embargo, la estructura del trabajo va de lo más general a lo más concreto, por tanto, y como se puede observar en el índice, finaliza con el caso de estudio.

En el Capítulo 2, donde se emplaza el *Marco Teórico*, se hará una contextualización al lector sobre el tema a tratar, así como un estudio del paradigma de la publicidad de la significación. Se indagará en la publicidad relacionada con el ámbito de estudio, las empresas del sector de artículos deportivos. Asimismo, se analizarán sus actuaciones empresariales y su relación con la comunicación publicitaria.

En el Capítulo 3, *Objeto de estudio: Nike*, se enfocará el trabajo en investigar a la propia empresa, comenzando con la historia de la misma, su evolución publicitaria, su actuación empresarial y finalmente, como en la parte anterior, se pondrá en el punto de mira la comparación entre la publicidad de la marca y su praxis empresarial, desde los años 90 hasta la actualidad, exponiendo casos de cada una de las décadas: los 90, los 2000 y desde 2010 hasta la actualidad.

Por último, se realizarán unas conclusiones acerca de toda la investigación llevada a cabo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO y CONTEXTUALIZACIÓN

2.1. Delimitación conceptual

Para poder comprender el presente trabajo es necesario distinguir ciertas concepciones que van a ser cruciales a lo largo de todo el desarrollo de la investigación. Estos conceptos son los de publicidad referencial y estructural o de la significación, así como los de producción material y semiótica, que nos lleva a introducir también el término de empresas virtuales.

2.1.1. Publicidad referencial y publicidad estructural o de la significación

Antonio Caro, autor de obras como *La publicidad que vivimos* (1994), aborda dos modelos diferentes a la hora de comprender y llevar a cabo la publicidad, tomando como partida a Jesús Ibáñez, sociólogo que trabajó para múltiples marcas y agencias publicitarias, que también establece esta diferenciación entre publicidad referencial y publicidad estructural. Aunque Antonio Caro, introduce la publicidad de la significación que equivaldría al concepto de publicidad estructural acuñado por Jesús Ibáñez.

A lo largo del trabajo se va a centrar la atención en la publicidad estructural o de la significación, pues es el cimiento sobre el que se asienta la publicidad en nuestros días. Caro (1994) entiende por publicidad de la significación aquella cuyo eje principal es la marca en sí misma para dotarla de un significado, con el que el público objetivo se sienta identificado, constituyéndose así como una publicidad que necesita de un exhaustivo conocimiento previo de su target para ser efectiva y cumplir sus metas. Publicidad que se encarga de crear mundos imaginarios asociados a una marca, con lo que la creatividad se alza como uno de sus valores fundamentales, puesto que implica la creación de algo que trasciende a la realidad.

Por otra parte, Caro (1994) concibe la publicidad referencial como aquella cuyo objetivo es anunciar productos, servicios o empresas, diferenciarlos de la competencia mediante diferentes tipos de argumentos identificables con el propio producto como puede ser el precio o la calidad, entre otros. De esta manera, consiguen convencer al público de adquirir sus bienes o servicios. Por tanto, es un tipo de publicidad que anuncia mundos reales, al contrario de la publicidad de la significación.

Para Ibáñez, según explica Caro (2018a, p.199), la publicidad referencial anuncia productos, siendo así la pequeña publicidad que dio paso a la gran publicidad, que es la que vivimos a día de hoy, entendida como publicidad estructural. En esta última, como él mismo dice:

El anuncio no se refiere ya al producto: es el producto el que se refiere al anuncio. Comprar una marca es comprar un ticket para habitar el mundo en que el anuncio sitúa el consumo del producto, es comprar el derecho a penetrar en el anuncio. (Ibáñez, 1994a, p. 180)

Aparte de esta aportación, otra de las contribuciones importantes que aportó Ibáñez para entender la publicidad y que así explica Caro (1994, p. 201) es la idea de la publicidad como institución. La religión o la política funcionaban como nexos de unión en la sociedad, pero con el actual capitalismo estas instituciones han dado paso a la publicidad y el consumo.

La transición de una publicidad a otra, es decir, de la referencial a la estructural o de la significación, se produjo con el fin de la Segunda Revolución Industrial en 1914 y el desarrollo del capitalismo, ya iniciado en la Primera Revolución Industrial (1750-1840). A principios del siglo XX, Henry Ford introdujo en Estados Unidos la producción en serie en las fábricas de automóviles, lo que permitió entre otras cosas, abaratar los costes de fabricación pero también trajo como consecuencia una homogeneización de los productos, pues, poco tiempo después se extendió al resto de sectores de la industria. Sin embargo, el desarrollo de la publicidad de la significación no se produjo hasta el final de la Segunda Guerra Mundial en 1945, ya que es a partir de ahí se puso de manifiesto el deterioro de la publicidad referencial, coincidiendo con este marco histórico marcado por un período de postguerras y recuperación económica.

A causa de la producción en masa, se dio esa homogeneización de productos, citada anteriormente, provocando que las empresas tuvieran que diferenciar sus productos de los de la competencia al tener características materiales similares. Y es ahí, donde entra en juego la publicidad de la significación a través de la creación de mundos imaginarios que permiten que un producto similar pueda ser diferenciado de otro por el público objetivo gracias a los significados atribuidos por esta. Por tanto, con la publicidad estructural o de la significación se produjo el cambio en el eje central del sistema publicitario, del producto a la marca, es decir, de la mercancía al signo, apelando a las emociones frente a las justificaciones racionales.

Este cambio de paradigma, de la publicidad referencial a la estructural y de la producción material a la producción semiótica como núcleo central en las empresas, queda recogido por Caro (2018a):

[...] la publicidad ha dejado de ser un mero *transmisor* de las ventajas o diferencias de un producto, tal como estas se plasmaban en una determinada marca, para transformarse en auténtica *constructora de marcas*: a las cuales la publicidad, actuando en el seno de la *producción semiótica*, entendida como nuevo núcleo del proceso productivo en el marco del *semiocapitalismo*, dota de una *significación* (Caro, 2002a) lo más diferenciada posible de su competencia; valiéndose para ello, como veremos, de cualquiera de los recursos a su alcance, provengan o no de las características del producto. (Caro, 2018a, p. 56)

Por otra parte, la aparición de Internet como medio de comunicación masivo en los años 2000, ocasionó un cambio en la publicidad, ya que los usuarios tenían toda la información que deseaban acerca de los productos con un solo “clic”, e intercambiaban experiencias acerca del uso de los productos, al igual que ocurre en la actualidad. Todo ello, unido a la producción en masa y a la similitud de los productos, ha dado paso a nuevas herramientas puestas al servicio de la publicidad para que las agencias de publicidad puedan crear una potente imagen de marca, a través de esos mundos imaginarios, a todos los anunciantes que así lo requieran.

2.1.2. Producción semiótica y producción material

Antonio Caro establece también una línea divisoria en la producción, pues existen dos tipologías diferentes: la producción material y la producción semiótica.

La producción material hace referencia a la fabricación de los productos propios de cada empresa a través de la explotación de una serie de recursos materiales y humanos. Estos productos satisfacen unas necesidades concretas de cada consumidor, dándole así un valor en su utilidad. Por ello, el resultado principal de la producción material es el producto en sí.

Por otro lado, la producción semiótica se encarga de la creación de signos y significados de la empresa, siendo el resultado de esta la marca, es decir, la producción semiótica es “un instrumento construido desde la propia producción que proporciona el gran milagro de que dos productos idénticos sean sin embargo percibidos como distintos (y tengan, por consiguiente, un diferente valor –de consumo– en el mercado, traducido en su diferente precio).” (Caro. 2018a, p.83). Está formada por una serie de componentes, según Caro (2018b):

- El diseño del producto.
- El embalaje o *packaging*.

- La manipulación del producto, con aspectos como la obsolescencia programada, o la adecuación del producto a la significación de la marca. Por ejemplo, si un producto está dirigido a una clase media-alta, exigen unas características que tienen que ver sobre todo con el aspecto físico del producto, es decir, el *packaging*.
- La manipulación del precio del producto en función de la significación establecida, es decir, se establece un precio muy elevado en ciertos productos de lujo como los perfumes aunque sus costes de producción hayan sido muy inferiores.
- La producción subordinada a las necesidades de la producción y no a las de las necesidades de los consumidores. Como puede ser el caso de los móviles y marcas como Apple, puesto que prácticamente cada año sacan un modelo nuevo de *smartphone*. Sin embargo los consumidores no necesitan cambiar cada año de móvil. Esto constituye una necesidad para la empresa, que necesita seguir teniendo un nivel de ventas para obtener beneficios.
- La manipulación del consumo a través de la moda, la esponsorización de deportistas y otros personajes famosos, que incluso ganan más por estos patrocinios que por realizar su propia actividad profesional.

Todas estas manipulaciones están encubiertas en la publicidad, de manera que nos enseña la perfección a través de imágenes con una realización muy estudiada, sin dejarnos penetrar en la realidad de la marca, que se esconde tras estas estrategias comunicativas.

En relación con los tipos de publicidad explicados, la producción material sería el eje de la publicidad referencial, mientras que la producción semiótica sería el de la publicidad de la significación.

Ambas producciones forman parte de lo que se entiende como la actuación empresarial o praxis empresarial, aunque muchas de ellas deleguen la producción material a fábricas subcontratadas como Naomi Klein pone de manifiesto en *No Logo: el poder de las marcas*, así como la producción semiótica a agencias de publicidad con las que la empresa se pone en contacto para crear y mantener una imagen de marca acorde con su público objetivo. Hacia los años 80, se produjo un cambio de paradigma en las empresas, dotando a la producción semiótica de mayor importancia para la compañía, puesto que el negocio residía en ella. La diferencia entre ambas concepciones es tal y como explica Caro (2018a) la derivación que se obtiene de ambas producciones: el producto es el resultado de la producción material como la marca lo es de la producción semiótica.

En relación a esto, ha surgido el concepto de empresa virtual del autor Richard Florida (2010), que la define como aquella «que lo subcontrata todo (fabricación, almacenaje, distribución, publicidad y contabilidad) y conserva únicamente un pequeño núcleo de ejecutivos, publicistas y diseñadores como personal propio. Sólo mantiene las funciones que generan propiedad intelectual, diseños creativos o identidad de marca». Este término ha surgido con el tránsito de la mercancía al signo, dotando a este último de una mayor importancia, siendo la producción de esos signos lo que más inversión recibe por parte de las empresas. Al mismo tiempo que se producía este cambio, ha ocurrido el paso de la publicidad referencial a la publicidad de la significación, y el aumento de la importancia de la producción semiótica frente a la material.

2.2. Contextualización de las marcas deportivas

El deporte forma parte del día a día de una cantidad de personas significativa y la forma de vestir expresa una serie de características acerca del individuo. Según diversos estudios realizados desde el ámbito psicológico, revelan que en apenas 5 minutos podemos obtener información de las personas solamente con la ropa que llevan puesta.

Dentro de la ropa deportiva existen multitud de marcas que proveen a los consumidores todo lo necesario para poder realizar deporte. Empresas como Nike, Adidas, Puma, Reebok, Asics, Fila o Ellesse, pero también coexisten con compañías que cuentan con algunas colecciones deportivas aunque su línea de productos principal no lo sea debido a popularización del sector, entre otras cosas.

A lo largo de este epígrafe se expondrán los inicios y evolución de las principales marcas deportivas a nivel internacional, así como la manera en la que producen sus bienes y su imagen de marca.

2.2.1. Origen y evolución de las principales marcas deportivas

La moda deportiva ha estado marcada a lo largo de la historia por la evolución de las grandes empresas del sector, Reebok, Adidas, Puma, Nike y Asics. Muchos han sido los autores que han investigado acerca de este tema, sin embargo se ha tomado como referencia a Eugenio Palopoli, autor de la obra *Los hombres que hicieron la historia de las marcas deportivas*. En este libro, el escritor acerca la historia de estas marcas al lector, incluidas las formas en las que se promocionaban, desde sus inicios hasta 2010 aproximadamente.

2.2.1.1. Adidas, la gran rival de Nike

Adidas y Puma nacieron paralelamente, como fruto de dos hermanos alemanes enfrentados, Adolf y Rudolf, que siguieron el negocio de su padre tras combatir en las dos grandes Guerras. Al principio, empezaron juntos en la industria, y fue Adolf, creador de Adidas, quien introdujo la idea de crear zapatos deportivos en los años 20, ya que se habían fijado en que los consumidores utilizaban el mismo calzado para todo tipo de actividades, incluido el deporte. Comenzaron con zapatillas de correr y botas de fútbol en 1923 en el viejo taller de su padre, y en 3 años ya tenían a su cargo 50 trabajadores en una fábrica que adquirieron en su ciudad natal, Herzogenaurach, situada en Alemania.

El estallido del crack del 29 y la recesión que le prosiguió no afectaron negativamente a la empresa, sino que continuaron con un importante nivel de facturación. Esto fue debido, entre otras cosas, a diferentes técnicas para publicitar sus productos. En los años 30 empezaron a mandar sus zapatillas a deportistas de diversos clubes con la finalidad de conocer su opinión acerca de ellas, lo que ocasionó un marketing de boca a boca entre la élite del deporte. La llegada al poder de Adolf Hitler en Alemania tuvo, en un principio, repercusiones negativas para la industria de los hermanos Dassler. En tan solo un año, de 1932 a 1933, vio reducido su volumen de ventas en más de 15.000 pares de productos, aunque al año siguiente obtuvo un aumento gracias a las medidas para fomentar el deporte impuestas por el régimen.

En 1936 se dio el evento deportivo más importante para los hermanos Rudolf y Adolf, los Juegos Olímpicos tenían su sede central en Berlín, una oportunidad única para dar a conocer su empresa a nivel internacional, que ya contaba con dos fábricas para dar cabida a toda la demanda existente. A partir de esta competición, Adolf pasó a formar parte del Comité Olímpico Internacional.

Sin embargo, con la Segunda Guerra Mundial llegaron restricciones en la compra de bienes de capital, obligándoles a limitar la producción. Tuvieron suerte, ya que muchas empresas fueron forzadas a trabajar al servicio del régimen, proveyéndoles de material, hasta que en 1943 la fábrica, que se encontraba al mando de Adolf porque Rudolf fue llamado por el ejército, fue intervenida.

En 1948, tras años de continuas disputas entre ellos y sus familias por temas familiares, políticos e invención de acusaciones, repartieron la empresa entre los dos. Adolf Dassler, apodado "Adi" por su entorno más cercano, quiso registrar a su empresa Adda por la semejanza a su nombre, pero no fue aceptado por existir otra marca con una denominación similar, por lo que probó suerte con Adidas.

Desde sus comienzos, quiso diferenciarse de su hermano Rudolf con respecto al diseño de sus zapatillas, por lo que optó por las tres franjas laterales, con las que a día de hoy sigue distinguiéndose visualmente del resto de sus competidores.

El símbolo de las tres líneas es, sin duda alguna, la esencia de adidas (sic). Fue creado por Adi Dassler y se empleó durante las competiciones atléticas y asociarse a adidas. Enfatizó la asociación con la marca a través del eslogan “The Brand with the 3-Stripes” (La marca de las tres líneas). Las tres líneas se introdujeron en las prendas en 1967 y hoy en día ya gozan de reconocimiento mundial como símbolo de adidas (sic). (Yangjun, Jiaojiao, 2007, p. 91)

El seleccionador de la selección de fútbol alemana acudió a Adolf para que sus jugadores calzaran zapatillas Adidas en el Mundial de 1950. Este no dudó en aceptar la propuesta y dar a conocer su marca, hasta el punto que sigue siendo patrocinador oficial de la selección alemana en la actualidad. Este hecho fue determinante para Adidas, con Alemania como ganadora del Mundial de 1954, la demanda de calzado se disparó y no tenía capacidad para soportarla. Alemania se alzó como ganadora del torneo con zapatillas de tacos intercambiables, ajustándose al terreno, lo que tuvo una gran repercusión en la marca por ser introducir este hito tan innovador.

En los Juegos Olímpicos de Melbourne en 1956, Adidas regaló a los atletas pares de sus zapatillas, por lo que como era previsible, se convirtieron en las más utilizadas durante todo el campeonato, consiguiendo así que su imagen de las tres franjas fuera reconocible por todo el mundo. A partir de esta fecha, Adidas introdujo la primera cámara de aire en sus deportivas, lo que amortigua la pisada y evita ciertas lesiones en articulaciones como las rodillas.

En 1960, Adidas ya había abierto otra fábrica en Alemania, una filial en Canadá, había extendido su comercialización hacia Estados Unidos y continuaba su expansión por Europa en países como Francia. Por tanto, decidió que era hora de diversificar la oferta de productos con productos textiles y accesorios, y así introdujo en 1963 en el mercado francés los primeros balones de fútbol, fabricados en un pequeño taller en España. El balón fue denominado Telstar, en homenaje al satélite enviado al espacio en 1960, y se utilizó años más tarde en el Mundial de México (1970).

En 1966, Adidas firmó una alianza con Le Coq Sportif, con la que trabajó para el aumento de su oferta dentro de la industria textil, pero esta relación fue algo conflictiva, ya que

veían como un insulto compartir los dos logotipos en una misma prenda porque se confundiría su imagen de marca. Sin embargo, se calmó cuando André Guelfi, amigo de la familia fundadora de Adidas, adquirió el 51% de Le Coq Sportif, y gracias a los contactos de Adidas Francia llevó al éxito a la marca asociada, incluso traspasando patrocinios de una empresa a otra.

En los JJOO de México en 1968, Adidas llevó a cabo la subcontratación de una pequeña fábrica en México para confeccionar sus zapatillas, exentas de impuestos, y boicotear la entrada de calzado Puma. De esta manera, consiguió que alrededor del 80% de los participantes calzaran sus zapatillas, superándose con respecto a los Juegos Olímpicos de Roma y los de Tokio en 1964.

A principios de los 70, Adidas era reconocida mundialmente y alcanzaba una producción diaria de 35.000 pares de deportivas, por encima de Puma que no quería revelar sus datos para no quedar en evidencia, pero también tenía gran éxito mundial. En 1972 Adidas fue nombrado patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos de Múnich, con su logotipo en forma de trébol que diseñaron ese mismo año y que se sigue usando en la actualidad en su colección de ropa Originals. Adolf Dassler, fundador de la marca, murió en 1978, dejando la empresa en manos de su esposa y Horst, su hijo. Este, conocido como el padre de los patrocinios deportivos, ha sido crucial para la empresa gracias a todos los espónsores que realizó a cargo de la empresa con jugadores de diversas modalidades deportivas.

En 1987, Horst Dassler, el hasta entonces dueño de Adidas, falleció, dando paso a una nueva etapa sin la familia Dassler. Como consecuencia, la empresa pasó a ser una sociedad anónima al mando de René Jäggi, que se encontró con un descenso en las ventas como nunca antes había ocurrido, colocándose como la tercera fuerza del mercado en 1989. En 1991, de la mano de Bernard Tapie, Adidas lanzó *Equipment*, una colección que recogía la esencia de la empresa y consiguió el despegue de la marca en el mercado con ciertas dificultades.

Los años 90 en el mundo de las marcas deportivas estuvieron caracterizados por un claro liderazgo de Nike. Adidas quiso dirigirse a un público joven, por lo que patrocinó campeonatos de fútbol callejero en Berlín, pero también recurrieron a personalidades influyentes entre la juventud como Madonna, que vestía con ropa y zapatillas de la marca. A pesar de este liderazgo de Nike, 1996 fue el año de más éxito para Adidas, tal y como afirma Jiaojiao Yangjun:

1996 fue el año de más éxito para adidas. Durante la Copa de la UEFA y los Juegos de Atlanta, adidas reveló su ambición de aspirar a ser la mejor marca deportiva a nivel mundial. Las botas de fútbol adidas de gran innovación empleaban en la suela la tecnología Traxion, que marcó un nuevo hito en la historia del diseño de deportivas cosechando un éxito fulminante. En 1996, se conmemoró el 100o aniversario de los Juegos Olímpicos modernos, ocasión que adidas aprovechó para celebrar sus logros en el pasado y sus éxitos potenciales. (Yangjun, Jiaojiao, 2007, p. 14)

Al igual que Madonna, fueron muchos otros los deportistas que en los años 90 vistieron la marca para conseguir atraer a un público objetivo joven como el jugador de baloncesto Kobe Bryant, que más tarde lo hizo para la marca Nike. En 1998 Adidas consiguió ser patrocinador oficial de la selección de fútbol francesa, que en ese mismo año ganó el campeonato mundial de esta modalidad, lo que se tradujo en un gran aumento de las ventas.

En los años 2000, la empresa cambió su estructura de productos, dividiéndolos en tres grupos: Forever Sports, con el logotipo más conocido de Adidas, que ofrece indumentaria para el sector deportivo, Originals con el logotipo del trébol, con ropa tanto urbana como clásica y la tercera, Equipment, la línea más moderna y tecnológica de la marca. Además, en 2001 se inauguró la primera tienda dedicada únicamente a la segunda línea de productos, Originals, en Berlín.

En 2004, Adidas lanzó una de las campañas publicitarias más exitosas y con la que obtuvo mayores beneficios traducidos en una mayor notoriedad de la imagen de marca y un aumento del volumen de ventas, “Impossible is nothing”. Un año más tarde, y como ya se ha mencionado, adquirió Reebok, para conseguir el liderato del mercado deportivo y hacer frente al gigante de Nike. Sin embargo, también vio afectada negativamente su imagen debido a ciertos escándalos ocurridos en torno a la producción de su nueva marca, Reebok. Aun así, Adidas ha ido año a año aumentando su popularidad en el sector, gracias a las diferentes técnicas desarrolladas por la compañía para crear una potente imagen de marca, convirtiéndose en el principal rival de Nike.

2.2.1.2. Otras marcas deportivas

En 1870, el único deporte que poseía una norma estricta acerca de su calzado era el fútbol: zapatillas de cuero, con tacos y de talle alto. Por ello, cada vez más empresas de todo el mundo comenzaron a fabricar este tipo de calzado.

En 1890, 20 años más tarde, se fundó la fábrica de J. W. Foster and Sons, convertida más tarde en la conocida marca Reebok. Esta empresa fue la encargada de diseñar y fabricar la primera zapatilla para correr con tacos de la historia en 1898, como se puede observar en la imagen 1.

Imagen 1. Primera zapatilla para correr con tacos fabricada por J. W. Foster and Sons en 1898.



Fuente: Reebok

Lo que comenzó en un pequeño taller familiar, acabó en una auténtica fábrica de calzado deportivo gracias al éxito de estas zapatillas, puesto que Alfred Shrupp, consiguió tres récords del mundo con este modelo en 1904. En 1924, cuando todavía no existían otras marcas mundiales como Puma, Adidas, Nike o Asics, J. W. Foster and Sons ya era una empresa reconocida por el uso de sus zapatillas en competiciones como los Juegos Olímpicos de París. Después de los atletas, fueron los jugadores de fútbol y rugby de equipos tan conocidos como el Manchester United o el Liverpool, los que calzaron estas zapatillas, contribuyendo a la expansión de su imagen. Sin embargo, y tras problemas familiares, los nietos del fundador decidieron abrir su propia empresa, Reebok, al margen de sus padres que estaban al mando de J. W. Foster and Sons tras la muerte de su fundador en 1933.

A mediados de los años 70, J. W. Foster and Sons desapareció, mientras que Reebok consiguió mantenerse en el sector del calzado deportivo, aunque exclusivamente para running, deporte que en Inglaterra no tenía tanta popularidad como en Estados Unidos.

El hecho determinante para la expansión de Reebok fue una exposición en la que mostraron sus productos en California en 1979, lugar donde conocieron al futuro distribuidor de sus zapatillas en EE.UU. Paul B. Fireman creó Reebok USA, para ofrecer productos en una industria que estaba viviendo su máximo esplendor hasta el momento. El desarrollo de Reebok hacia este continente no fue fácil, y años más tarde Stephen

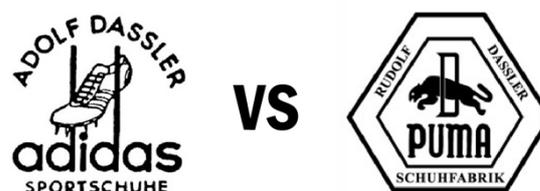
Rubin adquirió el 55,5% de Reebok USA. Rubin decidió trasladar la producción a países como Corea y Taiwán con costes mucho más inferiores que los de Estados Unidos. Reebok USA supo aprovechar un nicho de mercado poco explotado, las mujeres cada vez practicaban más deporte, por lo que su éxito fue causado por el lanzamiento de unas zapatillas exclusivas para ellas. En tan solo dos años, se incrementaron sus ingresos de 3,5 millones de dólares a 66 en 1984, y así continuaron los años siguientes.

A diferencia de Adidas y Puma, Reebok USA salió a Bolsa en 1985, lo que se tradujo en un aumento de los beneficios, convirtiéndose en la líder del sector estadounidense con un volumen de ventas de más de 900 millones de dólares.

Fireman enfermó y decidió que era momento de dejar la industria y comenzar a negociar. Aunque en un principio se presupuso una fusión de Adidas y Reebok, finalmente en 2005 se produjo la compra de Reebok por parte de Adidas. Pero, los resultados de la empresa no fueron los esperados e incluso su imagen se vio deteriorada por escándalos en torno a la producción de sus zapatillas en India.

Puma nació con la división de la empresa familiar Dassler. Rudolf, siguiendo la lógica de su hermano, quiso denominar a su marca como una abreviación de su nombre, *Ruda*, pero le hicieron ver que no era apropiado, y optó por registrarla como Puma, su apodo de joven.

Imagen 2. Primer logotipo de Adidas y Puma tras la división de la empresa Dassler.



Fuente: ShelfLife

Para diferenciarse de Adidas, Puma escogió una raya de diferente grosor que nace en el talón y acaba en la puntera, aparte del puma, animal felino, como signo distintivo de la empresa.

Con Rudolf a la cabeza, rechazó posiblemente la mejor propuesta de promoción que podía haber recibido. El seleccionador alemán Josef Herberger le propuso que regalase a todos los jugadores un par de sus botas de fútbol para que las lucieran durante el Mundial de 1950, y así patrocinar la marca, pero lo rechazó. Sin embargo, su fama comenzó a partir de 1952 con la creación de la primera bota de fútbol con tacos intercambiables, aunque

fue Adidas la marca que más repercusión obtuvo por esto, al introducirlas en el Mundial de 1954 en la selección alemana, la cual patrocinaba.

En los Juegos Olímpicos de Melbourne en 1956, Puma no logró que sus zapatillas pasaran los controles aduaneros, por lo que fue un fracaso para la empresa que vio como Adidas seguía aumentando sus ventas y su notoriedad en la industria deportiva. Sin embargo, comenzó a abrirse camino en Estados Unidos, llegando a ser muy popular entre los deportistas, y preparándose para los siguientes JJOO en Roma. Aparte de regalar sus pares de zapatillas como Adidas, llegó a firmar un acuerdo ilícito con el atleta Armin Hary para compensarlo económicamente si obtenía el primer premio en su categoría, algo nunca hecho hasta la fecha y que comenzó a popularizarse entre las diferentes marcas a partir de los JJOO de Tokio.

En 1962, guiándose de los pasos de Adidas, Puma abrió una filial en Austria, sin apenas recursos materiales ni económicos, que logró sacar adelante por las exportaciones a Estados Unidos. Más tarde, abrió otra en Francia pero sus ventas estaban eclipsadas por Adidas, líder de ese mercado. En los JJOO de México en 1968, al igual que ocurrió en 1956, Puma no consiguió que sus zapatillas pasaran los controles aduaneros, pero en este caso fue su competidor Adidas el que boicoteó la entrada del calzado de la marca.

A principios de los 70, Puma era una empresa conocida a nivel global pero a las muchas dificultades a las que había tenido que hacer frente, aunque no tenía unas cifras similares a las de Adidas, que por esa fecha, y como se ha mencionado con anterioridad, producía unos 35.000 pares deportivos. En 1973 empezó a establecer relaciones con estrellas del fútbol americano y baloncesto como Walt Frazier, conocido como Clyde, con el que lanzaron sus zapatillas más icónicas, Puma Clyde, en una gran diversidad de tonalidades disponibles. Incluso consiguió un contrato de sponsor con Pelé, estrella del fútbol mundial, para el Mundial de México del 70, violando el acuerdo establecido con Adidas por el que no harían negociaciones con este futbolista.

Rudolf Dassler, fundador de Puma, murió en 1974 a causa de una enfermedad contra la que combatió desde principios de año hasta octubre, habiéndose reconciliado con su hermano y dejando a un lado las diferencias que habían marcado su vida. Con Armin Dassler, hijo de Rudolf, al frente no paró la rivalidad con Adidas por arrebatársela el número uno del mercado. Al igual que otras empresas del sector como su competidor Adidas, se vio obligado a trasladar parte de su producción a países de Oriente Medio con unos costes más bajos, para así poder obtener mayores beneficios.

En los años 80, sufrió un gran descenso en su volumen de ventas, y como consiguiente, de beneficios. Este hecho se explica por el avance de las empresas líderes en EEUU, Nike y Reebok. Puma había adoptado una filosofía de precios bajos para ser una marca accesible a la clase obrera, por lo que las ganancias por producto no eran las mismas que las del resto de marcas. En 1986, siguiendo a Nike y Reebok, salió a Bolsa, para aumentar sus ganancias con un 28% de las acciones, pero un año más tarde la empresa se endeudó y el banco se hizo con el control, cerrando el ejercicio de 1988 con unas pérdidas de más de 10 millones de marcos alemanes. Como consecuencia, la empresa fue pasando de unos a otros: Cosa Liebermann, Stephan Schmidtheiny y Aritmos, entre otras empresas y personalidades.

Durante los años 90 y en adelante con Jochen Zeitz a la cabeza, supo vencer a las dificultades, y aumentó su volumen de ventas, aunque no puede compararse con empresas como Nike o Adidas, las dos grandes del sector. En 2004 demandó a la FIFA por penalizarla debido a la creación de un atuendo futbolístico con uso de tecnología UNIQT en el que el pantalón y la camiseta eran una sola prenda, lo que causó ciertas repercusiones negativas a su imagen de marca. Más tarde, en 2011 realizó una colaboración con el DJ Deadmau5, y en 2014 la famosa cantante Rihanna fue nombrada directora creativa de la línea para mujeres de la empresa, creando la colección FENTY.

Puma ha sido conocida a nivel mundial, principalmente, por sus patrocinios con clubes de fútbol como Borussia Dortmund (Alemania), Arsenal (Inglaterra), Girondins de Bordeaux (Francia), y también con deportistas de élite como Pelé, Griezmann, Cesc Fàbregas, Sergio Agüero, y muchos más.

Nike, empresa estadounidense de ropa y calzado deportivo, fue fundada por Philip Humpson Knight. Era un apasionado de la industria de los deportes, y ya conocía las marcas alemanas Puma y Adidas, pero no le parecían asequibles para un ciudadano medio. Como consecuencia, para su trabajo práctico universitario pensó en simular una empresa de calzado deportivo similar a Adidas pero con precios más baratos gracias a la fabricación de las zapatillas en países con bajos costes de producción. Blue Ribbon Sports, anterior denominación de la empresa Nike, comenzó como distribuidor de Asics en la Costa Oeste de Estados Unidos hasta que a principios de los 70 lanzó su producción de zapatillas deportivas. Aunque esto no es más que el origen de la empresa, en el capítulo 3 del trabajo se profundizará en toda la historia y evolución de Nike.

Finalmente, la marca Asics, tiene sus antecedentes con la creación en 1949 de la empresa Onitsuka Tiger, en Kobe, por parte de Kihachiro Onitsuka. En 1977 nace de la unión de

Onitsuka Tiger y GTO Sports Nets & Sportswear, bajo la denominación de ASICS (Anima Sana in Corpore Sano), con calzado más barato que el de sus competidores europeos. En la década de los 80, comenzaron a crear laboratorios para mejorar el rendimiento de las zapatillas que fabricaban tanto para hombres como mujeres. Los frutos de estos centros de investigación japoneses se reflejaron con la creación de GEL, un método de amortiguación que ha incluido en sus modelos desde los años 90 hasta la actualidad. En los años 90 comenzó su auge gracias al patrocinio de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992, pero luego se estancó debido a la recesión económica que sufrió el país.

Al igual que el resto de compañías, comenzó con zapatillas de running y fue ampliando su oferta a otros deportes como es el baloncesto, fútbol, y pasando a fabricar también ropa, y no solo calzado. A día de hoy, tal y como expone Palopoli (2014), existen diversos estudios que avalan a estas zapatillas como las mejores del mercado para realizar *running*. Bien es verdad que existen multitud de marcas deportivas como Fila, Ellesse, Kappa, Champion, y en la actualidad son muchas las empresas del sector textil con colecciones de ropa deportiva como Oysho, perteneciente al grupo Inditex. La práctica de deporte se ha vuelto cada vez más popular entre la población, apoyada por diversos estudios científicos que prueban los beneficios que repercuten en la salud, y las compañías han sabido aprovechar esta oportunidad de mercado.

2.2.2. Fabricación de los productos deportivos

Como ya avanzábamos, la producción material enmarca la explotación de recursos materiales y humanos para llevar a cabo la fabricación de productos que satisfacen unas necesidades concretas.

Las empresas que hemos analizado ponen a la venta indumentaria deportiva al servicio de profesionales y aficionados. De manera que, pueden adquirir tanto deportivas como pantalones, camisetas, balones, guantes, medias y un gran abanico de productos para cubrir toda la demanda procedente del público objetivo. Con la aparición de las nuevas tecnologías, surgieron alianzas con empresas líderes en el sector tecnológico como Apple junto con Nike, lanzando al mercado productos como Apple Watch Nike que permite llevar un control sobre los entrenamientos de cada deportista, aparte de controlar algunas constantes vitales.

Sin embargo, la cuestión de la producción material no es la diversidad y amplitud de su oferta de productos, sino las condiciones en las que se explotan esos recursos para fabricar los bienes.

Como se ha podido comprobar, la gran mayoría de las empresas analizadas, comenzaron en la industria como comercios familiares emplazados en los lugares de nacimiento de sus fundadores, los cuales conocían de primera mano el sector del calzado deportivo por tradición familiar como es el caso de Puma, Adidas, Reebok y Asics.

Nike también comenzó produciendo escasas unidades por el riesgo que tenía que asumir al introducirse en un sector con gran competitividad. La diferencia con el resto es que su fundador, Phil Knight, sabía desde un principio, que si quería obtener grandes beneficios, debería de trasladar la fabricación de sus productos a países de Oriente Medio con costes de producción mucho más bajos que en el resto del mundo.

Tras las dos Guerras Mundiales, se dio un periodo de bonanza económica en el que la demanda aumentaba estrepitosamente a nivel mundial, y las fábricas donde estaban instalados se volvieron insuficientes. En los Juegos Olímpicos de México en 1968, Adidas ya subcontrató la producción de sus zapatillas para este torneo a una fábrica local. La explicación a este hecho no es más que una cuestión de maximizar los beneficios, ya que de esta manera se ahorraban el impuesto de aduanas. Las compañías abrieron filiales en países diferentes a donde habían comenzado el negocio. Las firmas estadounidenses como Nike quisieron expandirse hacia Europa, mientras que las europeas lo hicieron hacia el continente americano hacia los años 70 y 80, puesto que algunas fueron más tardías que otras.

Esta expansión, que suponía un gran desembolso de dinero, hizo que las empresas comenzaran a cotizar en Bolsa con parte de sus acciones totales, con la finalidad de obtener más ingresos. La primera en introducirse en el mercado bursátil fue Nike en 1980, a la que le siguieron el resto de sus competidores tras comprobar el éxito que tuvo. Reebok lo hizo en 1985, Puma en 1986, y casi 10 años más tarde lo haría Adidas.

Con la lucha por el liderazgo del mercado, y el fallecimiento de los fundadores y herederos de esas fábricas familiares que pasaron a manos de empresarios con poco conocimiento acerca del sector del calzado deportivo, las compañías europeas empezaron a imitar el modelo impuesto por Nike para competir con el líder del mercado. Nike cerró sus fábricas para que la producción de sus bienes se llevara a cabo a través de subcontrataciones en países con menores costes de fabricación y leyes más permisivas, para invertir en publicidad y marketing. Este hecho fue trascendental tanto para la propia

empresa como para la industria deportiva a nivel global, puesto que todos sus competidores emularon este modelo de negocio.

Tal y como afirma Phil Knight, fundador de Nike, en unas declaraciones recogidas por Klein (2000):

[...] durante años creíamos ser una empresa productora, y por eso dedicábamos todo nuestro esfuerzo a diseñar y a fabricar los productos. Pero ahora hemos comprendido que lo más importante es comercializar nuestros artículos. Ahora decimos que Nike es una empresa orientada hacia el marketing, y que el producto es nuestro instrumento más poderoso de marketing. (Klein, N, 2000, p.40)

De este modo, hacia los años 80, empresas como Reebok, Adidas o Puma comenzaron a fabricar en países asiáticos como Taiwán o Corea, para conseguir arrebatar el puesto a Nike, e invertir sus ingresos en crear su propia imagen de marca. Como era de esperar, el cierre de estas empresas en Europa trajo como consecuencia la pérdida de trabajo de cerca de 50 mil personas, que trabajaban para estas marcas, y el aumento del trabajo en países del Tercer Mundo, lo que se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Porcentaje de cambio en el empleo en la industria textil y calzado de 1980 a 1993.

País	% de cambio	País	% de cambio
Finlandia	-71,7	Mauricio	344,6
Suecia	-65,4	Indonesia	177,4
Noruega	-64,9	Marruecos	166,5
Austria	-51,5	Jordania	160,8
Polonia	-51,0	Jamaica	101,7
Siria	-50,0	Malasia	101,2
Francia	-45,4	México	85,5
Hungría	-43,1	China	57,3
Holanda	-41,7	República Islámica de Irán	34,0
Reino Unido	-41,5	Turquía	33,7
Nueva Zelanda	-40,9	Filipinas	31,8
Alemania	-40,2	Honduras	30,5
España	-35,3	Chile	27,2
Australia	-34,7	Kenia	16,1
Argentina	-32,9	Israel	13,4
Estados Unidos	-30,1	Venezuela	7,9

Fuente: Oficina Internacional de Trabajo.

Los años 80 marcaron un antes y un después en la producción de bienes, convirtiéndose en un segundo plano, dando paso a la primacía de la producción semiótica sobre la producción material. Por ello, se despreocuparon de las condiciones de trabajo, de las fábricas y las máquinas con las que se realizaban los productos, a diferencia de sus orígenes donde era su principal inquietud. En sus inicios, la producción material era lo que más les enorgullecía, ofreciendo incluso visitas a deportistas a las fábricas para que

podieran comprobar ellos mismos la manera de crear las zapatillas que iban a llevar puestas.

Naomi Klein visitó en Cavite (Rosario, Argentina), una de estas Zonas de Procesamiento de Exportación (ZPE) o Zona Franca donde se emplazan las fábricas de estas marcas. Esta zona se puede definir como “un espacio de un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional donde la legislación aduanera se aplica en forma diferenciada o no se aplica. Gracias a esto, las mercancías de origen extranjero pueden ingresar y permanecer o ser transformadas sin estar sujetas al régimen tributario normal ya que las mercancías ingresadas en estas Zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional (TAN) para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones” (Pérez & Merina, 2008).

La realidad es que esta situación no solo se produce en Argentina, sino que todos los países menos desarrollados con bajos costes de producción, leyes no tan estrictas y exentos de impuestos para la fabricación de los productos, viven una situación similar. En esta investigación en Cavite, Naomi Klein descubrió lo que hay oculto tras estas marcas: edificios en condiciones precarias, sin ventanas, trabajadores con eternas jornadas laborales, desde 12 en Indonesia y Filipinas, hasta 16 en China, con sueldos que apenas les permiten cubrir sus necesidades básicas. Sus condiciones laborales no distan mucho de su forma de vida, muchos viven en chabolas o en antiguas granjas que han sido reformadas para acoger a los miles de obreros de las más de 200 fábricas situadas en Rosario.

El problema es que los gobiernos de estas zonas no imponen una legislación más minuciosa por el miedo a perder esos ingresos que recibe la economía local, por parte de las empresas. Tal y como Klein (2000, p.240) recoge, los gobiernos nacionales de las zonas donde ocurren estos hechos niegan todo aquello que pueda violar los derechos humanos de los trabajadores. Además, afirman que estas zonas cumplen con las mismas normas en materia laboral que el resto de zonas del país que no son ZPE: garantizan seguridad social, salario mínimo, horas extra pagadas, etc. Según recoge Oxfam Intermón (2015) en un estudio realizado en estas zonas, el Gobierno de Guatemala propuso reducir el salario mínimo solamente en estas áreas para atraer a un mayor número de empresas y fomentar el desarrollo económico del país. En enero de 2013, inició los trámites para implantar la “Ley de promoción de inversiones y empleo”, traducándose en 65 años de beneficios fiscales para estas fábricas, ya que la economía del país es una de las más

pobres a nivel mundial. Por tanto, se puede comprobar como las condiciones laborales son más precarias que en el resto de los sectores.

Además, existen testimonios de los propios trabajadores que sufren a diario estas violaciones de los derechos. Como se puede ver, en la tabla 2 queda recopilada información acerca del salario y condiciones de los trabajadores en fábricas de China.

Tabla 2. Condiciones laborales de Adidas y Nike en fábricas de China.

MARCAS	FÁBRICA EN CHINA	SALARIO/HORA	HORAS/ SEMANA	CONDICIONES
Nike Athletic Shoes	Wellco Factory	0,19\$	77-84; turnos de 11-12 horas 7 días por semana.	Los obreros son multados si se niegan a hacer horas extraordinarias: no se paga extra por ellas; la mayoría no tiene contrato legal de trabajo; se les grita y humilla con algunos castigos corporales; se despide arbitrariamente a las embarazadas y con más de 25 años de edad; se las multa por hablar mientras trabajan; hay unos 10 niños en la sección de costura; la mayoría de los trabajadores no han oído hablar del Código de Conducta de Nike.
Nike y Adidas Athletic Shoes	Yue Yue Factory	0,19\$	60-84	Horas extraordinarias obligatorias sin pagos extra; ruido y contaminación excesivos; en la fábrica hay emisión de humo; ningún trabajador ha oído hablar del

				Código de Conducta de Nike.
Adidas Garments	Tung Tat Garment Factory	0,22\$	75-87; turnos de 12,5 horas, 6 o 7 días por semana	Se despide a los empleados por llegar tarde, descansar o hablar mientras trabajan; en cada habitación duermen 8 trabajadores.

Fuente: “Company Profiles/Working Conditions: Factories in China Producing Goods for Export to the U.S”, “Made in China: Behind the Label”, Charles Jenaghan, del Comité Nacional del Trabajo, marzo de 1998.

Sin embargo, aunque la información de la tabla es de 1998, existen además confirmaciones de trabajadores de otras fábricas más actuales. El informe *Trabajen rápido o váyanse: Violación de derechos laborales en el sector textil de Camboya* realizado en 2015 por Human Rights Watch a más de 340 personas, incluyendo trabajadores de 73 fábricas de Phnom Penh y alrededores (Camboya) revela que estos abusos se siguen cometiendo casi 20 años más tarde. Estos testimonios, al igual que en la tabla anterior, manifiestan las horas extra no remuneradas y la presión a la que están sometidas las mujeres embarazadas, que además suponen un 90% del total de trabajadores de estas fábricas. Los trabajadores denuncian esta situación tal y como recoge el periódico *El Mundo* (2015), “somos como esclavos, y no trabajadores. Incluso si vamos al servicio, nos llaman para que regresemos. Ni siquiera podemos ir al baño”. Se trata de fábricas subcontratadas para fabricar los productos de empresas a nivel internacional como Adidas, pero también otras que no pertenecen al sector textil: H&M, GAP o Armani.

En este proceso, las grandes multinacionales contratan los servicios de una empresa para la fabricación de sus productos, que a su vez subcontratan esta tarea a la que tenga las condiciones más beneficiosas, entendiéndose por beneficiosas, aquellas con las que la multinacional obtenga mayores ganancias. Por tanto, se convierte en una cadena donde la empresa principal delega su poder y se despreocupa de la manera en que se fabrican las zapatillas deportivas, balones, y demás bienes que comercializan.

Como se puede observar en la tabla 2, la misma fábrica china producía pares de zapatillas para Adidas y Nike, las dos principales potencias del mercado deportivo, y principales competidores. Con las mismas máquinas se elaboraban productos para estas empresas, lo que apoya la idea de la homogeneización de los productos provocada, entre otras, por la

producción en cadena. Algo que además deja claro que la calidad de los productos era muy parecida, incluso entre empresas que ofrecen productos para satisfacer una necesidad común. Por ello, estas marcas y el resto que operan con este modelo de negocio, se dieron cuenta, a principios de los 90, de que al tener productos homogéneos con procesos de fabricación similares, lo único que las diferenciaba entre ellos era la imagen de marca. Sin embargo, desde sus inicios en la industria del calzado, fueron conscientes de la importancia de diferenciarse visualmente del resto. Ejemplo de esto es la compra de exclusividad de uso por parte de Adidas de sus tres franjas características a una empresa finlandesa que tenía una imagen corporativa donde también las incluía, a mediados de los años 50.

Este modelo de producción ocurre en casi todas las empresas del sector, según recoge Balderas (2006, p.57) en su libro *Mujeres trabajadoras en América Latina: México, Chile y Brasil*, donde cita a empresas como Nike, Adidas y Reebok. El caso de Puma queda recogido también en periódicos como *Modaes Latinoamérica*, donde 133 de sus 159 plantas se encuentran en Asia, en China, Vietnam y Taiwán principalmente. A pesar de esto, puede que la que ha visto su imagen más afectada haya sido Nike, debido al eco que los medios de comunicación han dado a noticias acerca de las condiciones de trabajo de las fábricas subcontratadas de la empresa. Como se ha mencionado en la introducción, quizá es el precio que ha de pagar por ser la empresa líder del mercado, y el resto se ven respaldadas bajo ese “escudo” que les proporciona Nike, que siempre ha estado en el foco de la investigación.

En junio de 1996, una revista estadounidense destapó la explotación laboral que estaban sufriendo miles de niños en Pakistán, cosiendo balones de fútbol, por los que recibían un salario con el que ni siquiera podían pagar ese producto que elaboran. Aunque en la foto publicada, estos productos aparecían con el logotipo de Nike, se estima que para esa fecha más de diez mil niños formaban parte de esa industria, trabajando para marcas como Adidas, Reebok, Umbro y muchas más. Como consecuencia, en América del Norte miles de personas se citaron en las tiendas deportivas de Nike, manifestándose contra estos hechos que había denunciado la revista *Life*.

Este suceso alimentó la competencia entre las empresas, que aprovecharon cualquier desliz del resto para salir beneficiadas de una situación en la que también se veían envueltas, pero los medios de comunicación solo revelaron la mala práctica de Nike. Es el caso de Reebok, que creó un premio de los Derechos Humanos, para combatir con la explotación infantil, mientras se beneficiaba de sus servicios. Pero esta es solo una de las

muchas apariciones de Nike y el resto de empresas en los medios de comunicación que provocaron una reacción en su público, y afectaron negativamente a la imagen de la marca por la gestión de su producción material.

En definitiva, en los años 80, en el momento que las grandes compañías europeas pasaron a manos de nuevos dueños y Nike se consolidó, comenzó una lucha por el liderato del mercado deportivo, sin importar la manera de conseguirlo. De manera que, dejaron a un lado la producción material para centrarse en la producción semiótica, donde la publicidad tiene un papel muy importante. La creación de signos y mundos imaginarios en torno a la marca le arrebató el papel a la propia mercancía, como eje de la producción de la empresa.

2.2.3. Comunicación publicitaria de las principales marcas deportivas

Las empresas comunican su imagen de marca a través de diferentes técnicas entre las que la publicidad es la principal. Los logotipos también forman parte de su identidad visual, que hace posible su diferenciación con la competencia, puesto que la calidad de sus productos es similar, como ya se ha citado antes.

Al igual que los logotipos han ido sufriendo variaciones, adaptándose a la sociedad, así lo ha hecho también la publicidad de las marcas. De manera que, se han ido utilizando medios según han ido desarrollándose como la televisión, el cine y su *product placement*, la esponsorización o Internet. Las diversas agencias de publicidad que poseen las cuentas de estos anunciantes han conseguido crear auténticas campañas de éxito mundial con repercusiones muy positivas para la imagen de marca.

2.2.3.1. Logotipos

Las grandes marcas deportivas, que conocemos en la actualidad, surgieron tras la Segunda Guerra Mundial, y su consecuente periodo de estabilidad económica, impulsando así a la expansión del comercio y de la publicidad.

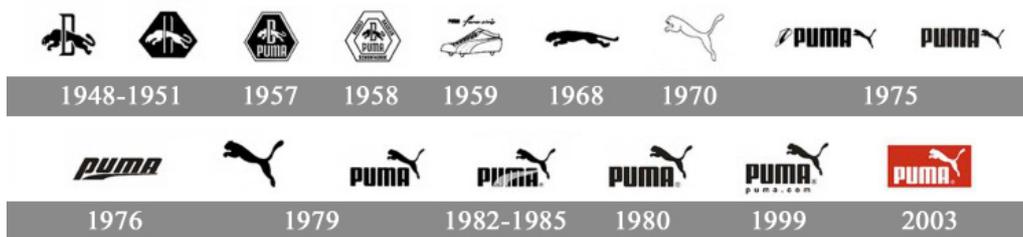
Cada una de ellas tenía su signo visual distintivo que lo diferenciaba del resto, Adidas consiguió la exclusividad de las tres franjas, como se ha explicado con anterioridad. Puma, haciendo referencia al animal salvaje, y Nike con esa especie de ala en representación de la diosa griega de la victoria Niké. Sin embargo, los logotipos han ido sufriendo variaciones y adaptaciones a la sociedad actual, como se puede observar en las imágenes 3, 4, 5, 6 y 7.

Imagen 3. Evolución del logotipo de Adidas



Fuente: Marketing Registrado

Imagen 4. Evolución logotipo de Puma



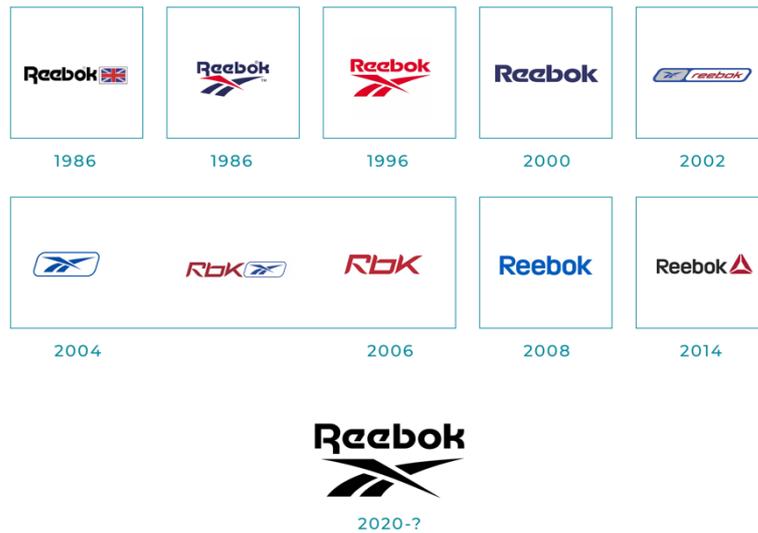
Fuente: Tentulogo

Imagen 5. Evolución logotipo de Asics.



Fuente: Brandemia

Imagen 6. Evolución logotipo de Reebok.



Fuente: The Brand Doctor

Imagen 7. Evolución logotipo de Nike.



Fuente: Llorente, C. (2015). La construcción retórica del swoosh de Nike: El discurso comercial de la victoria.

Nike fue pionero en suprimir el nombre de su marca del logotipo, de manera que era reconocida globalmente simplemente con ese ala, denominado *Swoosh*, isotipo que expresa movimiento y dinamismo, tal y como Knight deseaba. Según recoge Palopoli (2014), fue creado por Carolyn Davidson, obteniendo la cantidad de 35 dólares por la creación de este logotipo reconocido mundialmente. En 1983, como reconocimiento a su trabajo, la empresa decidió hacerle un pequeño homenaje y entregarle 500 acciones de la marca, lo que a día de hoy equivaldría a 600.000 dólares. Por tanto, aunque el pago que recibió por su diseño fue mínimo, gracias a las acciones, que todavía posee, ha podido ver su trabajo recompensado económicamente.

Adidas, siempre ha tenido las tres rayas en su logotipo, pero en 1972 estaban integradas en un trébol, hasta que el 1997 se produjo el cambio al logo más conocido entre los compradores. Utilizaron las tres bandas de forma escalonada, simulando una montaña, en

la que cada una de las franjas simboliza los desafíos a los que uno se afronta a lo largo de su vida tanto deportiva como personal o profesional.

Puma, al igual que Nike no ha sufrido muchas variaciones en su logotipo, ya que casi siempre ha aparecido el animal felino en su imagen corporativa, unas veces a un tamaño mayor o menor, solo la imagen o junto con el nombre de la marca, con o sin el contorno de los ojos y la boca.

Asics, por su parte, comenzó únicamente con el nombre de la compañía para más tarde en 1993 añadirle el símbolo con el que se le reconoce, la letra “a” en minúsculas, dotándolo de movimiento y dinamismo. Cabe destacar también la creación de un logotipo Asics Tiger para unas zapatillas en concreto.

Reebok, quizás sea el que más cambios ha experimentado, comenzando en 1895 con el nombre de la empresa junto con la bandera del Reino Unido, para un año más tarde optar por dos franjas azules y una roja cruzada. A partir de ahí, ha sufrido variaciones en colores, e incluso en 2006 redujo su logotipo a la palabra “Rbk”. En 2014, en el que unido al nombre hay un triángulo formado por 3 franjas rojas, simbolizando el equilibrio que aporta el deporte en términos físicos, mentales y sociales. Finalmente, este año han vuelto a cambiar su logotipo a un diseño más clásico y no tan innovador como el anterior.

2.2.3.2. Campañas publicitarias destacadas

En un primer momento, las empresas anunciaban sus productos y no sus marcas, utilizando una publicidad referencial, centrada en las cualidades de las zapatillas, pues era el eje de su producción. Estos anuncios, se difundían a través de carteles en revistas o periódicos, ya que todavía no se habían consolidado otros medios de comunicación publicitarios como la televisión, cuyo primer *spot* fue en 1941.

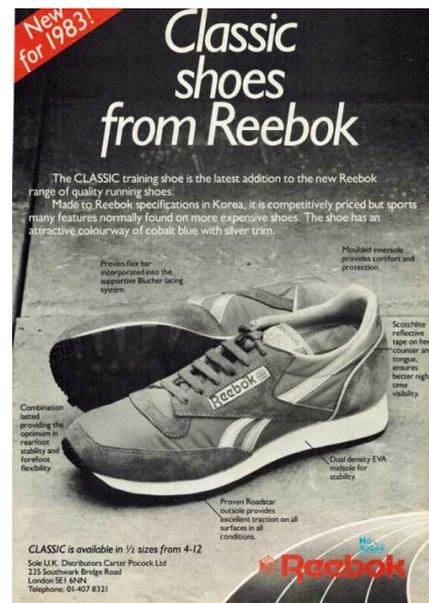
Como se puede observar en la imagen 8, gráfica publicitaria de Adidas de los años 60, la marca apela a atributos como el peso, la flexibilidad y la rapidez que aporta este calzado. Aunque la marca aparece en el cartel, se puede comprobar como el producto es el principal foco del anuncio, algo característico de la ya mencionada publicidad referencial. Lo mismo ocurre con la publicidad del resto de marcas deportivas, como se puede comprobar en las imágenes 9, 10 y 11. Esto no cambió hasta que se produjo la transición hacia la publicidad estructural o de la significación de la que nos hablan autores como Jesús Ibáñez y Antonio Caro. En la imagen 10, gráfica de la marca Puma, se puede percibir que además de apelar a las características físicas del producto, también se hace referencia a Eusebio da Silva Ferreira, patrocinado por la marca.

Imagen 8. Publicidad Adidas en los años 60.



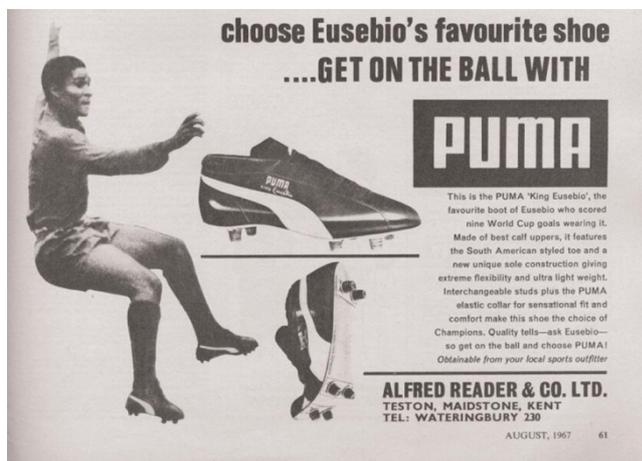
Fuente: Pinterest

Imagen 9. Publicidad Reebok en los años 80.



Fuente: Arte y Sport

Imagen 10. Publicidad Puma años 60.



Fuente: Futbol Emotion

Imagen 11. Publicidad Nike en los años 80.



Fuente: Blogspot

Todas las empresas aprovecharon competiciones como Juegos Olímpicos y Mundiales de Fútbol para posicionar su marca en el mercado a través del patrocinio de jugadores y equipos. Además, sirvieron de modelos publicitarios para las empresas como se puede observar en la imagen 10. En los años 50, Adidas ya era conocida por la aparición de la selección de fútbol alemana con botas de fútbol de la marca, en el Mundial de 1954. Fueron muchos los acuerdos que se firmaron entre deportistas de élite y empresas, aunque

en un principio de manera ilegal. Las compañías, como se ha mencionado antes, ofrecían a los deportistas visitas por las fábricas donde llevaban a cabo sus procesos de producción, puesto que era lo más importante para ellas y lo que las diferenciaba, hasta los años 80 que cambió el paradigma.

Un caso destacable en estos patrocinios es el de Pelé, futbolista muy conocido a nivel mundial, con el que Adidas y Puma habían acordado no negociar para no agravar su evidente rivalidad. Sin embargo, días antes del comienzo del Mundial de México de 1970, Puma hizo que Pelé jugara todo el campeonato con sus zapatillas, y además que antes del pitido de comienzo de cada partido, todas las cámaras apuntaran a sus pies porque se las ataba sobre el terreno de juego.

Como ya se ha mencionado anteriormente, en los años 80 se produjo el cambio de era en el que las grandes empresas contrataron los servicios de las agencias de publicidad para promocionarse. En esta época comienza el *storytelling* en Nike, dejando a un lado la publicidad que apela a las características de los productos, como se puede observar en la imagen 12, con una gráfica donde el producto ya no aparece, y se apela a las sensaciones que provoca correr.

Imagen 12. Publicidad *storytelling* Nike años 80



Fuente: Pinterest

Imagen 13. Publicidad Adidas años 80.



Fuente: Pinterest

A pesar de ello, en empresas como Adidas, tras la muerte de su fundador, su mujer junto con sus hermanas e hijas se quedaron al mando, y las inversiones en publicidad fueron escasas, solamente realizaban algunas gráficas como la imagen 13. Otras empresa como Reebok también seguían con el modelo de publicidad anterior, como se puede comprobar en la imagen 9. Además, se produjo un hito histórico en la publicidad: la introducción de la canción *Revolution* de los Beatles en un *spot* publicitario de la marca Nike en 1987, constituyéndose como el primer *spot* televisivo de la marca. Un año más tarde, lanzó la campaña “Just Do It”, su eslogan más reconocido a nivel mundial. La agencia de publicidad Wieden + Kennedy se inspiró en las últimas palabras de Gary Gilmore antes de ser ejecutado por asesinato en 1976. Este eslogan incita al consumidor a la acción, sin importar el instante, los inconvenientes ni las consecuencias del acto, solo hazlo.

El desplazamiento de la producción material por la producción semiótica que estaba teniendo lugar desde los años 80 produjo que las empresas subcontratasen estos servicios a agencias de publicidad, para vender una marca y no las cualidades de sus productos. Agencias como Wieden + Kennedy trabajando para Nike, 180 para Adidas, y más. Las marcas, recurren incluso a diferentes agencias de publicidad dependiendo el país, por lo que no existe una lealtad a una en concreto, aunque sí que hay que destacar Wieden + Kennedy y su larga trayectoria con Nike.

La fabricación de los productos seguía el mismo patrón en todas las compañías deportivas, por lo que tuvieron que crear una imagen de marca tan potente que el consumidor asociara la empresa con unos determinados valores, ya que a través de la calidad de los productos no se podían establecer esas diferencias. La marca no es más que la percepción que el consumidor tiene de ella y sus productos, donde la publicidad de la significación adquiere un papel fundamental. Como consecuencia, se produjo una batalla publicitaria entre las empresas, aumentando cada vez más el presupuesto destinado a la publicidad, con el objetivo de conseguir el primer puesto en el mercado textil y de calzado deportivo.

Con la entrada de los 90, y la aparición de las nuevas tecnologías y nuevas formas de ocio y entretenimiento en la población, marcas deportivas como Puma aprovecharon para introducir en sus formas de promoción, nuevas técnicas como el *product placement*. Esta táctica permitía emplazar productos de la marca en películas, y tener mucha repercusión, puesto que en esta época casi todas las familias tenían acceso a una televisión en sus casas. También para esta fecha, Adidas apareció por primera vez con publicidad audiovisual, coincidiendo con el Mundial de Italia 1990.

En esta época, Nike optó por el patrocinio de deportistas de color para llegar a ese nicho de mercado, muy importante en los Estados Unidos. Por ello, personalidades como Michael Jordan y Tiger Woods, deportistas de élite en baloncesto y golf, consiguieron hacer frente al racismo con el que habitaban en sus respectivos deportes gracias, entre otras cosas, al apoyo de Nike. Emulando a esta empresa, Adidas escogió a Muhammad Ali, boxeador que más tarde utilizaría para su campaña global “Impossible is nothing”. En 1991, Reebok amplió su presupuesto publicitario en casi un 72% con respecto al año anterior, y para aquel entonces Nike destinó un total de 250 mil millones de dólares en inversión publicitaria, como recoge Klein (2000). Asimismo, otra parte del presupuesto fue destinada a la creación y desarrollo de grandes tiendas donde vender sus productos, convirtiéndose en auténticos escaparates de la imagen de marca. Sin embargo, también distribuían sus productos en tiendas minoristas junto con otras marcas, pero cada una de ellas quería que el consumidor tuviera la experiencia que podría obtener en estas súper tiendas como Nike Town en Nueva York, una visita obligada para los amantes de esta marca.

Ya en los años 2000, utilizando medios como Internet, comienzan a lanzar campañas publicitarias de éxito mundial donde los productos no tienen un papel primordial en las piezas audiovisuales. La mayoría de estas son campañas multimedia, partiendo de un objetivo o estrategia común, se difunde a través de múltiples medios. En este periodo, el fútbol se alzó como absoluto protagonista, convirtiéndose en el deporte más mediático, en la industria que más millones genera y más publicidad ofrece.

Una de las campañas de Adidas que más repercusión tuvo fue “Impossible is nothing” lanzada en 2004. Los *spots* tardaron en producirse aproximadamente un año, debido al uso de imágenes antiguas protagonizadas por Mohammed Ali, junto con deportistas de élite de la época como David Beckham o Zinedine Zidane o la boxeadora Laila Ali. En los diversos *spots*, los protagonistas aparecen con indumentaria deportiva de Adidas, pero no venden ningún producto en concreto, sino la marca en sí misma. El objetivo era demostrar, como el eslogan decía, que nada es imposible, que se pueden superar todas las adversidades tanto deportivas como personales y profesionales.

Para el inicio de la competición española de LaLiga en 2009, Nike lanzó la campaña “Marca la diferencia” junto con futbolistas como Cristiano Ronaldo e Ibrahimovic, que habían fichado por clubes españoles ese mismo verano. Nike aprovechó el auge del fútbol para vender su marca a través de estos referentes, pero también presentaban dos nuevos modelos de botas, aunque no aparecen en las gráficas. En esta campaña Nike se dirigía a

un público muy específico: hinchas del Real Madrid y del Barcelona, pues estos dos futbolistas formaban parte de ellos, tratados como una especie de gladiadores.

La campaña “Risk everything” de Nike, producida por Wieden + Kennedy, con motivo del Mundial de Fútbol de Brasil en 2014 fue un éxito tanto en la historia de esta competición como de Nike. Compuesta por varios *spots*, obtuvo casi 200 millones de visualizaciones, protagonizados por estrellas como Cristiano Ronaldo, Neymar y Rooney. Como el eslogan dice, esta campaña incita a arriesgar todo, pero además se puede contemplar la competitividad de la marca, puesto que a parte de ese eslogan, afirma que la presión hace a las leyendas.

Reebok, con su campaña “Be more human”, lanzada en 2015, un año después de remodelar su logotipo y muy relacionado con él. Esta campaña global contiene diversos *spots* de 2015 a 2017, en los que motivan a los consumidores a ser más humanos, a alcanzar el equilibrio entre lo mental, físico y social.

También en 2015, Asics proyectó su mayor campaña global, “It’s a big world. Go run it”, con un *spot* y con gráficas en prensa, entre otros. En el *spot* aparecen corredores de diversas nacionalidades en terrenos de todo tipo, con el objetivo de incitar al público a correr y a proponerse nuevos retos, tanto personales como en equipo, para superarse a uno mismo.

Puma, al igual que el resto, ha ido adaptando las nuevas tecnologías a su comunicación publicitaria. En 2019, con motivo del lanzamiento de un nuevo modelo de zapatillas, utilizó la gamificación, de manera que creó un videojuego a base de pruebas con personajes como Luis Suárez. Los jugadores tenían que escoger las “armas” con las que competirían, Puma One o Puma Future. Sin embargo, y aunque parezca que el eje principal de la campaña es el producto, también se está vendiendo una imagen de marca asociada a la rapidez, pues el más veloz es el que ganaba el juego.

Por tanto, de la misma manera a como hacían desde sus orígenes, siguen obteniendo una gran notoriedad gracias al patrocinio de deportistas de élite y selecciones o equipos de multitud de deportes como fútbol, atletismo o baloncesto. En LaLiga, competición española de fútbol, Adidas es patrocinador del Real Madrid mientras que Nike es el del Fútbol Club Barcelona, dos de los grandes equipos que más repercusión tienen a nivel mundial. Sin embargo, dentro de cada equipo, los jugadores tienen sus propios patrocinadores de manera que durante mucho años Cristiano Ronaldo ha jugado con botas Nike y equipación con el logotipo de Adidas, y Lionel Messi al revés, con botas Adidas e indumentaria de la marca Nike.

Aun así, hay que destacar una nueva década en la que aunque el fútbol sigue siendo la principal industria, otros deportes como el *running* están logrando gran protagonismo. Por ello, las empresas están volviendo a realizar publicidad centrada en este target, como lo hacían en sus inicios. Por ejemplo, Nike posee diferentes departamentos en función del tipo de deporte que se encargan de las estrategias publicitarias como Nike Football o Nike Golf.

Además, siguiendo con técnicas que en sus inicios eran innovadoras como la creación de la zapatilla Puma Clyde en colaboración con el jugador de baloncesto Walt Frazier, debido a su gran influencia, al igual que Nike con Michael Jordan y la creación de las Air Jordan en 1985. A día de hoy sigue ocurriendo pero la única diferencia es que las personas con influencia no son las mismas de hace 40 años: Adidas lanzó junto con el rapero Kanye West, el modelo Yeezy Boost en 2019, y Puma de la mano de la actriz y presentadora española Cristina Pedroche, que cuenta con casi 3 millones de seguidores en su Instagram, crearon también en 2019 el modelo *Nova*, y este año ha lanzado al mercado otro modelo de zapatillas.

El fenómeno *influencer* tampoco ha pasado de largo en este sector, y son muchas empresas las que convierten en embajadores de sus marcas a personajes que tienen cierta relación con el deporte por muy escasa que sea y con mucha influencia sobre su público en las redes sociales, principalmente Instagram. Por ejemplo, Alexandra Pereira, @alexandrapereira en Instagram con casi 2 millones de seguidores es embajadora de Adidas, transmitiendo a su audiencia información acerca de la marca, los productos, así como en su canal de YouTube donde también enseña contenido de Adidas a sus suscriptores como eventos a los que ha asistido. Nike, por su parte, también recurre a este tipo de publicidad a través de *influencers* como María Pombo (@mariapombo) con casi 1,5 millones de seguidores en la plataforma de Instagram. Ambas son dos mujeres con mucha influencia, haciendo que las empresas lleguen a su público objetivo y obtener beneficios de una manera más económica que a través del lanzamiento de campañas publicitarias, pero no tiene tanta repercusión más allá de esos millones que ven a diario sus contenidos.

Con toda esta producción semiótica, los consumidores han asociado determinados valores a cada una de las marcas del sector. En Adidas, tal y como aparece en su página web, la colaboración y confianza son esenciales para ganar, por lo que no se muestra como una empresa competitiva. Valores que se han visto reforzados con el uso en sus *spots* y campañas de personalidades como Messi, mientras que en marcas como Nike aparecen

otros deportistas como Cristiano Ronaldo, jugador más individual y competitivo. Por tanto, Nike tiene asociado a sus productos más liderazgo, innovación, mejor rendimiento, aunque con la publicidad también están introduciendo aspectos sociales como la inclusión social y la igualdad de género, al igual que el resto de compañías.

Reebok, por su parte, es la marca más clásica de Adidas, por lo que se asocian con ella valores como la tradición sin dejar a un lado la innovación e introducción de nuevas técnicas en sus zapatillas para mejorar el rendimiento. Puma ha construido una imagen de marca basada en la fuerza, la velocidad transmitida a través de su animal felino. Asics con su producción semiótica quiere hacer entender a sus consumidores que está a la vanguardia de la tecnología deportiva, y que entre sus valores destaca el trabajo en equipo al igual que Adidas o la persistencia, entre otros.

Tal es la importancia de la producción semiótica en las empresas, que incluso en algunas compañías como Adidas, donde ofrecen información en su web acerca de la empresa se pueden ver testimonios de trabajadores. Lo que llama la atención es que en ningún momento se ve la fabricación de los productos, sino que todos trabajan en oficinas donde se dedican principalmente a la producción semiótica de la marca, aunque deleguen la publicidad en las agencias de publicidad. Oficinas con todo tipo de equipamientos para realizar deporte tanto al aire libre como dentro de los edificios que forman parte de las sedes, muy alejadas de las condiciones de sus fábricas subcontratas.

Además, en la actualidad, con la crisis sanitaria provocada por el virus denominado Covid-19, las grandes marcas siguen queriendo estar presentes en el día a día, aunque no se permita salir a la calle. Para ello, han lanzado retos a través de sus embajadores en redes sociales, así como *spots* publicitarios para fomentar el deporte durante la cuarentena. Las marcas se han convertido en auténticas instituciones de la vida de las personas, debido entre otras cosas a la cantidad de publicidad que recibimos, pues según un estudio realizado por *Neuromedia* en 2018, una persona recibe publicidad cada 10 segundos, lo que supone un total de 6000 impactos al día, pero solamente tiene capacidad de recordar 18 como máximo. Incluso, se han utilizado los logotipos de las marcas más reconocidas, como Nike, en ciertos estupefacientes, y también en modelos de zapatillas personalizadas para deportes como el ciclismo, productos que todavía no tiene en venta.

CAPÍTULO 3.
OBJETO DE ESTUDIO:
NIKE

3.1. Historia de Nike

Philip Knight, fundador de la empresa, combinó sus estudios de Periodismo y Administración en la University of Oregon con su pasión por correr. Tras su paso por esta institución, se trasladó a Stanford para ingresar en la escuela de negocios de Stanford Graduate School of Business. Fue aquí donde empezó su visión empresarial en el mundo deportivo, Philip tenía que presentar un trabajo que consistía en desarrollar un proyecto empresarial a pequeña escala, pero sin llevarlo a la práctica. De esta manera, unió su afición por el atletismo y sus dotes empresariales para llevar a cabo la creación de una pequeña empresa de calzado deportivo, pues según su experiencia como atleta, los zapatos eran lo más determinante y caro para realizar esta práctica deportiva. Desde sus inicios, la marca por la que sentía mayor predilección era Adidas, aunque creía que no era asequible para la población con un nivel medio de ingresos como era su familia.

Knight, desde un primer momento, supo que para poder lanzar al mercado unas zapatillas más baratas que Adidas pero con una buena calidad deberían de fabricarse en zonas con bajos costes de producción y leyes más permisivas como el continente asiático. Así pues, podría ofrecer zapatillas más baratas y seguir obteniendo beneficios por el bajo coste unitario de fabricación de los productos. Aunque pareció una idea muy innovadora para el momento, su profesor y sus compañeros no lo supieron valorar tanto y Philip se olvidó del trabajo una vez obtuvo su calificación.

Una vez se graduó y antes de comenzar su carrera laboral, en 1962 decidió hacer un viaje al continente asiático, donde visitó países como Japón. En Tokio encontró su trabajo práctico hecho realidad: Tiger, unas zapatillas similares a las de Adidas pero más baratas de la empresa Onitsuka, situada en Kobe. Philip se personó en las oficinas de la empresa y les explicó sus ganas de entrar en la industria, por lo que la compañía le prometió un envío de las muestras de los modelos para introducirlas en el mercado americano. Los japoneses le preguntaron por el nombre de su empresa con la cual llevaría a cabo esta importación de zapatillas, a lo cual respondió Blue Ribbon Sports, lo primero que se le ocurrió, puesto que no existía esa corporación. Como consecuencia de ese viaje y esa visita, decidió convertir ese proyecto de clase en una realidad y comenzar en la Costa Oeste del país, pues en la Costa Este ya existía una distribuidora de esa marca y no querían conflictos.

Un año más tarde de su viaje, tenía en sus manos las muestras de esas zapatillas, y no tardó en enviárselas a su ex entrenador de atletismo en la Universidad de Oregon para conocer su opinión y su interés en comprarlas. Este le animó a continuar ese negocio pero

también quería formar parte de él como socio, aunque se mantuvo al margen formalmente por su compromiso como entrenador, por lo que en 1964 realizaron el primer pedido a la compañía Tiger, de un total de 300 pares de zapatillas. Empezaron a venderlas en torneos o incluso por correo a 6,95 dólares, obteniendo casi 3 dólares de beneficios, puesto que Blue Ribbon Sports pagaba 4,06 dólares por cada par de zapatillas. En ese mismo año firmó un convenio que le otorgaba la exclusividad de comercialización en trece estados de la Costa Oeste de EE.UU, a cambio de vender 5.000 pares como mínimo. Sus clientes seguían aumentando año a año, la mayoría de ellos estudiantes que deseaban competir a nivel profesional, incluso comenzaron a regalar camisetas con el logo de Tiger a los atletas ganadores en sus competiciones. Esos regalos más tarde se convirtieron en productos a la venta con una alta demanda y en 1966 abrió su primera tienda física, obteniendo unos ingresos que superaban los 40.000 dólares y solo 3 años más tarde 400.000 dólares, según recoge Palopoli (2014). Además, también en 1966 consiguió aumentar el convenio firmado por otros tres años, incluyendo todo el catálogo de productos y posibilidad de distribución por todo el país.

Tal era el éxito de las zapatillas en Estados Unidos que Philip tenía miedo de que la empresa abriera una filial en América y dejase de requerir de sus servicios como distribuidora, pero consiguió otro convenio hasta 1972 a cambio de que Tiger agilizará los envíos. Este hecho supuso un cambio para la empresa, pues a pesar de sus beneficios, los costes por esta agilización de productos eran muy elevados. Por ello, Philip ya en 1970 empezó a contactar con fábricas subcontratadas en Puerto Rico y México, justo con la fábrica que había realizado los pares de zapatillas Adidas para los JJOO de 1968. Blue Ribbon Sports tenía problemas financieros y Tiger comenzó negociaciones con otras empresas de Estados Unidos, por lo que Blue Ribbon Sports perdería la exclusividad que tenía como distribuidora y dejaría de vender los productos en estados como Nueva York y California. Finalmente, Philip decidió que lo mejor aunque fuera lo más arriesgado, era lanzar su propia marca de zapatillas.

Antes de decidir el nombre, Philip necesitaba el logotipo para las zapatillas, ya que tenía acuerdos firmados con fábricas para comenzar a producirlas. Por ello, recurrió a Carolyn Davidson, creadora también de algunos trabajos para Blue Ribbon Sports, que estudiaba diseño gráfico en la Universidad de Portland. Knight aceptó el logotipo de Davidson pero no porque le gustase sino porque no tenían más tiempo para crear otro. La empresa pagó 35 dólares por el trabajo de esta estudiante, y poco tiempo después sin saber el por qué la

gente comenzó a llamar a ese símbolo Swoosh, y el logotipo fue registrado bajo ese nombre.

Actualmente, es uno de los más conocidos a nivel mundial, costándole a la empresa 35 dólares. Pero, una vez que la compañía se convirtió en líder del mercado americano, Philip Knight homenajeó a su creadora cediéndola 500 acciones de la empresa, que a día de hoy tienen un valor de 600.000 dólares, tal y como recoge Palopoli (2014).

Una vez creado, había que pensar el nombre de la empresa, para lo que surgieron propuestas como Bengal, Falcon, Dimension 6 hasta que a Jeff Johnson, el primer empleado oficial de la empresa, se le ocurrió la denominación de Nike, haciendo referencia a la diosa griega de la victoria. A Knight tampoco le gustó este nombre pero le pareció mejor que el resto y necesitaba comunicárselo a la empresa que imprimiría las cajas de las zapatillas, porque se le acababa el plazo. En la imagen 14 se puede observar los bocetos del logotipo de la marca con su nombre incorporado realizados por Carolyn Davidson.

Imagen 14. Bocetos del logotipo de Nike.

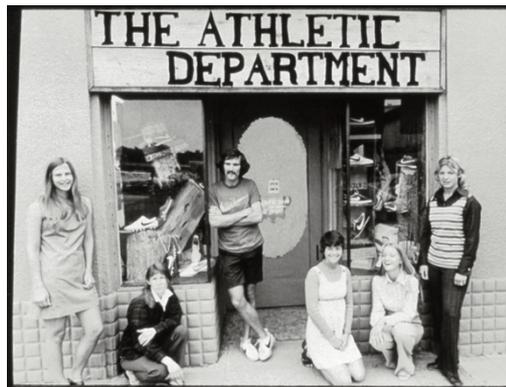


Fuente: Brandemia

Hasta junio de 1971 no lanzaron al mercado las primeras botas de fútbol a un precio de 7,95 dólares, fabricadas en México. El problema apareció por la mala calidad del producto, que no aguantaba las bajas temperaturas americanas. Por ello, decidió viajar a Japón para encontrar una fábrica que proporcionara una mejor calidad a sus zapatillas, escogiendo finalmente a Nippon Rubber. Según explica Palopoli (2014), su primer pedido

fue de 20.000 pares de zapatillas, entre las que no solo había botas de fútbol sino zapatillas de todo tipo y para diferentes modalidades deportivas como el baloncesto o el boxeo. Sin embargo, mantenían un contrato como distribuidora de Tiger hasta 1972, año en el que la empresa anunció su fusión con Blue Ribbon Sports, sin saber que ya estaba comenzando a independizarse, por lo que Knight les escribió comunicándoles el fin de sus lazos comerciales. De esta manera, cambió el nombre de las tiendas que estaban asociadas con Tiger por el de The Athletic Department.

Imagen 15. The Athletic Department en Oregon y los primeros empleados de la tienda.



Fuente: Maxim

A partir de 1972, se empezaron a vender zapatillas de la marca Nike en los pequeños comercios estadounidenses, a un precio menor que las de Tiger. Para aumentar su notoriedad en el sector, comenzaron los patrocinios con personalidades de otros deportes como el tenis. Ilie Nastase fue el primer deportista con el que Nike realizó un patrocinio, aunque no duró mucho, ya que el tenista al poco tiempo se marchó a Adidas.

Imagen 16. Philip Knight (izquierda) junto con Ilie Nastase (derecha).



Fuente: Maxim

Finalmente, Shoji Kitami, de las oficinas de Tiger, viajó a Portland para comprobar el funcionamiento de la distribuidora. Sin embargo, descubrió otra realidad: en la oficina había miles de pares de zapatillas de la nueva marca Nike. Como consecuencia, las últimas relaciones con Tiger tuvieron lugar en mayo de 1972, en una reunión poco amistosa donde acusaron a Philip Knight de traición a la marca. Comenzó así, una nueva y complicada etapa en Nike para adentrarse en el mercado deportivo, haciendo que los americanos se olvidasen de la marca que hasta entonces habían distribuido. Los creadores de Nike acompañaban a los atletas en sus carreras e incluso en sus entrenamientos, por lo que estos pasaron de calzar Tiger a Nike, por el consejo de los mismos que les habían hecho usar esa primera marca en las eliminatorias para los JJOO de Múnich de 1972, que tuvieron lugar en Oregon. En ese mismo año, a pesar de cerrar su ejercicio económico con pérdidas, lanzó al mercado su primer modelo exclusivo para mujeres, las Racquette. En 1973, consiguió poner a la venta las Nike Pre Montreal, *spikes* cuyo nombre tiene su origen en el atleta Prefontaine, que empezó a trabajar con la marca y que nunca llegó a usar en los JJOO de Montreal en 1976. Este hecho fue debido a su muerte en 1975 en un accidente de tráfico a la edad de 24 años, dejando un gran vacío en la empresa, pues era el mayor representante del símbolo de la victoria de Nike.

El futuro de la empresa se decidió en 1974, en el juicio contra Tiger, pues bien si perdía el juicio tendría que indemnizar a la empresa Onitsuka y entraría en quiebra, pero finalmente el juicio fue favorable para Nike. A pesar de ello, hay que destacar el resentimiento del comercio internacional por la crisis del petróleo de 1973, así como el aumento de los costes de producción en las fábricas japonesas. Por ello, Knight alquiló una pequeña factoría en Estados Unidos, que más que producir en masa, llevaría a cabo una prueba de los modelos, para más tarde encargarlos en las fábricas subcontractadas. El éxito de la empresa en esta época, fue debido a que ninguno de los integrantes era experto en nada pero tenían ganas de trabajar, muchos no sabían ni cómo se fabricaban las zapatillas pero conseguían que hubiera un clima de trabajo informal y familiar. También eran ellos mismos los que llevaban la marca a tiendas, competiciones, colegios, universidades, tenían un trato directo con sus clientes, consiguiendo así ser una marca cada vez más reconocida.

Con los logros obtenidos en deportes como atletismo, tenis y *running*, a mediados de los años 70 decidieron expandirse hacia el baloncesto: la NBA (National Basketball Association). Sin embargo, era un mercado dominado por Adidas y además, desconocido, pues la mayoría de los jugadores eran de raza negra y todos los componentes de Nike

eran de raza blanca, por lo que no conocían a ese público. Por tanto, surgió Nike Pro Club, un programa para impulsar en su carrera profesional a diez jugadores jóvenes no reconocidos, a cambio de que llevaran sus zapatillas y las promocionaran entre el resto de su círculo, ganando un total de 0,20 dólares cada vez que se realizara una venta de zapatillas de baloncesto de la marca, más los 2.000 dólares anuales que cobraba cada uno, según datos obtenidos por Palopoli (2014).

En 1975, la empresa obtuvo unos ingresos de 400.000 dólares como consecuencia de la sentencia del juicio entre Blue Ribbon Sports y Onitsuka, unido al constante aumento de las ventas por la popularidad del *running*, Knight veía más factible la idea de arrebatarse el puesto número uno a Adidas. Para ello, Knight quiso invertir más dinero en la fábrica estadounidense y ampliar su red de subcontratas para obtener mejores condiciones fuera de Japón. Comenzaron un viaje a Corea del Sur, donde descubrieron que el beneficio se conseguía a través de la fabricación de productos en gran cantidad, con bajos costes pero la calidad se veía afectada negativamente. Sin embargo, les hicieron ver que para poder cerrar el acuerdo deberían de introducir tecnología avanzada con el objetivo de mejorar la calidad de los productos. En ese mismo año también, abrieron sus primeras oficinas, situadas en Beaverton, cerca de Portland, lugar de nacimiento de Philip Knight.

En 1976, tal y como recoge Palopoli (2014), Nike obtuvo un volumen de ventas de 14 millones de dólares y el año siguiente lo duplicó. A pesar de que su ritmo de crecimiento era mucho mayor que el de Adidas o Puma, las ventas de esta primera en 1976 fueron de 500 millones de dólares. Un año más tarde, se desarrolló la moda del *running* de la que hablábamos en 1975 y nombraron a Strasser, el hasta entonces abogado de la empresa, como encargado de marketing. Fue por estas fechas, según explica Palopoli (2014), cuando la política y la religión pasaron a un segundo plano, puesto que lo que les interesaba a los consumidores eran las marcas, capaces de pagar grandes cifras de dinero por productos cuya fabricación no tiene ese precio. Por ello, contrató los servicios de su primera agencia de publicidad, John Brown & Partners, con los que comenzaron a anunciarse con gráficas publicitarias en revistas o periódicos, con campañas como la que se puede observar en la imagen 12, “There is no finish line”, eslogan utilizado antes de su famoso “Just Do It”. Emulando la idea de Nike Pro Club, en 1977 creó un club Athletics West, con la finalidad de proporcionar un futuro a los atletas una vez acabasen la universidad, así como para fomentar el profesionalismo en esta modalidad deportiva. A pesar de utilizar el logotipo de Nike, la empresa seguía registrada como Blue Ribbon Sports hasta que en 1978 decidió cambiarlo por Nike, Inc. Tal era su crecimiento que ese

mismo año compartió una reunión sobre la industria con Horst Dassler, hijo del fundador de Adidas. Ese mismo año, volviendo a la hegemonía de Adidas en el baloncesto, decidieron centrarse en los universitarios: realizar torneos y patrocinar a estos jugadores. De manera que, estarían en la mente de los consumidores desde jóvenes y ello no les suponía un desembolso de dinero tan elevado como introducirse en la NBA. Gracias a esto, cada año conseguía aumentar el número de patrocinios hasta tal punto que apareció en la revista *Sports Illustrated* gracias al jugador Larry Bird. Además, por estas fechas, se dio el primer *product placement* de la empresa, en la serie *Charlie's Angels* (*Los Ángeles de Charlie*, 1976), apareció una de las protagonistas con el modelo Nike Cortez.

Imagen 17. Farrah Fawcett, de los Ángeles de Charlie, con Nike Cortez.



Fuente: La Vanguardia

En 1979, tras su fracaso con las botas de fútbol americano ocurrido en 1972, contrató a un asesor para dicho mercado, consiguiendo convenios de patrocinio con 80 jugadores para finales de 1980, gracias a la mejora en la calidad de sus zapatillas. Además, en 1980, John McEnroe, tenista que empezó a patrocinar la marca en 1977, alcanzó el número uno de la ATP (Asociación de Tenistas Profesionales), por lo que la imagen de marca aumentó su notoriedad gracias a este hecho. Otro suceso que marcó estos años fue el descubrimiento de Nike Air. Su nombre se debió a la revolucionaria cámara de aire que amortiguaba la pisada y evitaba lesiones, técnica que se popularizó años más tarde con la salida al mercado del nuevo modelo Nike Air Max (1987), una vez paliados los fallos del

primer modelo. Para dar cabida a toda la demanda existente y tras el éxito de su primera fábrica propia, abrieron otra en Saco, ciudad estadounidense, donde fabricaron este primer modelo Tailwind, basado en la técnica de Nike Air.

A finales de los años 70, a los deportistas ya no solo les interesaba tener unas zapatillas específicas sino también les importaba la vestimenta con la que practicaban deporte. Por ello, Nike comenzó a prepararse para lanzar una colección de productos textiles con su logotipo para completar el *look* deportivo. Sin embargo, a lo largo de su historia el Swoosh se había usado con total libertad, por lo que había muchas versiones de este. Peter Moore, diseñador, les hizo entender la importancia de su imagen de marca y de no alterar el logotipo, pues eso dificultaba el recuerdo de la marca en la mente de los consumidores. En los años 80 la compañía era cada vez más importante, por lo que su equipo se dividió en dos: la división dedicada a la producción semiótica, es decir, publicidad, marketing y promociones, entre otras; y la división encargada de la producción material. Aunque más tarde, abriría otro departamento sobre la expansión internacional, una vez que había conseguido ser el número uno en Estados Unidos, por encima de Adidas, ya que en 1980 había facturado 270 millones de dólares. Además, en 1980 Nike salió al mercado bursátil con un precio de 22 dólares por acción tipo B, consiguiendo así obtener un capital que ascendía a 28 millones de dólares. Sin embargo, las acciones tipo A se repartieron entre los componentes de la empresa, aunque el 46% de estas pertenecían a Philip, de manera que se volvieron multimillonarios gracias al valor de sus acciones. En 1981, como expone Palopoli (2014), la compañía tenía un catálogo de 140 modelos de zapatillas, casi 3.000 empleados y unas ventas de más de 450 millones de dólares.

En ese mismo año, Strasser, al mando del departamento de expansión internacional, viajó a Ámsterdam para comenzar con la llegada de Nike a Europa. Este proceso no fue fácil, ya que Adidas estaba muy arraigada a los europeos, además de la falta de una oficina central en Europa que coordinase todas las acciones relativas a la marca. Tras la realización de estudios en los países europeos, Strasser decidió que Reino Unido era el país elegido para ese primer contacto con el mercado europeo. Pasados unos meses, Strasser se instaló en Alemania, a pesar de su inicial negativa, para introducirse en el mercado alemán tal y como Philip requería, lo que llevó a ciertas tensiones entre ambos, pues Strasser no creía que fuese buena idea, ya que Alemania era la cuna de marcas como Adidas y Puma. En Estados Unidos, el *running* empezaba a decaer, unido a un período de recesión, lo que se tradujo en un descenso de las ventas. La empresa no tenía un organigrama definido y había falta de organización, lo que provocó que Jeff Johnson, el

creador del nombre de la empresa, dejará la compañía en 1982. Esto, a su vez, trajo consecuencias: empeoraron la calidad de las relaciones laborales y surgieron escándalos económicos dentro de la empresa, como sobornos, además del continuo descenso en las ventas y, por tanto, del valor de sus acciones en Wall Street. Por ello, Knight pidió a Woodell, uno de sus primeros empleados, que tomará el control de la empresa como presidente de la misma en 1984. Woodell se encontró con una empresa con un declive de las ventas a favor de Reebok que se había centrado en el sector femenino y llevó a cabo un proceso de remodelación interna en la compañía, despidiendo a cientos de empleados. Fue este el primer año en el que Nike Inc. cerró el ejercicio económico con pérdidas, por lo que Philip volvió a su puesto de presidente. En 1985 ya no contaba con ninguna de las dos fábricas estadounidense propiedad de la empresa para intentar recuperar sus ingresos, pero aún así siguió con pérdidas de 2 millones de dólares, según Palopoli (2014).

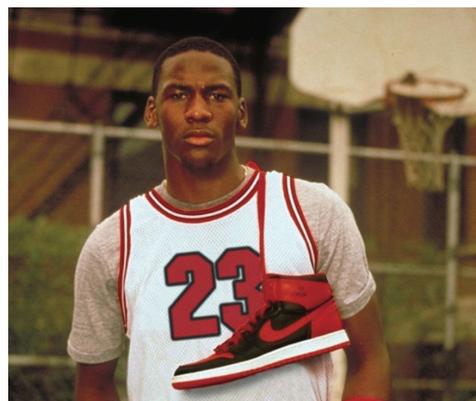
Siguiendo con las medidas para paliar estos descensos, rescindieron contratos de patrocinio con decenas de jugadores de la NBA hasta quedarse solamente con dos deportistas. Asimismo, comenzaron los contactos para patrocinar la marca junto con Michael Jordan, que iniciaría su carrera profesional en los Chicago Bulls en 1984. Pero no solo fue un simple contrato de patrocinio, sino que llevarían a cabo una estrategia de marketing nunca antes vista: protagonista en *spots* publicitarios y la creación de zapatillas y ropa con su imagen. Este patrocinio fue el más caro a nivel individual en la industria deportiva, pues Michael Jordan recibiría 2,5 millones de dólares durante los cinco años de contrato. Las Air Jordan diseñadas por Nike no cumplían con el reglamento de la NBA, que solo dejaba jugar a los deportistas con zapatillas blancas, y estas eran rojas y negras a juego con la equipación de los Chicago Bulls y Nike lo sabía. El segundo partido, Michael Jordan jugó con las Air Jordan que se pueden apreciar en la imagen 19, de manera que Nike obtuvo una gran repercusión, no solo en el país sino a nivel global, pues la NBA era una competición ya conocida mundialmente. El primero de ellos lo hizo con las que aparecen en la imagen 18, pues no quería estar rodeado de polémica en su primer encuentro en la NBA.

Imagen 18. Primeras zapatillas de Jordan en la NBA.



Fuente: Marca

Imagen 19. Michael Jordan con las polémicas Air Jordan.



Fuente: Revista GQ

Finalmente, para evitar sanciones a su club, diseñaron unas Air Jordan donde predominaba el color blanco, pero tendría detalles en rojo y negro. Su técnica para jugar al baloncesto unido a la estrategia de marca que estaba llevando Nike, le convirtieron en una auténtica estrella pocas semanas después del inicio del campeonato. Ambos consiguieron publicidad a coste cero, ya que tanto en prensa como en televisión era el tema del momento. Gracias a esta acción de marketing, la empresa consiguió recuperarse de la crisis que estaba sufriendo.

1986 fue recordado como el año en el que por primera vez en la historia facturaban más de 1.000 millones de dólares, pero a pesar de ello Michael Jordan, su hasta entonces estrella, se lesionó y estuvo retirado de la pista durante meses, por lo que las ventas de las nuevas Air Jordan se vieron afectadas negativamente. Asimismo, a finales de ese año se despidió al 10% del total de sus empleados debido a que perdió el liderazgo del mercado estadounidense. Reebok se lo había arrebatado con el éxito que obtuvo con su modelo Freestyle para mujeres y que Nike imitó en 1987.

A principios de 1987, llevaron a cabo mejoras en su línea Nike Air, lanzando así las Nike Air Max y Nike Air Trainer, ofreciendo a los consumidores una amortiguación en su pisada que podían percibir visualmente, pues se veían las cámaras de aire. Todo aquel que las probaba quedaba encantado con este hito en el mundo del deporte, aumentando así las ventas de la compañía. En 1987, con la campaña publicitaria “Revolution”, en la que la agencia Wieden + Kennedy introdujo el tema de los Beatles para el lanzamiento de estos nuevos modelos, la empresa se dio cuenta que ya no era una compañía de diseño y producción de calzado, sino una marca que tenía como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas a través del deporte. Por lo que, como ya se ha introducido antes, se

dio el paso de la mercancía al signo, de manera que sería una productora de conceptos abstractos en torno a sus productos y su marca. Como afirma Palopoli (2014), esta campaña supuso un antes y un después en la comunicación publicitaria de la empresa.

Solo un año después, Dan Wieden ideó el eslogan más famoso de la marca, que no puede ser otro que “Just Do It”. Su fuente de inspiración fueron las últimas palabras pronunciadas por un asesino ejecutado por un doble crimen. El eslogan salía al final de pequeños *spots* publicitarios que narraban las historias humildes de diferentes personalidades del deporte como Priscilla Welch o Walt Stack.

En noviembre de 1990 Nike inauguró su primera tienda Nike Town, en Portland, la ciudad de origen de su fundador, lo que supuso una puesta en valor de la cultura Nike. El objetivo de estas tiendas no era que los consumidores compraran simplemente los productos, sino que pudieran vivir la marca en su máximo esplendor. En ellas había trofeos de los deportistas con los que mantenía convenios de patrocinio y los *spots* publicitarios de la marca en pantallas de grandes dimensiones.

En 1993, coincidiendo con la primera retirada de Jordan del baloncesto, Nike había recuperado el puesto número uno en Estados Unidos que le había arrebatado Reebok, pero además también lo había conseguido a nivel mundial. Tal y como expone Palopoli (2014), un tercio de las zapatillas que se vendían en EE.UU eran Nike, facturando 4.000 millones de dólares. Sin embargo, en 1998 registró pérdidas por primera vez en trece años, debido al descenso del valor de sus acciones, entre otras cosas. A pesar de ello, Palopoli (2014) recoge que para ese año facturó más de 9.500 millones de dólares y vendió 160 millones de pares en EE.UU, por lo que no sorprende que el 97% de los estadounidenses fuesen capaces de reconocer el Swoosh. Pero, fue por estas fechas cuando los medios de comunicación se hicieron eco de la explotación que ocurría en las fábricas que Nike subcontractaba para la producción de sus zapatillas. Durante estos años, las manifestaciones en las tiendas Nike Town eran continuas, con el objetivo de denunciar estos hechos que quedan recogidos en *No Logo: el poder de las marcas* y en diversas investigaciones periodísticas como la revista *Life*, sacando a la luz explotación infantil en Paquistán.

El éxito de los años 90 se explica con la estrategia que llevó a cabo la empresa junto con la agencia de publicidad Wieden + Kennedy, con la que trabaja desde 1986. Con la publicidad ha logrado crear una cultura del Swoosh, convirtiéndose en un auténtico fenómeno social a nivel mundial por sus discursos publicitarios. Desde “Revolution” a finales de los años 80 hasta “If you let me play” en 1995, en el que un grupo de niñas

demanda la posibilidad de hacer deporte con las mismas condiciones que los niños, donde exponen los beneficios de esta práctica. Además, en esta época entendió la importancia que el fútbol tenía para la difusión mundial de la marca, lo cual aprovechó también en publicidad con *spots* como “Good vs Evil” en 1996 con futbolistas como Ronaldo y Figo. A partir de los 2000 parece que la industria es una continua lucha entre las dos grandes marcas del sector: Nike y Adidas. Algo que se ve reflejado en las cifras: en 2011, como explica Palopoli (2014), Nike logró una facturación de 21.200 millones de dólares, muy por encima de la cifra de 1993, lo que deja entrever su gran éxito a nivel internacional. Adidas, por su parte, consiguió 17.100 millones de dólares facturados anualmente, mientras que Puma 3.800 millones, que alcanzaría el puesto número 4, por detrás del grupo VF Corporation que posee marcas como Vans y The North Face y muy cerca de Puma estaría Asics con 3.000 millones de dólares.

En los años 2000 llevó a cabo la adquisición de otras empresas como Hurley en 2002, una empresa especializada en los productos para la práctica de surf. En 2003 compró Converse, una de sus empresas competidoras que comercializa en el mismo sector que Nike. Umbro, otra empresa deportiva especializada en el sector futbolístico, fue adquirida en 2008. Sin embargo, cuatro años más tarde Nike vendió Umbro y Cole Haan, esta última era parte de Nike desde 1988, pero todavía continuaba con Converse, Hurley y la Jordan Brand hasta que en 2019 vendió también Hurley.

En la década de los 2000, Nike siguió con el lanzamiento de nuevos modelos de zapatillas como Nike Air Presto y Nike Shox. Otras deportivas más actuales como la nueva versión de Nike Air Max 2015, Nike Metcon, Nike Air Vapormax dando aún más protagonismo a la cámara de aire, al igual que el modelo Plus, Nike Air Max 270 hasta las Nike Air Max 2090. Estas son el último modelo creado por la compañía en marzo de 2020, para homenajear el 30 aniversario de las Nike Air Max 90. Desde 2010 hasta la actualidad, la empresa no ha dejado de crear nuevos modelos, a partir de 2018 lanza prácticamente un nuevo diseño al mes. Zapatillas revolucionarias en diseño y tecnología, adaptadas a los gustos de todos sus consumidores y a la sociedad en la que se instauran. Por ello, las maneras de publicitarse también han sido acorde a las personas y su manera de consumir publicidad como es el caso de los *influencers*. La compañía acude a personajes influyentes entre una audiencia concreta en redes sociales como Instagram. Estos enseñan a sus seguidores los nuevos productos de la marca, pues son embajadores, y asisten a eventos de presentación de nuevos pares de zapatillas, entre otras cosas.

Aunque el sector es una lucha entre los dos gigantes, como se ha mencionado antes. Según datos del ejercicio de 2018 recogidos por Pérez (2019) Adidas facturó 21.920 millones de dólares y Puma se sitúa con 4.650 millones de dólares.

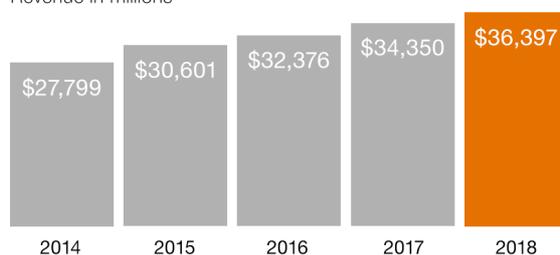
Según fuentes oficiales de la empresa Nike, sus ingresos en 2018 ascendieron a 36.397 millones de dólares, como se puede observar en el gráfico 1. Con respecto a la reseña de 2011, citada anteriormente, se puede notar el gran incremento de Nike frente a su principal competidor que ha seguido creciendo pero en menor medida.

Gráfico 1. Evolución de ingresos Nike 2014-2018.

NIKE, Inc. Revenue Performance

Fiscal Years 2014-2018

Revenue in millions



Fuente: Nike

3.2. Fabricación de sus productos

Tal y como se ha podido comprobar a lo largo de su historia, Philip Knight desde sus comienzos llevó a cabo la subcontratación de fábricas en Japón para obtener mayores beneficios gracias a los menores costes de producción y leyes más permisivas, siendo Nippon Rubber la elegida durante muchos años. Aunque abrió dos fábricas en Estados Unidos, en Exter y en Beaverton, debido al aumento de los costes en la fábrica subcontratada. Por ello, comenzó también a buscar otras fábricas en países como Corea del Sur, que le permitiera aumentar sus ganancias por el reducido coste unitario de producción. En definitiva, Nike se ha caracterizado por la subcontratación de la producción, que Berthomieu (1983) ha definido como: “Una forma de intercambio entre empresas, en la que una de ellas (empresa principal) encarga una parte o todo su trabajo a otra (empresa subcontratada) bajo unas condiciones determinadas previamente y donde el contratante tiene la responsabilidad económica final”. Las empresas acuden normalmente a países menos desarrollados por los bajos costes de la mano de obra, sin embargo hay que tener en cuenta que algunos costos como los logísticos, es probable que

se incrementen. Asimismo, también se produce una reducción del control al subcontratar la producción y no tener fábricas propias cercanas a la compañía, aunque sí impulsa el crecimiento de la empresa al obtener mayores beneficios. Del mismo modo, también ocasiona una menor calidad en los productos al reducir los costes con personal menos cualificado al del país de origen. El empleo aumenta en el país donde se emplazan las nuevas fábricas al igual que disminuye en los países más desarrollados con el cierre de fábricas locales. Por otra parte, y no menos importante, la contaminación en el país de acogida también se ve afectada, pues la apertura de esos centros de producción provoca un aumento de la misma.

Estas subcontrataciones tuvieron su auge hacia los años 90 con la gran demanda existente a las empresas del sector deportivo, que debían de tener disponibles miles de pares de zapatillas para poder satisfacer a todos sus clientes. Esta alta demanda vino ocasionada por la potente imagen de marca que la empresa estaba construyendo a través de su agencia de publicidad Wieden + Kennedy, como ya se explicó con el lanzamiento del hito “Revolution” en 1987. La compañía se empezó a centrar en su imagen, es decir, en los significados que evocaba la marca, dejando a un lado su preocupación por la fabricación de sus productos y las condiciones en las que se ejecutaban, lo que conllevó diversas indagaciones en el tema.

Naomi Klein, en una de sus investigaciones a Cavite (zona ZPE), explicada anteriormente, reveló las condiciones en las que trabajaban en estas fábricas subcontratadas para empresas reconocidas a nivel mundial como Nike. Pero además, Klein (2000), refleja cómo los logotipos de las marcas tan reconocidas mundialmente, apenas se ven e incluso se ocultan:

[...] No se ven sus nombres y sus logos despegados sobre las fachadas de las fábricas de esta zona industrial. [...] Fue en Cavite donde encontré finalmente un espacio sin marcas, y lo extraño es que se trataba de una fábrica de calzado Nike. [...] Entre las filas de edificios gigantescos y casi idénticos destacaba uno: en el cartel que había sobre la estructura blanca y rectangular se leía «Philips», pero a través de la verja que lo rodeaba vi montañas de zapatillas Nike (Klein, N, 2000, p. 231, 232).

Además, comprobó las condiciones laborales de estos obreros que trabajaban en ZPE o zonas francas: largas jornadas laborales, sueldos muy bajos que no les permiten sobrevivir, sin posibilidad de asociarse en sindicatos ni realizar huelgas y todo ello en

fábricas muy rudimentarias sin apenas ventilación. Tal y como recoge Klein (2000), en la fábrica Philips, que realizaba pedidos de marcas como Nike y Reebok, si los trabajadores se negaban a realizar horas extra, podía provocarles el despido. Sin embargo, Nike al igual que el resto de empresas niegan los hechos, como explica Klein (2000), citando el discurso del fundador Philip Knight en 1996: «Durante los últimos 25 años Nike ha ofrecido buenos empleos, mejorado las prácticas laborales y elevado la calidad de vida en los sitios donde opera» (p. 259), al igual que las palabras de la directora de relaciones públicas de la compañía, Vada Manager: «las oportunidades laborales que hemos ofrecido a hombres y mujeres de los países en vías de desarrollo como Vietnam e Indonesia les han permitido acceder a una calidad de vida muy superior» (p.259). Algo que contradice algunos de los testimonios de las obreras, porque en su mayoría eran mujeres, recogidos por la periodista en *No Logo: el poder de las marcas*, en las que confesaron sus deseos de que se quemara la fábrica.

También en la década de los 90, más concretamente en 1996, la revista *Life* destapó más información acerca de la fabricación de sus productos: explotación infantil en Paquistán, como se puede observar en la imagen 20. En este caso, se filtraron imágenes de niños cosiendo los balones con el Swoosh, aunque como se ha mencionado antes estos niños trabajaban para otras empresas como Reebok y su gran rival, Adidas.

Imagen 20. Niño paquistaní cosiendo balón Nike en 1996



Fuente: Research Gate

Ante estos escándalos, Nike tomó ciertas medidas aparte de mejorar su imagen de marca a través de la publicidad. En 1992 realizó su primer Código de Conducta, con una serie de pautas laborales que deberían cumplir todas aquellas fábricas que ejecutaran productos para la marca, aunque como se puede comprobar en la tabla 2 la mayoría de los obreros

no lo conocían. Tras las fotografías publicadas por la revista estadounidense, en 1998 Nike cambió la edad mínima requerida para poder trabajar en sus centros, colocándose en 16 para sus productos textiles y en 18 para su calzado.

Además, comenzó a efectuar auditorías en estos talleres para comprobar sus condiciones, sin embargo un estudio realizado por Locke, Qin, & Brause (2007), reveló que esas auditorías reflejaban todavía ciertas carencias con respecto a esas mejoras laborales. Ejemplo de esto son las huelgas y paralizaciones de producción que tuvieron lugar en la fábrica Yu Yuan en 2011 y 2014. Los trabajadores de esta factoría china denunciaron la disminución de los sueldos y el incumplimiento de los derechos de los trabajadores, respectivamente, de modo que paralizaron la fabricación de zapatillas durante una semana para Nike, Adidas, Reebok y Asics, y lo mismo ocurrió un año más tarde en Vietnam. Además, el periódico inglés *The Guardian* desveló en 2017 que trabajadoras de una fábrica, que fabricaba para Nike, Puma y Asics, en Camboya tuvieron que ser hospitalizadas por sufrir desmayos a causa de las altas temperaturas que soportaban en sus largas jornadas laborales. Por tanto, estos hechos dejan entrever las consecuencias de la subcontratación, ya que la marca ha perdido control sobre las fábricas al haberse expandido tan rápidamente.

Según datos de 2013 ofrecidos por la empresa y recopilados por la periodista Riera (2014), la fabricación de su calzado se realizaba en casi 750 fábricas de 43 países, contando con casi un millón de trabajadores en dichos lugares. 68 fábricas estaban situadas en Estados Unidos, aunque la mayoría de ellas se emplazaban en países en vías de desarrollo, pues en 2013 confeccionó en Vietnam el 42% de la producción, el 30% en China y el 26% en Indonesia, es decir, un 98% de sus zapatillas se fabricaron entre estos tres países. Por otro lado, la producción de la indumentaria estaba repartida en 28 países, destacando China y Vietnam y otros como Paquistán y México. En China había casi 200 fábricas, con 250.000 trabajadores; en Vietnam 65 centros con más de 300.000 empleados y en Indonesia más de 150.000 obreros repartidos en 40 fábricas. Sin embargo, también contó con centros en Europa; así, por ejemplo, en España la empresa Estampados Framo y Sago trabajaba con Nike, y lo sigue haciendo en la actualidad, aunque el eje central estaba en Italia con más de 1000 trabajadores divididos entre 14 centros.

Según la información ofrecida en su informe anual de 2018, la totalidad de la producción de calzado se da fuera de los Estados Unidos. De modo que, al cierre del ejercicio económico de 2017, el 47% de las zapatillas se fabricaron en Vietnam, el 26% en China y el 21% en Indonesia, por tanto aumentó la producción en Vietnam y disminuyó en los

otros dos países con respecto a 2013. En su intención de ser una empresa transparente pone a disposición de los consumidores un mapa para informar de dónde se hacen sus productos (manufacturingmap.nikeinc.com). Según Nike (2019), en noviembre de 2019 fabricaba sus productos en 533 fábricas de 41 países diferentes con más de un millón de trabajadores (1.164.201 empleados). Además, la producción de los materiales para la realización de sus zapatillas y ropa estaba concentrada en 78 fábricas repartidas por 11 países. Incluso, se puede obtener la lista de los 611 centros, donde aparte de productos para Nike se incluyen para el resto de empresas que posee. En dicho inventario, la marca facilita información del nombre de la factoría, su localización, el país en el que opera, el número de trabajadores y de ellos el porcentaje de mujeres, e incluso algunas de ellas ofrecen datos de contacto como teléfono o email.

Actualmente, se está dando un aumento de los costes de producción en los países donde tienen sus talleres. Esto unido a la subida de impuestos a los productos procedentes de China desde la llegada al poder de Donald Trump (del 10 al 25%), ha hecho que empresas como Nike se estén replanteando una relocalización de su producción. Son muchas las compañías que están viendo factible esta posibilidad, tal y como desvela un estudio de *Bank of America Global Research*, en el que casi un 85% de las compañías estadounidenses barajan esta opción. Aunque el hecho se vea motivado por esa subida de aranceles, también se está produciendo en Europa debido, como ya se ha mencionado antes, al aumento de los salarios en esas fábricas subcontractadas, aunque se trata de un proceso lento y gradual. Las empresas, tal y como afirma Moreno, Á. (2020) están valorando la opción de robotizar esa producción y cambiar la mano de obra de países en vías de desarrollo por robots en EE.UU o Europa, al tener un coste similar, aunque todo ello son suposiciones que se contrastarán con el paso del tiempo.

3.3. Evolución publicitaria

Swoosh es un símbolo para la identidad corporativa de la empresa. Desde su creación por Carolyn Davidson, ha aparecido siempre en todos los medios utilizados para su publicidad, pero no fue hasta finales de los años 70 cuando el diseñador Peter Moore les hizo entender la importancia de no alterar el logotipo porque dificultaba la labor de recuerdo en los consumidores. Hasta entonces se había utilizado formando el ala que simboliza a la diosa griega de la victoria, Niké, de distintas maneras, como se puede comprobar en la imagen 21.

Imagen 21. Alteraciones del logotipo.



Fuente: Brandemia

La comunicación publicitaria de Nike se caracterizaba desde sus inicios por esponsorizar a deportistas tanto profesionales como aficionados para apoyarles en sus carreras. En 1972, para darse a conocer realizó su primer patrocinio con un deportista de élite: el elegido fue el tenista Ilie Nastase, a quién más tarde patrocinaría Adidas. John McEnroe fue otro de los jugadores de tenis que firmó un convenio de patrocinio con la marca en 1977, tres años antes de alcanzar el número uno en el ranking de la ATP. Ambos eran deportistas humildes y prometedores pero no eran todavía estrellas en sus deportes, por lo que Nike confió en ellos, al igual que en Michael Jordan, en 1984. En dicho año contrataron los servicios de su primera agencia de publicidad John Brown & Partners, con los que realizaron campañas como "There is no finish line", tal y como aparece en la imagen 12. Hasta ese entonces, las acciones publicitarias de Nike se habían limitado a gráficas en las que se exponían las cualidades del producto y donde poder adquirirlos, en sus tiendas Athletic Department, como se puede comprobar en la imagen 15.

Imagen 22. Publicidad Nike 1975.

NIKE CORTEZ NOVA SPIKES

CORTEZ- THE SUPREME SHOE FOR THE LONG DISTANCE RUNNER. BLISTER PROOF SPENCO INNER SOLE. THICK OUTER SOLE WITH FULL LENGTH MID-SOLE CUSHION TO ABSORB ROAD SHOCK, SIMULTANEOUSLY ELEVATING THE HEEL TO REDUCE ACHILLES TENDON STRAIN.

LEATHER - SOFT WHITE LEATHER UPPER GIVES ADDITIONAL SUPPORT. EXTENDED HEEL COUNTER LOCKS IN THE HEEL TO MINIMIZE SLIPPAGE. \$19.99 FIVE OR MORE \$17.99

SUEDE - SOFT NAVY SUEDE UPPER MOLDS TO YOUR FOOT, PADDED NIKE HEEL HORN. SUPER SHOE FOR ACTION AND LEISURE. \$19.99 FIVE OR MORE \$17.99

NYLON - LIGHTWEIGHT BLUE NYLON UPPER NEEDS NO BREAK IN TIME, WATER WILL NEVER HURT IT. \$17.99

• These shoes contain production-caused imperfections which render their cosmetic quality below that of first-line Nikes. These imperfections will not affect the life and performance of the product; therefore, we are pleased to offer you fully guaranteed shoes at greatly reduced prices.

WE ALSO HAVE A GOOD SUPPLY OF NOVA AND CANADA II SPIKES AS SEEN IN THE MARCH ISSUE OF RUNNERS WORLD

Send your order to: P. O. BOX 743 BEAVERTON, OREGON 97008
the athletic department 503/643-4732 No Collect calls please.

(Please add \$1.50 shipping charge for first pair and \$.75 for each additional pair. Quantity limited; please call for second choice. Out of stock orders promptly refunded.) Free NIKE brochures available upon request. Air Mail Shipment add \$1.00. Outside U.S.A., use Money Order ONLY and add \$1.00 extra charge for shipping.)

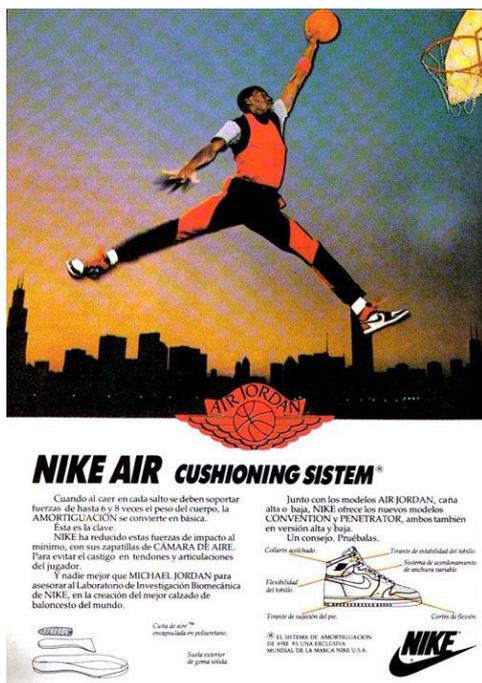
Fuente: Pinterest

Por lo tanto, aunque Wieden + Kennedy fuera la principal impulsora de la imagen de Nike, comenzó a forjarse en 1977 con Strasser como dirigente de marketing y con la contratación de los servicios de la agencia de publicidad John Brown & Partners. Gracias a esto se pasó de una publicidad con el producto y sus características físicas como centro del anuncio a la introducción del *storytelling* con la campaña “There is no finish line”. En dichas gráficas se exponen a través de un corredor desconocido, con el que se puede identificar el consumidor, las sensaciones que provoca correr. Sin embargo, también querían incitar a realizar deporte para mejorar la calidad de vida, sin importar la meta porque el hecho de salir a correr ya era todo un logro. Junto con esta agencia también realizó su primer *product placement* en 1978, con Farrah Fawcett, protagonista de *Charlie’s Angels (Los Ángeles de Charlie, 1976)* para promocionar el modelo Nike Cortez. A este le siguieron otros en series como *The Incredible Hulk (El Increíble Hulk, 1977)*, y numerosos actores y actrices como Barbra Streisand.

Con motivo de la crisis que la marca sufrió en 1984, tuvieron que arriesgarse a realizar el mayor patrocinio individual de la historia hasta el momento: Michael Jordan. El baloncesto era uno de los deportes que estaba en auge en esa época y decidieron firmar un contrato con este jugador universitario que comenzaría en los Chicago Bulls en 1984,

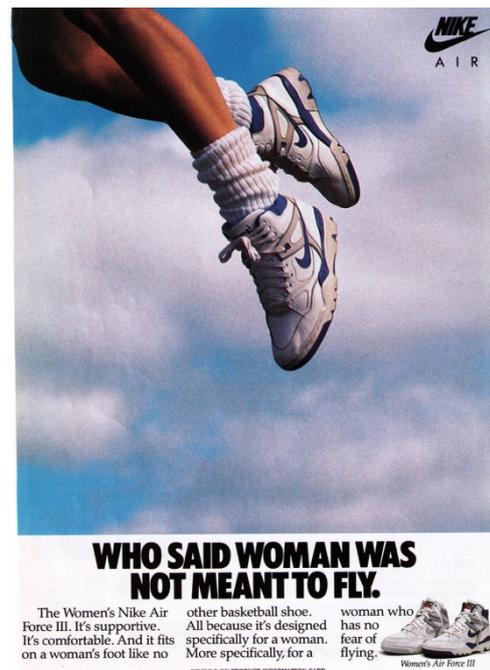
pisando por primera vez una cancha de la NBA. Nike ofreció al joven Michael 2,5 millones de dólares anuales a lo largo de la duración del contrato, que firmaron por 5 años. Este sponsor fue una de las acciones de marketing que impulsaron el crecimiento de la empresa por su diseño de zapatillas no homologadas para esa competición, que obligaba a usar botas de color blanco, como se ha explicado anteriormente. Esto, unido a la creación de las deportivas Air Jordan, fueron los motivos principales por los que Nike aumentó sus ventas en 1984 y consiguió superar las pérdidas que había sufrido el ejercicio anterior. Michael Jordan se convirtió gracias a su maestría con el balón y al patrocinio de la empresa en una auténtica estrella, protagonista de numerosas gráficas publicitarias. Un dato curioso acerca de este patrocinio es que Michael Jordan no quería firmar el acuerdo con Nike porque él prefería los productos de Adidas, pero sus padres le hicieron entrar en razón y ver que la propuesta de Nike era mucho mejor que la del gigante alemán. Adidas le ofrecía 100.000 dólares anuales y ninguna línea de productos ni participar en sus gráficas, según explica Palopoli (2014). La creación de su propia línea de zapatillas no fue una práctica innovadora, ya que emuló a sus competidores como Puma pero ninguno había logrado tal éxito. A día de hoy, Michael Jordan no es el único que ha realizado esto en Nike, sino también otros deportistas como Rafael Nadal, Tiger Woods, Kobe Bryant y Maria Sharapova.

Imagen 23. Michael Jordan promocionando sus *Air Jordan*



Fuente: Pinterest

Imagen 24: Gráfica anunciando *Air Jordan* para mujer



Fuente: Pinterest

En 1986 cambió su agencia de publicidad, dejando dicha comunicación en manos de Wieden + Kennedy. La campaña “Revolution” lanzada en 1987 supuso un antes y un después en la publicidad para la marca, al comprar los derechos del hit Revolution de los Beatles. Ese tema fue compuesto por John Lennon en India como reivindicación de las movilizaciones sociales de 1968 y tuvo muchas versiones variando el ritmo de la misma, aunque siempre fue polémico por las divisiones políticas. “Revolution” fue el primer *spot* televisivo de la marca, en el que invirtió 10 millones de dólares aproximadamente, según Bradshaw & Scott (2018). Además, consiguió representar su poder y su superación al utilizar dicha canción. Fue aquí cuando la empresa se dio cuenta que el éxito residía en la creación de significados en torno a su marca, en el signo y no en la mercancía. En 1988, también a cargo de la agencia Wieden + Kennedy, creó el eslogan más famoso de la marca: “Just Do It”. Como ya se ha explicado antes, sus orígenes datan de las palabras dichas por un asesino antes de morir y en las que Dan Wieden vio una oportunidad para Nike. El eslogan comenzó a utilizarse en diversos *spots* y gráficas incitando al público objetivo a la acción al ser un mensaje directo y apelando al consumidor. El primer *spot* en el que apareció fue narrando la humilde trayectoria de deportistas como Walt Stack y Priscilla Welch, pero tal ha sido el éxito que ha seguido utilizándose en su publicidad actual.

En los años 90 comenzó a realizar *spots* para la Super Bowl, la final de la NFL (National Football League), con el *spot* “Nike Sports Announcers”, en el que aparecían escenas de diferentes tipos de deportes en los que los deportistas se lanzaban la pelota unos a otros, mientras los comentaristas del partido relataban que no habían visto nunca nada igual. Al final del *spot* aparecía el logotipo “Just Do It”, después de poner *Buy Shoes Nike*, por lo que incitaba a la compra a los espectadores. Tras este vinieron otros como “Lone Runner” (1991), “Hare Jordan” (1992), “Space Jam” (1993), “Love of Football” (1995) y muchos más, aunque en los últimos años no ha realizado anuncios para este partido debido a que se ha vuelto uno de los espacios publicitarios más caros. Según la *CNBC* (2019), una marca debería pagar 5,25 billones de dólares por un *spot* de 30 segundos; sin embargo Nike ya cuenta con publicidad en la NFL, pues en 2018 renovó el contrato de patrocinio de la competición hasta 2028.

También desarrolló *spots* para deportes como el golf con la estrella Tiger Woods, que firmó un acuerdo de patrocinio con la marca. Este *spot* fue similar a los realizados para el lanzamiento del eslogan “Just Do It”, en “Hello World” estrenado en 1996 se cuenta la historia del golfista, pero se introduce una causa social: el racismo. Tiger denunció la

existencia de campos de golf donde todavía no podía jugar únicamente por su color de piel. Además del *spot*, también se realizaron gráficas para concienciar a la población estadounidense contra el racismo.

Con Wieden + Kennedy ha logrado consolidar una cultura corporativa, adherida a los consumidores, principalmente a los más jóvenes, constituyéndose como un gran fenómeno social. Nike, siempre apostó por jóvenes promesas que más tarde se convirtieron en jugadores de élite, pero en sus campañas siempre ha querido mostrar el lado más humano de estos referentes, con el objetivo de que sus públicos se sientan identificados. Ejemplo de esto es el *spot* “Failure” (1997) con Michael Jordan como protagonista, en el que llega a la cancha diciendo a través de una voz en off:

He fallado más de 9.000 tiros en mi carrera.

He perdido casi 300 partidos.

26 veces han confiado en mí para lanzar el último tiro y he fallado.

He fallado una y otra vez en mi carrera.

Y es por eso que he tenido éxito.

Además, con todas las dificultades que había superado en la industria futbolística, aprendió que debía invertir en publicidad destinada a este público, que estaba en auge. Por ello, lanzaron *spots* como “Good vs Evil” en 1996 en el que Ronaldo y Figo eran unos de sus muchos protagonistas. En dicho comercial se reflejan los valores de superación, en cuanto que el equipo formado por estrellas del fútbol se alza con la victoria frente a un grupo de diablos en un coliseo romano. Al final del anuncio también aparece el eslogan “Just Do It”, característico de la marca. Aparte de utilizar jugadores, comenzó con el patrocinio de clubes de fútbol como es el caso del F.C. Barcelona para la temporada 1998/1999, cuyos lazos actualmente continúan incluso hasta 2026.

En los años 2000 empezó con nuevos patrocinios como los de las estrellas del fútbol Cristiano Ronaldo y Zlatan Ibrahimovic, que jugaban en el Manchester United F.C y en la Juventus de Turín. 20 años más tarde Cristiano sigue con su contrato de patrocinio vigente, mientras que Zlatan abandonó a la marca este año 2020, para volver a Puma, la marca con la que jugó en el Ajax de Ámsterdam de 2001 a 2004. Las campañas publicitarias futbolísticas seguían la misma línea que en 1996: jugadores de élite unidos para perseguir un objetivo. En el caso de “The Mission”, donde también aparece Figo, el

objetivo es conseguir un balón encerrado en un edificio para lo que acaban sacando sus dotes futbolísticas compitiendo contra guardias de seguridad. Para el baloncesto realizó campañas como “Nike Freestyle” (2001), juntando a jugadores de *streetball* con estrellas de la NBA formando con el sonido de los toques del balón un ritmo similar al hip hop, cultura que se desarrolló a partir de los años 90. En esta campaña, Nike quiso conectar con su público a través de este estilo musical particular de esa cultura, aprovechando el apogeo que estaba teniendo.

En 2002, Nike estrenó “Move”, creado por Wieden + Kennedy y galardonado con un *Emmy Award*. Refleja los movimientos realizados por deportistas profesionales y aficionados durante diferentes deportes como snowboard, fútbol, esquí, baloncesto, tenis, triatlón combinados con música de fondo. Nike quiso mostrar la belleza de los cuerpos cuando están en movimiento. En 2006, quiso conmemorar a Michael Jordan tras haberse retirado de las canchas definitivamente en 2003. Para ello, realizó el comercial “Let Your Game Speak” en el que los protagonistas eran niños de diferentes edades imitando sus jugadas. El *spot* finalizaba con Jordan fuera de la cancha viendo como un niño imitaba uno de sus gestos más famosos, el denominado *Jordan Shrug*.

En 2012 lanzó la campaña “Find Your Greatness” con gráficas y un *spot* televisivo. En este último aparecían diversas situaciones de deportistas aficionados practicando sus deportes para mejorar, porque es ahí donde la campaña hacía hincapié, como se puede observar en la imagen 25: *Greatness starts with the decision to try*. Asimismo, otras frases revelan que la grandeza reside en hacer cosas que den miedo y superarse. De esta manera, Nike se dirige a un público objetivo muy amplio debido a la utilización de personajes de todas las edades y razas, así como al uso de multitud de deportes. Algunas gráficas han sido sacadas del propio *spot* publicitario, que comienza con un chico con sobrepeso corriendo, para seguidamente introducir todas esas escenas de personas practicando deporte.

Imagen 25. Campaña Find Your Greatness.



Fuente: Pinterest

En 2015 consiguió arrebatar la hegemonía de Adidas en la NBA y firmó un contrato de patrocinio por 8 años desde la temporada 2017/2018, con lo que su notoriedad aumentó todavía más al aparecer el Swoosh en la indumentaria de todos los jugadores de la NBA. En 2017 siguió con los patrocinios de clubes de fútbol, en este caso en Inglaterra con el Chelsea que hasta entonces tenía un acuerdo con Adidas que finalizaba en 2023. Según García (2016) para *El País*, el Chelsea tuvo que indemnizar a Adidas con 40 millones de euros, algo que le salía rentable, ya que Nike les iba a pagar el doble de lo que ingresaban por el patrocinio con Adidas. En total, 66 millones por temporada hasta 2032, lo que asciende a casi 1.000 millones de euros. Además de los clubes, los contratos de patrocinio firmados con deportistas alcanzaron unas cifras muy alejadas de los 2,5 millones con los que firmó su convenio Michael Jordan. Tal y como informa el diario alemán *DW*, Cristiano Ronaldo obtendrá 162 millones de euros por este patrocinio desde 2016 hasta 2026 que se acaba el contrato.

En 2018, para conmemorar los 30 años de “Just Do It”, lanzó “Dream Crazy”, otra creación de Wieden + Kennedy que obtuvo un *Emmy Award*, utilizando la figura de Colin Kaepernick, un ex *quarterback* de los San Francisco 49ers de la NFL. La polémica no tardó en aparecer pues Kaepernick, en 2016, durante el himno nacional antes del inicio de un partido hincó una de sus rodillas en el suelo como señal de protesta por las

desigualdades raciales que seguían existiendo. En la campaña se incita a creer en algo, aunque eso suponga sacrificar todo, pues este deportista no volvió a jugar ni un solo partido. Esta campaña, que contaba con *spot* y gráficas ha sido de las más controvertidas de la época, llegando a ser criticada por Donald Trump, presidente de los Estados Unidos. “Dream Crazier” fue la continuación de esta campaña, que reivindicaba el empoderamiento de las mujeres. Serena Williams fue la encargada de poner voz al anuncio, en el que denuncia las desigualdades de género y los estereotipos en torno a las mujeres deportistas, por lo que ha supuesto una fuente de inspiración y una llamada a la acción, con el eslogan final “It’s only crazy until you do it. Just Do It”.

En 2020 Nike volvió a triunfar con su video publicitario en homenaje a Kobe Bryant, uno de los jugadores de la NBA con los que tenía contrato de patrocinio, que murió en un accidente de helicóptero a principios de año. El anuncio “Mamba Forever”, era una pantalla en negro donde iban apareciendo pequeñas frases, siempre con la palabra *Forever* junto con mensajes que lo describían, mientras sonaba una voz en off con testimonios de sus entrenadores, compañeros y amigos.

Las maneras de publicitarse han sido en consonancia a la manera de consumir publicidad de las personas. Actualmente, muchas son las marcas, entre las que se incluye Nike, que han recurrido al negocio de los *influencers*. La compañía, como se ha explicado antes, contrata los servicios de personas relacionadas con el deporte que tienen un gran número de seguidores, en redes sociales como Instagram, a los que pueden influir en sus decisiones de compra. Ejemplo de esto es la *influencer* italiana Chiara Ferragni que suma casi 20 millones de *followers* en Instagram.

En definitiva, como se ha podido comprobar a lo largo del epígrafe, la publicidad ha ido evolucionando hacia una más segmentada en función de la tipología deportiva a diferencia de lo que ocurría en sus inicios. También gracias a Wieden + Kennedy, la publicidad de la marca cambió totalmente para centrarse en vender una serie de significados y no los productos como el eje central de ésta. Como se puede comprobar en las últimas campañas de Nike, los productos apenas aparecen y lo que importa es el mensaje que se quiere transmitir: acabar con el racismo o el empoderamiento de las mujeres en “Dream Crazy” y “Dream Crazier”. Con todas estas manifestaciones publicitarias, Nike ha conseguido forjar una potente imagen de marca, asociando a la empresa valores como la superación, el respeto o la igualdad, pero bien es verdad que Nike siempre ha tenido tintes de individualismo y competitividad, aunque en esta última década no se hayan expresado en la misma manera que otros valores.

3.4. Análisis de piezas publicitarias

En el siguiente epígrafe se procederá a analizar tres piezas publicitarias de la marca Nike, que hacen referencia a tres décadas: años 90, 2000 y desde 2010 hasta la actualidad. Para realizar un análisis homogéneo en los tres casos, se ha confeccionado una tabla con los aspectos que se quieren poner de relieve.

Hay tres grandes apartados: aspectos técnicos, contenido del *spot* y contexto. En el primero de ellos, se llevará a cabo una pequeña investigación acerca del producto o marca que se anuncia, la agencia de publicidad que ha creado el *spot*, la fecha en la que se ha lanzado, el país donde se ha emitido y el público objetivo al que la marca se dirige con la campaña.

En el segundo apartado, se estudiará el *copy* del anuncio, las situaciones que se desarrollan a lo largo del *spot*, los personajes que aparecen y los valores que la marca quiere transmitir.

Finalmente, el contexto donde se analizará la situación social, económica, cultural y tecnológica de la época en la que el *spot* se emitió, así como la publicidad de la competencia. Además, nos ocuparemos de detectar si la campaña es una reacción de la empresa ante algún escándalo derivado de la producción material en sus fábricas o no, y si fuera así, se llevará a cabo un estudio acerca de las respuestas que dio la marca aparte de las publicitarias, si es que las hubiese.

En esta última parte se quiere contrastar si la imagen de marca se corresponde con la realidad que esconde la publicidad, es decir, la relación existente entre la producción material y la producción semiótica. Caro (2018), enunció que las manipulaciones que realizan las marcas en cuanto a la producción material están encubiertas por la producción semiótica, y más concretamente a través de la publicidad. Muestran una visión de la marca idealizada y asociada a los valores que quieren que los consumidores identifiquen con la empresa. De manera que, no dejan a las personas introducirse en la realidad que esconden. Por ello, en este apartado se llevará a cabo una investigación de algunos escándalos en los que se acusó a Nike de una mala práctica empresarial, comparándolos con la publicidad que realizó en esas épocas.

A continuación, se expone en la tabla 3 todos los contenidos resumidos que se van a analizar:

Tabla 3. Ficha análisis *spots* Nike.

Aspectos técnicos	Producto/marca
	Agencia de publicidad
	Fecha de lanzamiento
	Medio
	País
	Público objetivo
Contenido	Copy
	Situaciones que aparecen
	Personajes
	Valores que transmite
Contexto	Paradigma social, económico, cultural y tecnológico
	¿Se trata de una reacción ante un escándalo derivado de su producción material? En caso de ser afirmativo, ¿la empresa tomo alguna medida aparte de la realización de la campaña publicitaria?
	Publicidad de la competencia

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Años 90

Como se ha explicado con anterioridad, se va a realizar un análisis sobre los apartados expuestos anteriormente de un anuncio de los años 90. En este caso se trata de la campaña “If you let me play”, que desarrolló Nike en esta época junto con la agencia de publicidad con la que realizó sus trabajos publicitarios más exitosos desde 1986.

FICHA ASPECTOS TÉCNICOS

PRODUCTO/MARCA	Nike
AGENCIA DE PUBLICIDAD	Wieden + Kennedy Portland
FECHA DE LANZAMIENTO	1995
MEDIO	<i>Spot</i> televisivo y gráfica https://www.youtube.com/watch?v=AQ_XSHpIbZE
PAÍS	Estados Unidos
PÚBLICO OBJETIVO	Niñas, niños, madres y padres

“If you let me play” es una campaña dirigida tanto para niñas y niños como padres, ya que como se explicará en el contenido, están exponiendo los beneficios de realizar la práctica deportiva si les dejan jugar. Por un lado, se destina a las niñas para fomentar el deporte y el empoderamiento de esas futuras mujeres deportistas, con el objetivo de que demanden igualdad en ese ámbito. Por otro lado, los niños, futuros adultos, son los receptores de ese mensaje para que dejen jugar a las niñas. De otro modo, también está dirigido a los padres para que dejen a sus hijas hacer deporte y jugar a lo que quieran, puesto que el fútbol no es un deporte para chicos ni el ballet es solo una actividad para chicas.

En este *spot* televisivo lanzado en EE.UU en 1995, la marca deseaba vender una imagen y unos valores, no un producto en particular, pues la mayoría de las protagonistas del vídeo ni siquiera lucen indumentaria de Nike. De esta manera, Nike está introduciéndose en la mente de los futuros adultos y de los padres de ellos con valores como igualdad tanto de género como de oportunidades, con la finalidad de construir un mundo mejor. En la gráfica, por su parte, aparece el mismo texto que se recita en el *spot*, junto con una de las niñas protagonistas. La agencia encargada de esta campaña no podía ser otra que Wieden + Kennedy, con la que comenzó a trabajar en 1986 y fue creadora de diversas producciones que cambiaron la publicidad de la marca como el eslogan “Just Do It”, que también aparece en esta campaña.

FICHA CONTENIDO

COPY	<i>“If you let me play, if you let me play sports...I will like myself more; I will have more self-confidence; I will be 60 percent less likely to get breast cancer; I will suffer less depression; I will be more likely to leave a man who beats me; I will be less likely to get pregnant before I want; I will learn what it means to be strong. If you let me play, play sports. If you let me play sports.”</i>
SITUACIONES QUE APARECEN	Diferentes planos medios y primerísimos primer planos de niñas jugando a deportes y en el parque con otras niñas diciendo una frase del <i>copy</i> cada una de ellas.
PERSONAJES	Niñas de diferentes razas de entre 11 y 14 años
VALORES QUE TRANSMITE	Igualdad de oportunidades y de género Empoderamiento de las mujeres Respeto Inclusión social

En cuanto al contenido del *spot*, la fuerza recae en el *copy* tan reivindicativo creado por Janet Champ, una de las creativas de Wieden + Kennedy. El *copy* está en inglés porque va dirigido a una población de habla inglesa, pero su traducción al español sería:

Si me dejas jugar, si me dejas hacer deporte...

Me gustaré más

Tendré más confianza en mí mismo

Tendré un 60 por ciento menos de probabilidad de tener cáncer de mama

Sufriré menos depresión

Será más probable que deje a un hombre que me maltrata

Será menos probable que me quedé embarazada antes de que yo quiera

Aprenderé lo que significa ser fuerte.

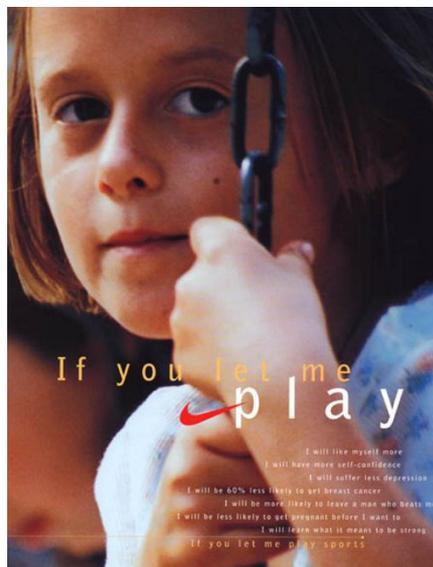
Si me dejas jugar, practicar deporte... Si me dejas practicar deporte

Las situaciones que aparecen son escenas cotidianas de niñas jugando con otras chicas en parques y solamente una de ellas aparece jugando al béisbol, mientras que el resto están

en columpios, corriendo o muestran primerísimos primeros planos que no dejan ver la situación en la que se desarrolla. Además, las protagonistas son niñas interracial, a través de las cuales la marca apuesta por la inclusión social en un país como Estados Unidos en el que conviven distintas razas. Como se puede comprobar, en 30 segundos es capaz de reivindicar los valores que se han expuesto anteriormente: igualdad de oportunidades y de género, el empoderamiento de las mujeres, el respeto y la inclusión social. Estos se consiguen a través de las situaciones, las protagonistas y del *copy*. Estas palabras reflejan los beneficios que provoca la práctica de deporte, algo a lo que debería tener acceso cualquier persona sin importar ni su sexo ni su raza.

Con respecto a la gráfica, utiliza a una de las personajes principales del video, que aparece hasta en tres ocasiones, junto con las palabras del anuncio de televisión. Se da mayor importancia al nombre de la campaña, ya que el tamaño de fuente es mayor y seguidamente aparecen las consecuencias positivas de practicar deporte expuestas anteriormente. El logotipo de la marca también aparece, en este caso en color rojo, aunque no aparece el eslogan “Just Do It”, a diferencia de la producción televisiva, como se puede comprobar en la imagen 26.

Imagen 26. Campaña “If you let me play”, 1995.



Fuente: Pinterest

CONTEXTO

Estados Unidos, económicamente hablando, en los años 90 vivió una época de gran crecimiento, gracias al constante aumento de su Producto Interior Bruto (PIB) y una inflación en descenso continuado con las políticas puestas en marcha por el presidente

Bill Clinton. Unido, a su vez, a unas tasas de paro sin precedentes desde 1970, afectando a un 4% de la población total activa. Sin embargo, según la teoría de los ciclos económicos, a toda fase de auge económico le sigue una de recesión, lo que provoca una disminución en la producción de bienes y servicio que a su vez trae como consecuencia un aumento del paro. Hecho que se contrasta con el déficit comercial que había ocurrido a lo largo de la década, es decir, las importaciones superaban a las exportaciones. Uno de los motivos de este déficit queda reflejado en la industria textil y de calzado deportivo, tal y como se ha comprobado, pues a partir de los años 90 comenzó la expansión de empresas como Nike gracias al aumento de las fábricas subcontratadas que daban cabida a la gran demanda que soportaban. En el resto del mundo se estaba viviendo una crisis económica que comenzó con la caída del muro de Berlín (1989) y la desaparición de la Unión Soviética en 1991 tras la Guerra Fría, entre otras causas.

A nivel tecnológico, los años 90 supusieron un antes y un después en la vida de las personas. Surgió Internet, conocida como *World Wide Web*, para a finales de década crear el *WiFi*, lo que permitió la intercomunicación entre diferentes dispositivos sin necesidad de cables. También se crearon ordenadores como iMac en 1998 y otros dispositivos electrónicos como la videocámara *TalkBoy*. Fueron los años dorados para avanzar hacia el acceso a las nuevas tecnologías que poseemos a día de hoy y que han cambiado la forma de comunicarnos entre personas y entre empresas.

A nivel social y cultural, se produjo un gran hito para la lucha antirracial en Sudáfrica con la presidencia de Nelson Mandela, primer hombre de raza negra en obtener ese cargo en el país, acabando con el régimen autoritario anterior. Afloró también un sentimiento independentista, causando la Guerra de los Balcanes, lo que dio lugar a la formación de países como Montenegro, Croacia o Serbia, entre otros. Además, todas las revoluciones tecnológicas llevaron a una modernización de la sociedad, dando lugar a movilizaciones LGTBI y surgiendo escándalos sexuales como el de Bill Clinton y su secretaria. La cultura estadounidense llegó al resto del mundo, a través de sus marcas y sus artistas musicales como Michael Jackson, Madonna.

Centrándonos de nuevo en la campaña “If you let me play” (1995), no se trata de una reacción ante algún escándalo en el que se viera envuelta acerca de su producción material, sino un antecedente. Según la Fundación Made in Usa, recogido por Calvo (1996), su modelo Air Jordan estaba siendo fabricado en Indonesia gracias a la mano de obra de niños de apenas 11 años. Obtenían un salario de 0,14 dólares, una cifra muy alejada del precio de venta de las zapatillas que era de 125 dólares. A pesar de ser

información de 1996, cuatro años antes ya se habían puesto en contacto con Nike y Michael Jordan para acabar con esta situación, sin recibir respuesta, por lo que la explotación infantil en las fábricas ya estaba presente antes de la campaña. Asimismo, en 1996 la revista estadounidense *Life* denunció que la empresa utilizaba a niños paquistaníes para la fabricación de sus balones, adjuntando pruebas visuales, como la de la imagen 20. Misma situación pero en dos países diferentes a los que se suman las investigaciones realizadas por Naomi Klein en Cavite (Rosario, Argentina) donde Nike también producía sus zapatillas. Publicó *No Logo: El poder de las marcas* en el año 2000 y más tarde traducido al español en 2002 en el que narraba la situación laboral de estos obreros, que en su mayoría eran mujeres, así como su lugar de trabajo y de descanso. La exploración de las ZPE fue desarrollada en los años 90, dejando entrever la diferencia entre su comunicación publicitaria y la manera en la que se fabrican sus productos.

Mientras que en la campaña expresaba el empoderamiento de la mujer, el respeto o la igualdad de oportunidades y de género, las noticias que giraban en torno a su producción material ofrecían una visión de explotación laboral e infantil. Aunque en el *spot* los protagonistas demandaban poder jugar y hacer deporte, algo acorde a su edad, otros niños y niñas en países en vías de desarrollo fabricaban calzado y productos para la marca que vendía los valores explicados con anterioridad.

Pero estos son solo algunos de los casos que los medios han sacado a la luz, pues según *El País* (2001), en el año 2000 rescindió el contrato con una fábrica de Camboya por emplear a menores en su producción. Además, llevó a cabo un plan de mejora en factorías de Indonesia, sumado al cambio en la edad mínima para los empleados, siendo de 16 para sus productos textiles y 18 para su calzado en 1998, como se había mencionado antes.

En esas fechas, Adidas aparecía por primera vez con una pieza audiovisual con motivo del Mundial de Italia de 1990. Para ello, realizó un *spot* con diversos futbolistas como protagonistas jugando al fútbol, finalizando con el logotipo del trébol de Adidas junto con el eslogan “La marca del mundial”. En otro *spot* en 1993 se puede comprobar como todavía estaba lejos de lo que transmitía Nike en campañas como la analizada. En “The Wall” producido por David Lynch lleva a la tecnología de Adidas a un mundo surrealista y no hay *copy*. El protagonista es un corredor que atraviesa un muro de piedra, apareciendo efectos especiales simulando que el corredor está en las nubes, además de segundo antes haber aparecido rayos, un escorpión y antorchas de fuego. En el mismo año del lanzamiento de “If you let me play”, Adidas estrenó un *spot* en memoria a Emil Zatopek narrando su trayectoria como atleta, al más estilo de Nike, cambiando la línea

surrealista que había continuado en 1994 con “Unchain your brain”. En 1990, coincidiendo con la línea surrealista de su principal competidor, Puma lanzó “The Legends Lives”, simulando que las zapatillas cobraban vida. En 1993 Reebok lanzó la campaña “Planet Reebok”, en la que exponía las características de un mundo imaginario Reebok, formado por sus consumidores. Quizás este último se acerca más a la publicidad de Nike aunque no se aprecian valores como los de la campaña estudiada, pero lo que está claro es que Nike, desde su consolidación, ha ido marcando las pautas del resto a nivel comunicativo. Por lo que se puede ver un cambio en las campañas publicitarias de las marcas deportivas desde principios de los 90 a finales de esta época.

3.4.2. Años 2000

En este apartado se va a realizar un análisis con los mismos parámetros que el anterior, pero en este caso de un anuncio de la década de los 2000. En esta época se produjo el auge del fútbol, por lo que la mayoría de la publicidad de las marcas utilizaba esta temática. Sin embargo, el *spot* elegido es “I feel pretty”, realizado por la agencia de publicidad Wieden + Kennedy y cuya protagonista es la tenista rusa Maria Sharapova.

FICHA ASPECTOS TÉCNICOS

PRODUCTO/MARCA	Nike Women
AGENCIA DE PUBLICIDAD	Wieden + Kennedy Portland
FECHA DE LANZAMIENTO	2006
MEDIO	<i>Spot</i> televisivo https://www.youtube.com/watch?v=Nn-BEUyHS9I
PAÍS	Estados Unidos
PÚBLICO OBJETIVO	Mujeres y hombres, aunque principalmente a mujeres

“I feel pretty” está dirigida a varios públicos, aunque principalmente a mujeres deportistas que puedan sentirse identificadas con las situaciones que aparecen, ya que lo que anuncia el *spot* es la marca Nike para este segmento de la población. Sin embargo, también está destinado al resto de la población, tanto hombres como mujeres, para que vayan más allá de un físico bonito, porque las personas son mucho más que lo que puedan aparentar a nivel estético.

El *spot* apareció en televisión por primera vez el 20 de agosto de 2006 en Estados Unidos. Se lanzó una semana antes de que Sharapova participara en el U.S Open, uno de los torneos de tenis más importantes junto al Australia Open, Roland Garros y Wimbledon.

Esta campaña fue llevada a cabo por la agencia de publicidad Wieden + Kennedy en su sede de Portland. Tal fue el éxito, que obtuvieron diversos reconocimientos a su trabajo como dos *Cannes Lions*, en el festival de Cannes que premia la creatividad a la hora de comunicar.

FICHA CONTENIDO

<p>COPY</p>	<p><i>“I feel pretty, Oh so pretty, I feel pretty and witty and bright, And I pity Any girl who isn’t me tonight. I feel charming, Oh so charming, It’s alarming how charming I feel, And so pretty That I hardly can believe I’m real. See the pretty girl in that mirror there: Who can that attractive girl be? Such a pretty face, Such a pretty dress, Such a pretty smile, Such a pretty me!”</i></p>
<p>SITUACIONES QUE APARECEN</p>	<p>Diferentes planos generales y planos medios de la protagonista y el resto de personajes, que aparecen en el trayecto de la tenista desde el hotel hasta la pista de tenis</p>
<p>PERSONAJES</p>	<p>Maria Sharapova, paparazzis, empleados de hotel, comentaristas de tenis, etc.</p>
<p>VALORES QUE TRANSMITE</p>	<p>Empoderamiento de las mujeres Respeto Eliminar los estereotipos</p>

A pesar de que la canción “I feel pretty” del grupo West Side Story es crucial para el anuncio, la fuerza recae en romper con esos estereotipos que aparecen en la canción gracias a la última escena. En dicha acción, la tenista acompaña el golpe de raqueta con un grito, dejando sin palabras a la audiencia, que no puede por menos que aplaudir. Al ser un *spot* lanzado en Estados Unidos, el *copy* está en inglés, por lo que en español se traduciría como:

*Me siento guapa, muy guapa,
Me siento guapa, ingeniosa y brillante
Y me da pena cualquier chica que no sea yo esta noche.
Me siento encantadora
Oh tan encantadora
Es alarmante lo encantadora que me siento,
Y tan guapa
Que casi no puedo creer que soy real.
Mirar a la chica guapa en ese espejo allí:
¿Quién puede ser esa chica atractiva?
Una cara tan bonita, un vestido tan bonito
¡Qué bonita sonrisa, qué guapa yo!*

En el *spot* el espectador es capaz de vivir junto con la tenista el recorrido que realiza desde el hotel Waldorf-Astoria, donde se aloja, hasta el estadio donde va a disputar un partido de tenis. A lo largo de este trayecto, los empleados del hotel, paparazzis, organizadores del evento, compañeros de profesión, comentaristas, recogepelotas y el árbitro, tanto hombres como mujeres, le cantan la canción “I feel pretty”. Mientras ocurre esto, ella hace caso omiso a las estrofas que la involucran, hasta que consigue dejar sin palabras a todo el estadio con su grito a la vez que golpea la pelota. El *spot* finaliza con el eslogan “Just Do It”, motivando a las mujeres a practicar deporte para aumentar la confianza en sí mismas. Por su parte, los valores que trasmite esta producción audiovisual son similares a “If you let me play” (1995), porque Nike, a lo largo de su historia, ha querido denunciar causas sociales como el racismo y las desigualdades de género. La marca quiere convencer al público objetivo de acabar con los estereotipos físicos, es decir, que no se puede juzgar por un cuerpo o cara bonitas simplemente, debido a que hay mucho más allá de un físico. Asimismo, refleja situaciones a las que tienen que hacer frente

mujeres, por lo que demanda el respeto a este colectivo. Con todo ello, pretende alcanzar el empoderamiento de las mujeres a través del deporte.

Además, la tenista ha sido protagonista de otras campañas para la marca e incluso posee a día de hoy su propia marca de productos de tenis dentro de Nike, a pesar de los rumores que hubo sobre la rescisión de su contrato de patrocinio tras verse salpicada por escándalos de dopaje.

CONTEXTO

Los años 2000 fueron negativos para Estados Unidos, pero también para el resto del mundo, por las grandes catástrofes naturales y los atentados terroristas que causaron crisis económicas. La década comenzó con los atentados terroristas del 11S a las Torres Gemelas, situadas en el World Trade Center (Nueva York). La mañana del 11 de septiembre, 4 aviones de aerolíneas americanas fueron secuestrados por miembros pertenecientes al grupo terrorista Al-Qaeda, dejando un balance de alrededor de 3.000 muertes y más del doble de víctimas, según recogen fuentes como el periódico *El País* (2019). Esto tuvo grandes secuelas para la economía del país, pues el turismo y los ingresos que genera descendieron y supuso un cambio en las medidas de seguridad para entrar al país. Pero no solo tuvo consecuencias para EE.UU, pues a partir de esa fecha los controles en el tránsito de pasajeros de la mayoría de países se endurecieron para ofrecer, en la medida de lo posible, una mayor seguridad a la hora de viajar. En 2004, España sufrió también otro ataque terrorista, en el que se produjeron una serie de explosiones en cuatro trenes de cercanías en Madrid causando un gran número de víctimas.

Otro desastre que marcó estos años fue el tsunami que azotó al sur y sudeste asiático en 2004 y un año más tarde, en 2005, se produjo el huracán Katrina en Estados Unidos, afectando a la costa oeste, en el que murieron casi 2.000 personas, según *El País* (2015). Todos estos hechos tuvieron consecuencias tanto en la sociedad como en la economía. Esta última se vio afectada aun más por la recesión económica de 2008 provocada por una caída sin precedentes de las acciones en la Bolsa.

A nivel tecnológico, la época estuvo marcada por el surgimiento de redes sociales como Facebook en 2004, Twitter en 2006 e Instagram en 2010, así como por la creación del primer iPhone. Esto unido al impacto de las marcas y de fenómenos como la serie *Sex and the City* (*Sexo en Nueva York*, 1998), hizo que la sociedad se modernizara y tuviera una mentalidad más abierta acorde con el cambio de siglo. Además, descendió el racismo

con Barack Obama al conseguir la presidencia de Estados Unidos en 2008, el primer presidente afroamericano del país.

Centrándonos en la campaña “I Feel Pretty” (2006), Nike estrenó esta campaña algunos años después de verse implicada en escándalos por explotación laboral y abusos verbales y físicos en las fábricas. En 2005, Nike tuvo que realizar un listado de todas las fábricas donde llevaba a cabo su producción material, en su misión de ser una empresa transparente. Evans (2005) denunció el descubrimiento de abusos a trabajadores tanto física como verbalmente en varios centros de producción de Asia, debido a los datos aportados por el informe citado anteriormente.

Además, años antes ocurrió lo mismo en Indonesia. Tras una encuesta realizada a una muestra de casi 4.500 empleados de los más de 50.000 que trabajaban en Indonesia, según recoge *El País* (2001), el 30% de estos denunciaron haber sido víctimas de abusos. De ese mismo estudio se extrajo otra cifra alarmante: el 2,5% de los trabajadores, que en su mayoría eran mujeres, sufrieron abusos de índole sexual. Por otra parte, *El Mundo* (2001) reveló que en una investigación llevada a cabo en una de sus fábricas en México – Kukdong – se observó la presencia de menores trabajando. Asimismo, debido a la situación de las obreras de Indonesia, no tienen apenas recursos económicos para productos para la menstruación. Por ello, y por el acceso limitado a los lavabos en horario de trabajo, algunas fábricas les permiten ausentarse dos días durante su período sin recibir ninguna compensación salarial por esos dos días. Sin embargo, según *El Mundo* (2001), la mayoría de ellas opta por llevar prendas de vestir oscuras para que no se aprecien las manchas de sangre.

El *spot*, al ser posterior a todos estos escándalos, puede que la empresa lo realizara para limpiar su imagen de marca. De esta manera, tras los estudios que denunciaban acosos y abusos sexuales, la compañía lanzó “I Feel Pretty” (2006), para empoderar a las mujeres y no juzgarlas por su físico ni acosarlas verbalmente con continuos piropos. Sin embargo, este *spot* vende unos valores totalmente contradictorios a lo que ocurre en sus fábricas, puesto que no existe el respeto, no solo a nivel físico y sexual sino también verbal.

Aparte de la comunicación publicitaria, según constató *El País* (2001), Nike llevó a cabo un plan de mejora en las 30 fábricas con las que trabajaba en Indonesia. Este plan contemplaba la posibilidad de dar voz a los obreros a través de un sistema con las quejas laborales que tuvieran.

Esta época, a nivel publicitario en la industria, está marcada por el boom futbolístico, por lo que la mayoría de piezas están destinadas a ese público. Sin embargo, en esta década

Adidas lanzó “Impossible is nothing” (2004), en la que utilizó imágenes de archivo del boxeador Mohammed Ali, pero también incluía jugadores de fútbol como Zidane. Reebok también utilizaba a estrellas del fútbol en sus *spots* publicitarios, Thierry Henry apareció en “Run Easy” en 2007. En este audiovisual aparecen diferentes personas corriendo mientras mantienen diversas conversaciones entre ellas o por teléfono, para finalizar con el la frase *run at the speed of chat* y el nombre de la campaña. Lo que tienen en común ambas campañas es que los jugadores estaban fuera de su contexto como futbolistas, en el del *running*, pero aprovechando su fama mundial para atraer al público. A pesar de haber analizado un *spot* de Nike con una tenista como protagonista, esta marca también utiliza futbolistas como Cristiano Ronaldo en su campaña “Marca la diferencia” (2009).

3.4.3. 2010 – Actualidad

En este epígrafe, se va a analizar los mismos aspectos que en las dos campañas anteriores, pero con una campaña estrenada entre 2010 y la fecha actual. La elección ha sido “Dream Crazier”, con la voz de Serena Williams y desarrollada en 2019 por la agencia de publicidad con la que ha realizado la mayoría de sus trabajos publicitarios desde 1986, Wieden + Kennedy.

FICHA ASPECTOS TÉCNICOS

PRODUCTO/MARCA	Nike
AGENCIA DE PUBLICIDAD	Wieden + Kennedy Portland
FECHA DE LANZAMIENTO	2019
MEDIO	<i>Spot</i> televisivo y gráficas https://www.youtube.com/watch?v=QMmcjYd5r-U
PAÍS	Estados Unidos
PÚBLICO OBJETIVO	Mujeres

“Dream Crazier” es la continuación del *spot* “Dream Crazy” protagonizado por el ex *quarterback* Colin Kaepernick y lanzado en 2018 con motivo del 30 aniversario de la creación del eslogan “Just Do It”. Esta campaña publicitaria realizada por la agencia Wieden + Kennedy Portland se estrenó en la gala de los *Oscars* en 2019, en la que Serena Williams participó para presentar la película *A Star is born* (*Ha nacido una estrella*, 2018). Por tanto, el lanzamiento se dio en Estados Unidos, pero el evento tiene una gran repercusión a nivel mundial, por lo que más tarde se llegaron a introducir subtítulos en español, así como a crear una versión peruana con la joven boxeadora Tatiana Mora como protagonista.

La primera parte de la campaña está dirigida a un público más amplio; pero “Dream Crazier” va destinado a un público femenino, tal y como se puede comprobar en el contenido del anuncio, tanto en el *copy* como en las protagonistas del mismo. Sin embargo, también sirve para la población masculina, ya que a través de la visualización del *spot* pueden darse cuenta de la realidad a la que están sometidas y así conseguir paliarlo.

La pieza publicitaria, al igual que las gráficas, como se puede ver en la imagen 27, no venden productos en concreto sino la marca en sí junto con las significaciones que gracias a la publicidad se le han atribuido.

Imagen 27. Gráfica *Dream Crazier*.



Fuente: Marketing Directo

FICHA CONTENIDO

COPY	<p><i>“If we show emotion, we’re called dramatic. If we want to play against men, we’re nuts. And if we dream of equal opportunity, we’re delusional. When we stand for something, we’re unhinged. When we’re too good, there’s something wrong with us. And if we get angry, we’re hysterical, irrational, or just being crazy.</i></p> <p><i>But a woman running a marathon was crazy. A woman boxing was crazy. A woman dunking, crazy. Coaching an NBA team, crazy. A woman competing in a hijab, changing her sport, landing a double cork 1080, or winning 23 grand slams, having a baby, and then coming back for more.</i></p> <p><i>Crazy, crazy, crazy, crazy, and crazy. So if they want to call you crazy, fine.</i></p> <p><i>Show them what crazy can do.</i></p> <p><i>It’s only crazy until you do it.”</i></p>
SITUACIONES QUE APARECEN	Diferentes planos de las protagonistas en las situaciones que se narran en el <i>copy</i> : corriendo, boxeando, llorando, entrenando, etc.
PERSONAJES	Mujeres deportistas como Alex Morgan, Megan Rapinoe, Serena Willians o Simona Halep, entre otras.
VALORES QUE TRANSMITE	Empoderamiento de las mujeres Respeto Igualdad de género

La fuerza del *spot* está en el *copy*, al que da voz la tenista Serena Willians, y está en inglés, puesto que el *spot* fue estrenado en Estados Unidos, al igual que los dos anteriores. A pesar de ello, y como se ha explicado antes, se tradujo a idiomas como el español:

Si mostramos emociones, nos llaman dramáticas

Si queremos jugar contra hombres, estamos locas

Y si soñamos con la igualdad de oportunidades, estamos delirando

Si defendemos algo, estamos desquiciadas

Si somos demasiado buenas, hay algo mal en nosotras

Y si nos enfadamos, somos unas histéricas, irracionales o simplemente estamos locas

Pero una mujer que corría un maratón, estaba loca

Una mujer boxeando, estaba loca
Una mujer haciendo un mate, estaba loca
Dirigiendo un equipo de la NBA, loca
Una mujer compitiendo con un hijab,
Cambiando su deporte,
Aterrizando un doble giro 1080,
Teniendo un bebé y luego volviendo a por más.
Loca, loca, loca, loca y loca
Entonces si quieren llamarte loca, perfecto
Demuéstrales lo que pueden hacer las locas
Solo es una locura hasta que se hace

Este *copy* está acompañado de imágenes que muestran las situaciones narradas, de manera que aparecen mujeres futbolistas, boxeadoras, jugadoras de baloncesto, tenistas, pero también otras como jugadoras de fútbol americano, atletas y nadadoras, entre otras. Se muestran deportistas famosas como Serena Willians, que aparte de dar voz al anuncio aparece en él, o Megan Rapinoe. Ambas se han mostrado públicamente defensoras de los derechos de la mujer y de la igualdad entre hombres y mujeres en el deporte. Asimismo, también forman parte de la pieza audiovisual deportistas aficionadas de diversas edades, incluidas niñas.

La razón de por qué Serena Willians fue elegida para esta campaña radica en los hechos ocurridos durante el torneo U.S Open, en el que el juez le arrebató puntos y su reacción fue considerada como histórica. Por lo que, junto con la WTA (Women Tennis Association) reclamó la misma situación en el caso de los hombres, pues tenistas como Andy Roddick, tal y como recoge Tarrago (2019), afirman haber reaccionado peor y nunca haber tenido consecuencias como las que sufrió la tenista.

Los valores que quiere transmitir Nike con esta campaña son similares a los de las campañas anteriores, por lo que se deja entrever que la lucha por la igualdad de género sigue presente 30 años más tarde. Gracias al *copy* y las situaciones que aparecen, la marca consigue empoderar a las mujeres a través del deporte, principalmente con la frase “Demuéstrales lo que pueden hacer las locas”, debido a esa apelación al espectador. Del mismo modo, demanda la igualdad de género y el respeto por los que están luchando las mujeres en todos los ámbitos y en esta caso en el deporte.

CONTEXTO

La década de los 2010 comenzó con la Primavera Árabe, las revueltas que hubo en diversos países como Túnez, Egipto o Siria para acabar con los regímenes autoritarios y obtener mayores derechos. Estas movilizaciones provocaron guerras en países como Siria, en las ciudades de Damasco y Alepo, que a día de hoy continua tras 9 años. En oposición al gobierno sirio, surgió el Estado Islámico, autor de múltiples ataques terroristas en todo el mundo, incluido Occidente. Además, en esta época se produjo uno de los peores sucesos nucleares junto con el de Chernóbil (1986): la central nuclear de Fukushima (Japón) sufrió un accidente, que causó la muerte de miles de personas según fuentes como la *BBC* (2019).

En la Unión Europea, esta década provocó grandes tensiones, debido a los rescates que tuvieron que llevarse a cabo en países como Portugal, Grecia o España tras las consecuencias de la crisis económica de 2008. Hecho que provocó que países como Reino Unido se planteará su permanencia en esta comunidad hasta que en 2020 comenzó el proceso de abandono de la Unión Europea, llevando al país a una inestabilidad política.

Kim Jong-un consiguió el poder en Corea del Norte, afianzando las tensiones militares con Donald Trump, presidente de los Estados Unidos desde 2016. Se alzó con el poder con la promesa de llevar a cabo políticas conservadoras y de construir en la frontera con México un muro para evitar las migraciones hacia Estados Unidos.

A nivel social, se ha caracterizado por el uso de las redes sociales para dar visibilidad a causas sociales como los abusos sexuales con la campaña #MeToo en Twitter. En dicha campaña, las usuarias exponían testimonios que habían sufrido en este ámbito. Esto ha llevado también a una mayor concienciación social y un aumento de la afluencia en las manifestaciones por los derechos de la mujer así como por la igualdad entre hombres y mujeres. Las innovaciones tecnológicas que comenzaron la década anterior han cambiado la forma de vida de las personas. Existen aplicaciones móviles para infinidad de necesidades que pueda tener el consumidor, Uber o Cabify, que ofrecen servicios similares a un taxi pero con el precio cerrado desde el inicio. Otras aplicaciones para pedir comida a domicilio, para comprar por Internet sin necesidad de moverse de casa como Amazon, así como nuevas redes sociales para conectar a la gente como Tik Tok (2016). Centrándonos de nuevo en la campaña “Dream Crazier”, Nike quiso dar visibilidad a una causa social que cada vez está más presente y escogió a Serena Williams por los hechos producidos en el U.S Open, como se ha explicado anteriormente. Sin embargo, lanzó la campaña tres meses antes de que los medios de comunicación se hicieran eco de las

denuncias que la empresa había sufrido por parte de atletas embarazadas. Las ganancias del atletismo no son iguales que en otros deportes como el fútbol o el baloncesto, sino que la mayoría de sus beneficios los obtienen a través de contratos de patrocinio con las marcas deportivas.

The New York Times (2019) recogió las declaraciones de Alysia Montaña, una de estas atletas embarazadas: “La industria de los deportes permite a los hombres tener una carrera plena. Pero si una mujer atleta decide tener un bebé, esa industria la margina incluso cuando está en su mejor etapa”. Además, añade “Empresas como Nike nos dicen: ‘Atrévete a soñar con locura’, pero yo digo: ‘¿Qué tal si dejan de tratar nuestros embarazos como si fueran lesiones?’”. El problema que vivían estas atletas es que durante los meses que estaban sin realizar entrenamientos físicos y, por tanto, sin competir, Nike reducía las cantidades de dinero que les pagaba por patrocinio o incluso interrumpía el contrato para no pagarles. Esto obligaba a todas ellas a una temprana reincorporación que podría traer malas consecuencias para su salud tanto física como mental, tal y como expresa Kara Goucher: “Regresar a las competencias tan pronto fue una mala decisión. Además, me resulta desgarrador observar la situación en retrospectiva y saber que no fui el tipo de madre que quería ser”. Según expresa *The New York Times* (2019), esta atleta compitió siete meses después de dar a luz, sufriendo daños incurables en la cadera desde esa fecha.

Por tanto, como se puede comprobar, la empresa comunicó meses antes un mensaje que no cumplía con sus trabajadoras. Mientras reclama el respeto y la igualdad entre hombres y mujeres, las atletas embarazadas ven un descenso en sus ingresos por patrocinio con Nike por el simple hecho de dar a luz una nueva vida. Esta situación fue denunciada también por la atleta Alysia Montaña: “Si queremos ser deportistas y madres, pues es una locura”, emulando el *copy* del *spot* “Dream Crazier”. Sin embargo, la reacción de la empresa no tardó en llegar y 10 días después de la publicación del primer artículo en *The New York Times*, Nike acordó no reducir ni suprimir los ingresos de estas atletas durante su periodo de embarazo, que para la marca comprende 1 año.

Durante esta década, a nivel publicitario, las empresas competidoras están adaptando sus formas de comunicación a las nuevas características de la sociedad, cada vez más conectada a través de Internet. Empresas como Puma recurren a técnicas como la gamificación en algunas de sus campañas y otras como Asics realizan piezas publicitarias centradas en el *running*, expresando los valores de su marca como “It’s a big world. Go run it” (2015). Al igual que Reebok en su campaña “Be more human”, motivando a los

consumidores a ser más humanos. Adidas, por ejemplo, también utiliza el discurso publicitario de mejorar la vida de las mujeres con la práctica de deporte y la igualdad dentro de este, en campañas como “She Breaks Barriers. More Visibility. Bigger Dreams”. Esta campaña del gigante alemán se estrenó un mes más tarde de que lo hiciera “Dream Crazier” de Nike. De igual manera, en 2016 Reebok utilizó estos valores en su publicidad con la campaña protagonizada por mujeres como la modelo Gigi Hadid, la boxeadora Ronda Rousey, la gimnasta Aly Raisman o la actriz Patricia Valley. “#PerfectNever” tenía por objetivo defender el empoderamiento de las mujeres a través del deporte, rompiendo con los estereotipos físicos de la población femenina. Además, en estos años, todas las marcas han firmado contratos de patrocinio con *influencers* para llegar a un público más joven a través del medio en el que más publicidad consumen: las redes sociales.

4. Conclusiones

En un mundo lleno de marcas que nos ofrecen productos similares a un precio parecido, la opción por la que las empresas han optado ha sido la diferenciación a través de la producción semiótica, destacando la publicidad como herramienta principal de ésta. Esta elección se produjo en el momento en que se dieron cuenta de la importancia de su imagen de marca, de manera que podrían adentrarse en la mente de los consumidores por los signos que transmitían a través de su comunicación y no por los productos en sí. Estas significaciones sustentadas por la publicidad de la significación son el pilar fundamental de la producción semiótica.

Entre los ingredientes de la producción semiótica está el *packaging*, que hace que empresas como Nike sean vistas por los consumidores como sostenibles debido al mensaje que aparece en las cajas donde envían sus productos a domicilio. En ellas se muestra un texto, tal y como he comprobado en primera persona, en el que informa al comprador de que ha ayudado a plantar un árbol y, por tanto, ha contribuido con la mejora del medioambiente, lo que produce una sensación de bienestar con uno mismo sin ni siquiera haber visto el producto. Lo mismo ocurre con el precio que se pagan por las mercancías, pues como se ha observado a lo largo del trabajo, el coste de producir unas zapatillas o ropa deportiva es bastante menor al que pagamos por ellas. Pero la marca quiere posicionarse en un grupo social determinado, haciendo sentir parte de ese colectivo a todo aquel que consuma su marca, aunque solo lo haya hecho una única vez.

Del mismo modo, como sostiene Caro (2018b), las marcas llevan a cabo una producción al servicio de sus necesidades y no de las de los consumidores, puesto que como se ha comprobado en el caso de Nike, casi mensualmente lanzan varios modelos de zapatillas para seguir obteniendo beneficios con las ventas, mientras que los consumidores no necesitan renovar ese producto en tan solo un mes, por lo que también está sujeto a la moda, tal y como apunta Caro (2018b). Gracias también a las agencias de publicidad que trabajan a disposición de estas compañías, se ha conseguido que los consumidores asocien valores a los productos que ellos mismos no poseen a nivel físico. Así pues, identifican la felicidad con una marca de bebidas como es Coca-Cola, la superación con Nike o el placer adulto con una empresa que vende chocolate como Valor.

La consecuencia de esto, tal y como se ha explicado a lo largo de este trabajo, ha sido la deslocalización de las fábricas a países con zonas ZPE, en las que las condiciones laborales nada tienen que ver con las existentes en el mundo occidental. Incluso a día de hoy, diversas organizaciones como Oxfam Intermón, siguen llevando a cabo estudios en

los que denuncian este hecho. Los consumidores somos conscientes de esta situación, en mayor o menor medida, dependiendo del grado de compromiso social para lograr un mundo más justo. Sin embargo, muchas veces la motivación que nos lleva a la acción de comprar una marca u otra viene dada por esas imágenes publicitarias. De manera que, a pesar de conocer algunas de estas irregularidades a través de los medios de comunicación, seguimos eligiendo una marca por lo que significa a nivel social.

A las marcas que son conocedoras de nuestro comportamiento como consumidores y que se encuentran consolidadas en el mercado, no parece preocuparles demasiado la situación en la que se encuentran los trabajadores en las zonas francas, mientras sus beneficios sigan incrementándose. El hecho de que estas fábricas estén situadas en países en vías de desarrollo, aporta riqueza al país. En la actualidad, se están replanteando la relocalización de las fábricas a los países de origen de las marcas debido a circunstancias económicas y no sociales, tal y como se ha explicado a lo largo de estas páginas. El desmantelamiento de estas fábricas en los países más pobres supondría la pérdida de la fuente de ingresos para los trabajadores de estos centros de producción. Gracias a las grandes marcas, reciben una retribución económica, por muy pequeña que sea, que les permite vivir aunque no alcanzar un nivel de vida mínimo. Estos trabajadores que realizan procesos de fabricación poco cualificados solo tienen esta opción de trabajo, por lo que si las fábricas desaparecen, están abocados a la indigencia. A pesar de ello, vienen luchando por revertir esta situación, ya que aunque sea su único recurso económico, son personas que merecen unas condiciones laborales más justas, al igual que las que se pueden llegar a dar en zonas no francas. Estas luchas se pueden ver en la huelga realizada en 2014 en una fábrica china proveedora de marcas como Nike, Adidas y Reebok, que paralizaron sus trabajos para denunciar la disminución de los sueldos y el incumplimiento de los derechos laborales, tal y como se explica en el capítulo 3.

Cuando los medios de comunicación se hacen eco de esta situación de precariedad laboral, las empresas reaccionan rápidamente para “limpiar” su imagen de marca y que su volumen de ventas se vea afectado lo menos posible. Las grandes marcas, líderes de sus sectores respectivos, hacen de “escudo” bajo el que se protegen el resto de las empresas que siguen el mismo modelo de negocio, pero no se pone el punto de mira sobre ellas, según se ha visto reflejado en la industria de las marcas deportivas con el caso Nike. Quizás sea el precio que han de pagar por ser las número uno en sus industrias, aunque se da principalmente en el sector textil.

Aunque, su gran inversión para mejorar su imagen sigue siendo a nivel publicitario, cuidando al máximo todos los valores que transmiten y siendo partícipes de causas sociales como la igualdad de género. La manera de promocionar sus productos ha ido variando hasta el punto de que ya no son el eje central de las campañas, adaptándose a las demandas sociales. La consolidación de la publicidad de la significación coincidió con la subcontratación de la producción material en países con leyes fiscales y laborales más permisivas. Esta sociedad tan cambiante ha hecho que las marcas a través de sus agencias de publicidad vayan modificando los medios con los que las personas consumimos publicidad. Actualmente, se llevan a cabo campañas con personajes influyentes a través de redes sociales pero este formato publicitario ya está desgastado, tal y como recoge Puro Marketing (2019), entre otros. Por lo que habrá que ir introduciendo nuevas formas con las que convencer a la audiencia de adquirir los productos de una marca u otra. Siempre han existido *influencers* como futbolistas o famosos que seguirán teniendo poder de decisión en las personas, al contrario que otras personas que no tienen nada con lo que respaldarse. La creatividad es un elemento esencial en la comunicación de las empresas debido a la saturación informativa y publicitaria a la que estamos sometidos, que hace que no prestemos atención si el mensaje no es original. Desde mi punto de vista, la evolución estará marcada por un aumento del uso de las nuevas tecnologías como realidad virtual o aumentada, así como un cambio en la publicidad exterior, al que ya estamos acudiendo con campañas de éxito de empresas como Netflix para anunciar el estreno de sus series o películas. Además, opino que las causas sociales seguirán muy presentes, puesto que despiertan emociones en los espectadores, un recurso muy utilizado pero de gran utilidad.

Gracias al análisis de los *spots* de la marca Nike escogidos de tres décadas diferentes, se ha podido comprobar como la lucha por la igualdad de género ha estado siempre muy presente en la sociedad y en el deporte. Del mismo modo, es una causa social que tras más de 20 años sigue teniéndose que reivindicar porque no se ha logrado alcanzar. Sin embargo, gracias a las redes sociales y a este tipo de publicidad llevada a cabo por multitud de marcas, ha visto sus frutos en la última década con un mayor número de manifestaciones y reivindicaciones en las redes sociales.

Tras la realización de toda la investigación, se ha podido comprobar la existencia de notables divergencias entre la forma de fabricar los productos de las empresas del sector deportivo y su publicidad, y más concretamente en el caso de Nike gracias ese análisis de los spots escogidos de diferentes líneas temporales. Sin embargo, para las empresas prima

la producción semiótica por encima de la material, consiguiendo gracias a la publicidad que su imagen de marca no esté relacionada con otros aspectos como la explotación infantil, sino con significaciones que son el detonante que motiva la acción de compra en los consumidores. Como se ha observado en los *spots* estudiados, Nike vende valores como la igualdad de género mientras que en su actuación empresarial no lo fomenta. Hecho que se puede comprobar con noticias publicadas por periódicos internacionales acerca de la reducción o suspensión de las remuneraciones económicas que perciben las atletas embarazadas, tal y como se explicó en el capítulo 3.

En definitiva, la relación entre producción semiótica y producción material se rompió en el momento en el que la fabricación de los productos se trasladó a países subdesarrollados. Se trata de dos mundos completamente diferentes, encubiertos bajo un mismo símbolo, la marca que hay detrás. Mientras que las empresas en sus oficinas y a través de las agencias de publicidad se encargan principalmente de la imagen de marca y el diseño de los productos, miles de personas se encuentran en unas condiciones muy precarias para que la empresa siga obteniendo ganancias con la venta de sus productos. Por tanto, todos estos signos hacen que el valor de los productos se incremente y sea mucho mayor que los costes de fabricación de las zapatillas o ropa deportiva. Sin embargo, los consumidores, donde me incluyo, estamos dispuestos a pagar esa cantidad de dinero por todo lo que supone la adquisición de los productos de una marca a nivel semiótico. La publicidad es, pues, el telón que oculta el trasfondo de lo que verdaderamente ocurre en las grandes multinacionales.

5. Referencias bibliográficas

- 20 Minutos. (2017). Todo lo que tu forma de vestir dice sobre ti. *20 minutos*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bTpo3r>
- ABC. (2014). Una huelga de 40.000 chinos paraliza la producción de zapatillas Nike, Adidas y Reebok. *ABC*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bQYysL>
- AdAge. (2006). Nike: If you let me play. *AdAge*. Recuperado de: <https://bit.ly/2LOQ62E>
- AdForum. (s.f). Nike – “I Feel Pretty”. *AdForum*. Recuperado de: <https://bit.ly/2zl3MQ9>
- Adidas. (s.f). Workplace culture: the performance blueprint. *Game Plan A*. Recuperado de: <https://bit.ly/2XdF2Bo>
- Adlatina. (2014). “Risk everything”, de Nike, es la campaña más vista en la historia de los mundiales. *Adlatina*. Recuperado de: <https://bit.ly/2zTJ2z0>
- Agencias. (2001). El 30% de los empleados de Nike en Indonesia han sufrido abusos y acosos. *El País*. Recuperado de: <https://bit.ly/2ZBoS7V>
- Auladell, F. V. (2011). La producción semiótica ante la significatización de la economía (O¿ cómo lograr una publicidad efectiva en la era del capitalismo virtual?). *Pensar la publicidad*, 5(1), 75-97.
- Balderas, I. (2006). *Mujeres trabajadoras en América Latina: México, Chile y Brasil*. México: Plaza y Valdés.
- Belil, M. (1988). La organización de sistemas de producción: caso de las redes de subcontratación. *Documents d'anàlisi geogràfica*, (13), 019-34.
- Belinchón, F. (2019). Nike, Adidas y 171 empresas más unen fuerzas para pedir a Trump que baje los aranceles al calzado. *El País*. Recuperado de: <https://bit.ly/2XglQmB>
- Benedetti, M. (2011). Cadena de suministro responsable. *Decision Sciences*.
- Bertero, M. (2016). El músculo productivo de Puma en Latinoamérica: la compañía concentra el 8,8% de su producción en la región. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de: <https://bit.ly/3cSISGK>
- Berthomieu, C. (1983). *Structures industrielles et sous-traitance*, CNRS, Université de Nice, Paris.
- Caro, A. (2018a). *Comprender la publicidad*. Ecuador: CIESPAL.
- Caro, A. (2018b). Comprender la publicidad para transformar la sociedad. Conferencia de clausura del II Congreso de la Red Iberoamericana de Investigadores en Publicidad, CIESPAL, Quito, Ecuador. Recuperado de: <https://bit.ly/2AGZsLp>
- Caro, A. (1994). *La publicidad que vivimos* (pp. 101-105). Madrid, España: Eresma.
- Caro, A. (2006). Marca y publicidad: un matrimonio por amor. *Trípodos* (18), pp. 9-21.
- Caro, A. (6 de junio de 2016). La marca como tapadera. *Diagonal Periódico*. Recuperado de: <https://bit.ly/2ylvUIM>
- Crouse, L. (2019). Nike invita a soñar a sus atletas... hasta que se embarazan. *The New York Times*. Recuperado de: <https://nyti.ms/2WQblaF>

- De Luce, I. (2013). 26 Nike ads that shaped the brand's history. *Business Insider*. Recuperado de: <https://bit.ly/2WRQzao>
- De Luque, M. (2008). “Impossible is nothing”: un viaje al corazón de Adidas. *Anuncios.com*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bQh0Sq>
- Díez, B. (2019). 10 eventos que marcaron la década de 2010 en el mundo. *BBC Mundo*. Recuperado de: <https://bbc.in/36gPoVk>
- Directors Library. (s.f). Adidas. *Directors Library*. Recuperado de: <https://bit.ly/3gcnp0>
- Draper, K. (2019). Nike ya no sancionará económicamente a las atletas embarazadas”. *The New York Times*. Recuperado de: <https://nyti.ms/36jGE0r>
- DW. (2019) Cristiano Ronaldo recibirá 162 millones de euros de Nike, según Football Leaks. *DW*. Recuperado de: <https://bit.ly/3cXOPCs>
- Eguizábal Maza, R. (2007). *Teoría de la publicidad*. Madrid Cátedra.
- El País. (2015). El desastre del Katrina en 20 cifras. *El País*. Recuperado de: <https://bit.ly/3gadFAT>
- El País. (2020). Volkswagen bate récord de ventas y roza los 11 millones de unidades. *El País*. Recuperado de: <https://bit.ly/2WUL4rT>
- Evans, S. (2005). Nike da la cara. *BBC Mundo*. Recuperado de: <https://bbc.in/3cUXF3Q>
- Florida, R. *La clase creativa*. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI, Paidós, Barcelona, 2010. (p. 99)
- Fokkelman, M. (2001). Los abusos de las multinacionales. *El Mundo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2XoaP2O>
- Fox, T.S. (2016). Swoosh Bowl: Nike's Best Super Bowl Commercials of the '90s. *HypeBeast*. Recuperado de: <https://bit.ly/2TrflqG>
- Full Crossfit. (2015). “Be more human”, nueva campaña publicitaria de Reebok. *Full Crossfit*. Recuperado de: <https://bit.ly/2WTmJCJ>
- García, J. (2016). El Chelsea cambia Adidas por Nike por 1.000 millones. *El País*. Recuperado de: <https://bit.ly/2LM1MTL>
- García, M. (2015). “Somos como esclavos, y no trabajadores”. *El Mundo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2APua5g>
- Historia – Biografía. (2017). Historia de Puma. *Historia-Biografía*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bS1Mwf>
- Huddleston, T. (2019). This is how much it costs to air a commercial during the 2019 Super Bowl. *CNBC*. Recuperado de: <https://cnb.cx/3genHS8>
- Ibáñez, J. (1994a): *Por una sociología de la vida cotidiana*, 2a ed. Madrid, Siglo XXI de España.
- JD Sports. (2020). La evolución de las zapatillas de Nike y su historia. *JD Sports*. Recuperado de: <https://bit.ly/2ZojBAG>
- Klein, N. (2000). *No Logo: el poder de las marcas*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

- La Bolsa del Corredor. (2015). ASICS Go Run It. *La Bolsa Del Corredor*. Recuperado de: <https://bit.ly/3cT0W3B>
- Lefort, N. (2018). Costes y deslocalización internacional: el caso de una empresa textil. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 26, 175-184.
- Locke, R. M., Qin, F., & Brause, A. (2007). Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. *Ilr Review*, 61(1), 3-31.
- Marketing Directo. (2019). Nike se hace con un Emmy gracias al controvertido anuncio 'Dream Crazy'. *Marketing Directo*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bNPNjf>
- Marketing Directo. (2019). Puma crea un “videojuego” para promocionar sus nuevas zapatillas. *Marketing Directo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2WULnTz>
- McVeigh, K. (2017). Cambodian female workers in Nike, Asics and Puma factories suffer mass faintings. *The Guardian*. Recuperado de: <https://bit.ly/2APu6T4>
- Moreno, Á. (2020). Mango, Nike, Apple... por qué las empresas cierran sus fábricas chinas y “vuelven a casa”. *El Confidencial*. Recuperado de: <https://bit.ly/2TqQtEB>
- Neuromedia. (2018). Recuerdo publicitario por edad y medio 2018. *Neuromedia* Recuperado de: <https://bit.ly/2THA0fJ>
- Novoa Montoya, A.R. (2019). *Influencia de las tribus urbanas en las nuevas tendencias de la publicidad. El caso de "Adidas Originals" en la ciudad de Bogotá* (tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid, España.
- Olivas, O. (2016). Hoy se cumplen 75 años desde el primer comercial de televisión, ¿cómo ha evolucionado la publicidad en tv?. *Merca2.0*. Recuperado de: <https://bit.ly/2XaO6qw>
- Oxfam Intermón. (2015). Derechos que penden de un hilo. *Oxfam Intermón*. Recuperado de: <https://go.aws/2WOq5qw>
- Pacheco Rueda, M. (2018). De marcas y significaciones líquidas. En Acosta, C. et al. Actas del I Congreso de la Red Iberoamericana de Investigadores en Publicidad, Capítulo Argentino. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán, pp. 51-62.
- Palco23. (2018). ‘Touchdown’ de Nike: renueva su patrocinio con la NFL hasta 2028. *Palco23*. Recuperado de: <https://bit.ly/2A2nMab>
- Palopoli, E (2014). *Los hombres que hicieron la historia de las marcas deportivas*. Buenos Aires, Argentina. Blatt & Ríos.
- Pérez Porto, J., & Merina, M. (2018). Definición de Zona Franca. *Definición.de*. Recuperado de: <https://bit.ly/2AQey1l>
- Pérez, A. (2019). Comparación de la facturación de Adidas, Nike y Puma en el mundo 2006-2018. *Statista*. Recuperado de: <https://bit.ly/3gaSIWx>
- Pozzi, S. (2019). El número de víctimas mortales del 11-S sigue creciendo 18 años después. *El País*. Recuperado de: <https://bit.ly/2ylwy2G>

- Puro Marketing. (2019). Crisis en el paraíso influencer: sus publicaciones pierden engagement en Instagram. *Puro Marketing*. Recuperado de: <https://bit.ly/2LWrF3g>
- Reason Why. (2014). Qué significa el logotipo de Reebok. *Reason Why*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bQIkje>
- Riera, S. (2014). La fábrica de Nike: 744 centros de producción y un millón de trabajadores en 43 países. *Modaes*. Recuperado de: <https://bit.ly/2Trr4La>
- Solana, D (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital* (pp. 15-27). Barcelona, España: DobleYou.
- Taboada Campos, M. (2017). *Iconografía de la victoria en la estrategia comunicativa de Nike* (tesis de pregrado). Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, España.
- Tarrago, A. (2019). “¿Y qué si te llaman loca?”: Serena Williams da voz al último spot feminista de Nike. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://bit.ly/2zgJ8k8>
- Tizon, A. (1999). Los felices años 90. *El Mundo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2LORpyA>
- Villafañe, V. (s.f). *Los años 2000. AARP*. Recuperado de: <https://bit.ly/3gcCN9Z>
- Yangjun, P., Jiaojiao Ch. (2007) *Adidas. Marcas de la <<A>> a la <<Z>>*. Maomao Publications. New York.