



***Lo que importa es ganar.
Vaya oportunidad para aquellos que comprenden el cambio,
concentrándose en lo que importa.***
Por Josef Schinwald

Introducción

Nike se ha convertido en una de esas compañías globales que a menudo son tomadas por ONG's y periodistas como representantes simbólicos de las empresas en la sociedad. En el caso de Nike, los temas se refieren a los de derechos humanos y condiciones de los trabajadores en fábricas en países en desarrollo. Ante estas acusaciones constantes, Nike ha desarrollado una respuesta importante, apoyada por reportes corporativos en internet. Las críticas, sin embargo, continúan.

Nike: la compañía

Nike Inc. produce calzado, indumentaria, equipamiento y accesorios para el mercado del deporte y del atletismo. Es la mayor vendedora de tales productos en el mundo. Le vende a aproximadamente 19.000 minoristas en los EE.UU y luego a alrededor de 140 países en todo el mundo. Casi todos los productos son fabricados por contratistas independientes. El calzado mayormente es fabricado en países en desarrollo.

La compañía fabrica en China, Taiwan, Corea, Méjico y también en los EEUU e Italia.

Historia

LA IMAGEN DE NIKE



El símbolo que aparece en todos los productos y prendas de Nike significa el ala de la victoria de los dioses en la mitología griega. En inglés se escribe "Swoosh" y se pronuncia por separado Ni-key. Esta iconografía fue diseñada por Caroline Davidson en 1971, quien conoció a Phil Knight y luego se casó con él. En 1972 se lanzó al mercado el primer calzado con el logo de "Swoosh". El logo, parte fundamental en la imagen de Nike, fue evolucionando con los años: en 1971 se encontraba el nombre Nike con fondo del logo; en 1978, el isotipo Nike pasó a ocupar la parte superior del logo; en 1985, isotipo y logotipo estaban enmarcados dentro de un cuadro; y en 1995, el logo de Nike se convirtió solo en el "Swoosh".

ESLÓGANES FAMOSOS

A principios de los '90 la empresa desarrolló una serie de eslóganes para sus productos calzados y prendas deportivas que ayudarían a posicionar la marca Nike en el mercado. En 1988 apareció lo que sin lugar a dudas fue el eslogan más famoso de Nike, y aquel por el cual la marca empezó a ser conocida en todo el mundo: "Just Do it" (Sólo hazlo), introducido por

Dan Wieden. Entre los eslóganes más importantes se encuentran "Test your faith" (Prueba tu fe), que formaba parte de publicidades que mostraban a personas entrenando.

Posteriormente, en 1998, Nike lanzó un nuevo eslogan, acompañando piezas en las que se veían chicos practicando deportes como básquetbol. La frase era "I can" (Yo puedo), de la agencia Wieden&Kennedy, que enfocaba una vuelta a lo positivo.

Cuando Phil Knight se graduó en la escuela de negocios, no tenía ningún capital, ningún conocimiento acerca de la fabricación de calzado, pero motivado por el deseo de convertirse en el principal distribuidor de calzado deportivo de EEUU, viajó a Japón para visitar una compañía que hacía zapatillas de marca Tiger. Knight se presentó como el director general de "Blue Ribbon Sports" y se abstuvo de mencionar que Blue Ribbon sólo existía en su cabeza. Su idea vino de un trabajo teórico durante su estadía en Stanford. El libro Masters of Enterprise escrito por H. W. Brands cuenta que muchos años después Knight recordaba el trabajo como el suceso que cambió su vida: "Había determinado, cuando escribí esa teoría, que lo que quería hacer de mi vida era ser el mejor distribuidor de zapatillas de atletismo en pista de los Estados Unidos."

Cuando "Onitsuka Company" mandó las muestras desde Japón, Phil Knight inmediatamente tuvo que formar una compañía y se constituyó en sociedad con Bill Bowerman. Pusieron U\$S 500 cada uno y se dieron un apretón de manos. Y ese fue el comienzo de "Blue Ribbon Sports", luego registrada como "Nike". Bowerman fue crucial para el éxito de "Nike", se convirtió en el principal innovador de la mayoría de los diseños de las zapatillas Nike y cuando se convirtió en el entrenador del equipo olímpico norteamericano, Knight puso el logo de "Nike" en el calzado de los principales finalistas para que fuera visto por televisión.

Como los consumidores habían estado perdiendo interés en la publicidad tradicional, los trucos publicitarios llamativos se estaban poniendo de moda. Las marcas gritaban más fuerte que nunca para ser escuchadas. Phil Knight pronto puso super corredores, estrellas del tenis, jugadores de fútbol famosos, y supernovas del basket en la nómina y ellos se pusieron las zapatillas Nike en sus pies. El mejor arma de Knight en su batalla para vencer a competidores como Reebok y Adidas fue un jugador de básquetbol que resultó ser el más grande de la historia: Michael Jordan. La cuestión era hacer resaltar los pies de Jordan durante partidos de básquetbol. Un funcionario de Nike llegó a decir: "Sobre ésta roca construiremos nuestra iglesia". Sin sorpresas, la línea "Air Jordan" vendió más de U\$S 100 millones en su primer año.

La compañía se convirtió en una verdadera pionera de nuevos paradigmas. Pasó de sus anuncios tradicionales de zapatillas de 60 segundos a demostraciones de celebridades del producto en 60 minutos: Michael Jordan en básquetbol, Tiger Woods en golf, y Ronaldo en fútbol. El espíritu de campaña de una compañía, similar a una casa de fraternidad en el colegio, poniendo su logo en el mundo, impulsó a la compañía a tasas de crecimiento cercanas a los tres dígitos en los 70 y en los 80. "Nike" personificó sus zapatillas, apelando a emociones más que al producto en sí. La propiedad de las zapatillas Nike se convirtió en una afirmación: Usted también puede ponerse de pie y correr; sólo, hágalo. Su nuevo acercamiento a la publicidad no era crear anuncios; crearon un modo haciendo una conexión con la nueva cultura de EEUU, "fitness" por todos lados. Tomando ventaja de éste boom en EEUU crearon una necesidad donde nunca antes había existido ninguna.

Cuanto más crecía el volumen de ventas de Nike, más rico se volvía Michael Jordan. Actualmente, con un valor neto aproximado de 398 millones de dólares él es el mejor ejemplo de atleta y a la vez hombre de negocios. Desde el principio, Jordan y su representante buscaron el patrocinio de las compañías que él respaldaba. El primer gran negocio de Jordan, con Nike en 1984, condicionó su compensación a la venta de las zapatillas que llevaban su nombre. Ahora hay una entera sección Jordan en Nike, de la que él recibe un porcentaje sobre las ventas. De acuerdo con la revista Fortune, Jordan produjo un mínimo de 10 billones de dólares en su carrera. La personificación de la marca es muy diferente del auspicio de

celebridad o del respaldo – Michael Jordan era un ejemplo expansivo de Nike en sesenta minutos, no un cabezal que habla en sesenta segundos.

Tiger Woods podría sobrepasar a Jordan, en Golf. Usualmente la gente se retira más tarde. El ha firmado contratos con Nike, American Express, Buick, y otros, y su valor neto ya es de más de \$200 millones. A comienzos de éste año renovó y extendió su contrato con Nike en un negocio que podría estar valuado en \$100 millones a lo largo de cinco años. Siguiendo los pasos de Michael Jordan, el porcentaje de Woods también depende de la venta de los productos Nike. Nike tuvo aproximadamente \$40 millones en ingresos de artículos de golf en 1995, el año antes que Woods acordara respaldar su línea, por \$40 millones a lo largo de cinco años. El año pasado Tiger Lodz firmó un nuevo contrato por cinco años por \$100 millones. En el mismo año, los ingresos de Nike Golf fueron de \$300 millones.

Nike se transformó de un distribuidor de calzado en una máquina de “marketing” bien aceitada. Sabía lo que estaba haciendo: diseñando el producto, distribuyéndolo, y comercializándolo. Para Nike, los patrones fundamentales para una mayor rentabilidad eran “tercerización” y “nuevo patrón de marca”. Junto con otros especialistas en cadenas de valores como “Intel”, “Nucor” y “Microsoft”, hizo lo absolutamente opuesto a lo que oligopolios integrados unas décadas antes hicieron en industrias tan diversas como acero, químicas, autos, aerolíneas, informática, textiles, plásticos, aeroespacio, banca, mercaderías de consumo embaladas, editorial, y petróleo: explotar las economías de especialización: diseño espectacular, distribución, y comercialización audaz. Nike se ha convertido en el líder de la industria del calzado de atletismo de los EEUU.

Casi todos los productos que fabrican se terminan fuera de la empresa. Después de comenzar con zapatillas hechas en Japón, Knight encontró nuevos productores en Corea, Taiwan, Tailandia, China, Indonesia y Vietnam. Los exploradores de Nike buscaban mano de obra barata, gobierno y moneda estables, y fueron tan buenos eligiendo estos lugares que pronto los analistas financieros elaboraron un “Indicador Nike” para economías emergentes. Y, en verdad, muchas otras multinacionales siguieron también el liderazgo de Nike. Tercerizando la actual fabricación de zapatillas en países donde podrían ser producidas a bajo costo y con gente incrementando sus compras a más de tres pares de zapatillas de atletismo por año, los ingresos de Nike eran ya de \$6 billones anuales. La revista Forbes designó a Knight como el sexto individuo más rico de EEUU en 1996.

El éxito de la compañía se basa en que mantiene actividades clave en la cadena de valores que son fundamentales a su diferenciación e imagen de marca, y terceriza el resto. Esa fórmula ha hecho disponible capital financiero e intelectual para diferenciación y una poderosa imagen de marca en todo el mundo. Eventualmente, según parece, habrá canales de deportes dedicados a jugadores supernovas puestos en la nómina de Nike y con las zapatillas Nike en sus pies.

Nuevos poderosos paradigmas de publicidad están apareciendo en el horizonte estratégico de los gerentes de marca de hoy y algunos ya se están poniendo un nuevo par de lentes, porque las reglas han cambiado otra vez. Los medios se han fragmentado en cientos de canales de cable, miles de revistas y millones de páginas de Internet. Vaya oportunidad para aquellos que van por el buen camino y mantienen su enfoque en lo que realmente importa.

¿Quién trabaja en estas fábricas?

El reporte de "Global Alliance" sobre fábricas en Indonesia arrojó el siguiente perfil de trabajadores fabriles: 58% son adultos jóvenes entre 20 y 24 años y un 83% son mujeres. Casi la mitad de estos trabajadores han completado el segundo ciclo de enseñanza. Pocos poseen habilidades específicas del trabajo cuando comienzan. 95% de los trabajadores en las 9 fábricas involucradas han recibido aumentos en el último año, en concordancia con los aumentos de los salarios mínimos del gobierno y con algunas excepciones, los salarios base

de estas fábricas están por encima de los salarios mínimos de la región - aunque existen opiniones de que esto no es significativo.

¿Cuáles son los temas?

Nike tiene unas 700 fábricas contratadas, dentro de las cuales un 20% de los trabajadores producen artículos Nike. Las condiciones de estos trabajadores han sido un arduo debate, con acusaciones de malas condiciones y abusos. Nike ha buscado hacer frente a estas acusaciones al establecer un "**Código de Conducta**" para todos sus proveedores y trabajando con Global Alliance para revisar 21 de estas fábricas y responder a estos temas.

En Indonesia, se reportó lo siguiente: 30,2% de los trabajadores había experimentado en forma personal y un 56,8% habían presenciado, abusos verbales. Un promedio de 7,8% de los trabajadores reportaron haber recibido comentarios sexuales no deseados y un 3,3% reportaron haber sufrido abusos físicos. Adicionalmente, dos trabajadores reportaron acoso sexual al momento de manejarse incorporaciones y promociones, aunque una investigación no pudo confirmar dichas acusaciones. 73,4% de los trabajadores están satisfechos con la relación que mantienen con sus supervisores de línea y un 67,8% están satisfechos con el relacionamiento con la gerencia.

Por lejos, las principales preocupaciones de los trabajadores se refieren a las condiciones físicas de sus lugares de trabajo.

Un reporte ha sido efectuado con relación a una fábrica en Méjico que ha tenido graves problemas que han derivado en juicios laborales.

En ambos casos, Nike respondió a estos reportes con detallados planes correctivos.

¿Qué dicen los críticos?

Naomi Klein, en su conocido libro "No Logo" ("Sin Logo") trata en forma exhaustiva el caso de Nike, acusando a la empresa de abandonar países que han desarrollado mejores niveles de salarios y derechos, trasladándose a otros como China, donde los costos son menores.

Señala una foto publicada en 1996 que mostraba a niños en Pakistán cosiendo pelotas de fútbol Nike como un ejemplo del empleo de trabajo infantil. Otras críticas han sugerido que Nike debería hacer públicas las ubicaciones de todas sus fábricas y permitir que inspectores independientes verifiquen las condiciones en las mismas. Cualquier auditoría realizada por Nike debería ser de dominio público. Un gran foco se centra en los salarios pagados por los proveedores de la compañía.

Las auditorías han encontrado que los niveles salariales están por encima del mínimo legal pero los críticos sostienen que de todas formas, estos salarios no constituyen un salario justo.

¿Qué dice Nike? Nike acusa a Naomi Klein de manejar información vieja e imprecisa.

Señalan que no han abandonado países como ella sostiene y se mantienen en Taiwan y Corea a pesar de tener salarios más altos y haber mayores derechos laborales. Admiten que la foto de 1996 documentó lo que ellos calificaron de "gran error" cuando comenzaron a realizar por primera vez pedidos de pelotas de fútbol a un proveedor de Pakistán. Ahora operan centros de cosido donde el no uso de niños puede ser verificado.

Nike sostiene que compartiendo la localización de las fábricas con terceros independientes, en base a confidencialidad, les permite monitorear su cadena de abastecimiento correctamente. Sostienen que la divulgación de los nombres de las fábricas además de los datos de las auditorías sería utilizado por las ONG's para realizar futuros ataques, más que con un fin de diálogo que permita a la compañía tratar y resolver aquellos problemas que existen. En cuanto a los niveles salariales, Nike siente que el establecer lo que consistiría en un salario "justo" no es tan fácil como sus críticos plantean y hacen creer al público y desacredita la constante difusión de salarios en su equivalente a dólares USA, dado que estos no tienen sentido teniendo en cuenta los diferentes costos de vida en los países en cuestión.

Nike está visiblemente desanimada en cuanto que se ha convertido en el foco en esta área.

Piden que el público mire hacia sus competidores y vean cuántos de ellos han tomado el tipo de medidas que tomó la compañía en los últimos años.

¿Alguien más apoya a Nike? "Global Alliance" sostuvo que "luego de importantes consideraciones, los miembros del Consejo de Operaciones expresaron unánimemente su juicio de que luego de enterarse de los alegatos de violación que surgieron a través del proceso de evaluación de la Global Alliance, Nike ha actuado de buena fé y desarrolló un plan de corrección serio y razonable".

(Fuente Mallen Baker - www.mallenbaker.net - Traducción: Deres)

Notas Deres:

1. En la página (<http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=24En>) se puede conocer más sobre la RSE que desarrolla Nike así como ver algunos de los Reportes a que hace referencia el artículo.

2. Para conocer más sobre la organización "Global Alliance", sus programas y reportes, se puede visitar su página en: <http://www.theglobalalliance.org/main.cfm>.

NIKE MAS ALLÁ DEL DEPORTE

Nike exploró nuevas fórmulas que estaban más relacionadas con los cambios en la sociedad estadounidense. Si en los '70 el atletismo era un deporte importante, en los '90 el baloncesto ocupaba ese lugar. En los Estados Unidos, el básquetbol es uno de los deportes nacionales, al igual que el béisbol; en los '80 y '90 reapareció un gran auge por el baloncesto asociado a la NBA (National Basketball Association).

Los chicos practican este deporte en el patio de sus casas, en los clubes o, incluso en mayor medida, en las calles. El éxito de Nike en los '80 fue el de las zapatillas diseñadas especialmente para Michael Jordan, la Nike Air que el jugador usaba cuando no jugaba en la NBA. El primer diseño de las Air Jordan fue en blanco, rojo y negro. En las publicidades de Nike, se mostraba situaciones como las que ocurren en la calle y, en especial, la vida urbana. Otra figura representativa de Nike, no asociada al deporte pero sí al estilo de vida que la firma quería reflejar, fue el director de cine Spike Lee, quien en comerciales junto a Michael Jordan hizo de Nike la marca favorita de los consumidores jóvenes durante años. En el mercado del calzado para entrenamiento, con Michael Jordan a la cabeza, Nike redescubrió un nuevo nicho: no sólo la ropa deportiva sino también la indumentaria para el entrenamiento. Así, Nike, respaldada por los populares anuncios de "Bo Knows", protagonizados por la estrella Bo Jackson, causó agitación en otro mercado completamente nuevo. Lo mismo sucedió con las nuevas estrategias Nike Air y el golfista Tiger Woods. Para Rick Burton, director del Warsaw Sports Marketing Center de la Universidad de Oregon "el concepto del aire visible en el talón de la zapatilla, Michael Jordan, la zapatilla de entrenamiento y contar con el joven golfista Tiger Woods, fueron medidas fundamentales".

En estos días, Nike tiene nuevas batallas que librar, con adolescentes y adultos jóvenes que se rebelan en su contra, ya que se oponen a sus estrategias de explotación en los países asiáticos. Estas denuncias vienen dañando sistemáticamente su imagen desde hace años. Naomi Klein, escritora canadiense, antiglobofóbica, analiza el caso de Nike, describiendo al detalle sus estrategias de tercerización de la producción en su libro No Logo.

Parte del mercado de Nike ha decaído. Adicionalmente, Nike cambió la cuenta de Wieden & Kennedy (Portland, Oregon) a Goodby, Silverstein & Partners, de San Francisco. Finalmente, después de dos años emocionalmente intensos, volvió a Wieden & Kennedy. Pese a todo, Nike domina el 40 por ciento del mercado en la categoría de calzado atlético deportivo en los Estados Unidos. "No se puede pensar en otra compañía que haya pasado, desde sus inicios en los años '60, a convertirse en una compañía de diez mil millones de dólares anuales basada fundamentalmente en el calzado", expresa Burton Wayne Friedman.



Hoy en día el mundo es publicidad. Hemos llegado a una situación en la que cualquier parcela de nuestra vida se completa con spots, marcas y ventas. Muchos productos de uso cotidiano han perdido su nombre y han adoptado el de la marca; tal es así que la cultura, el ocio o nuestro tiempo libre en general se envuelven de campañas y números. El deporte es un claro ejemplo de la importancia del consumo en la actualidad y Nike es uno de los grandes reyes del paraíso deportivo.

Bibliografía:

Barker, Joel. *Paradigms*. Harper Business, 1993.

Becklund, Laurie, and Strasser, J. B., *Swoosh: The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There*, HarperBusiness, 1993.

Bedbury, Scott. *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*, Viking Press, 2002, pp. 13-14.

Brands, H. W., *Masters of Enterprise*, The Free Press, 1992, pp. 256–266.

Charan, Ram. *What the CEO wants you to know*, Random House, 2001, pp. 35 – 45.

Drucker, Peter F., *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness, 1993, pp. 134 – 136.

Greenberg, Keith Elliot. *Bill Bowerman & Phil Knight: Building the Nike Empire*, Blackbirch Marketing, 1994.

Slywotzky, Adrian. *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, Times Books, 1998, pp. 18 – 24.

<http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse10/58.0.pdf>

<http://www.e-estrategia.com.ar/menu/marcas/marcas.asp?marca=33&nombre=Nike>

<http://www.hackitectura.net/escuelas/tiki-index.php?page=Nike>