



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

Conferencia 25 de septiembre de 2019

*Estrategia de marca:
Innovando para conectar*

DÑA. PILAR VILELLA LUMBRERAS
Directora de Comunicación de Adidas



Pilar Vilella es Licenciada en Ciencias de la Comunicación y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Zaragoza y Postgraduada en ESIC Business & Marketing School, Programa en Comunicación y Publicidad. Su experiencia profesional comienza en Adidas como Assistant de Comunicación y Relaciones Públicas y posteriormente asume la responsabilidad de Jefe de Producto de Textil de la línea Originals. Posteriormente, se ocupará de la sección de producto, fijación de precios y canales de distribución, investigación de mercados y coordinación de planes estratégicos como head of style. Igualmente, ha desempeñado el cargo de Directora de Marketing en Reebok entre 2018 y 2019.

La conferencia que Pilar Vilella, Directora de Comunicación de Adidas, impartió en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Oviedo puso de manifiesto que en los mercados de consumo actuales, caracterizados por ser cada vez más competitivos, evolucionar con gran rapidez, y por el gran volumen de información a la que tienen acceso los individuos, es enormemente importante para las marcas generar experiencias que enamoren a sus clientes, que las diferencien



de la competencia y que fidelicen a sus compradores a largo plazo. En el logro de este objetivo la comunicación de marca juega un papel fundamental, aunque los esfuerzos de comunicación se deben llevar a cabo sin perder nunca de perspectiva el análisis de la rentabilidad de la inversión y la eficacia de las acciones acometidas.

Como punto de partida, la comunicación que lleva a cabo cualquier empresa tiene que desarrollarse a partir de la Visión, Misión y Estrategia que persigue la organización en cada momento. En este sentido la Visión de Adidas se basa en que el deporte puede cambiar las vidas de los individuos y del conjunto de la sociedad, además de promover valores como la igualdad, la solidaridad, el trabajo en equipo etcétera. Desde esta perspectiva, Adidas se propone a largo plazo ser una empresa que contribuye a hacer la vida mejor de todos los individuos. Esta Visión se traslada en términos de una Misión concreta: ser la mejor compañía de deporte del mundo, no necesariamente la más líder o la que más se vende, pero sí la que hace los productos con la calidad más cuidada, el mejor diseño y la máxima adaptación a las necesidades de sus clientes en todas las circunstancias. La Estrategia corporativa de Adidas, que nace de su Visión y Misión, se resume en eslogan "Creating The New", que resume la idea de que a través del deporte se puede poner en marcha un proceso de cambio constante y mejora continua de la sociedad. Adidas quiere así que su marca sea de los que crean, de los que innovan, de los deportistas que lejos de sólo repetir la práctica de su deporte, lo transforman y contribuyen al cambio de su entorno. Para Adidas sus clientes no son consumidores sino creadores capaces de transformar su vida y la de los demás a través del deporte. Por tanto, el posicionamiento que la marca aspira a alcanzar en la mente de sus clientes es el de la marca "creadora", es decir, renovadora del deporte y de todo el entorno de los individuos.

El Plan de Negocio que desarrolla la marca en la actualidad, con un horizonte hasta 2020, se basa en tres ejes estratégicos de actuación que tratan de lograr un mayor y mejor enfoque hacia el cliente:

1. Velocidad – Cómo se entrega la oferta: la empresa aspira a reducir los tiempos de diseño y comercialización para mantener una oferta actualizada y en permanente renovación de acuerdo con la evolución de las necesidades de sus clientes.



2. Ciudades – Dónde se entrega la oferta: Adidas es consciente de que la urbanización sigue siendo una megatendencia mundial; es decir, la mayor parte de la población mundial vive en las ciudades y esta tendencia es creciente a largo plazo. De este modo, las ciudades están dando forma a las tendencias globales y a la percepción, perspectivas y decisiones de compra de los consumidores. Adidas ha identificado seis ciudades clave en las que quiere aumentar la cuota de recuerdo de la marca entre sus habitantes y la cuota de mercado de su oferta: Londres, Los Ángeles, Nueva York, París, Shanghai y Tokio. La presencia de Adidas en estos polos de vida ciudadana permitirá que la marca alcance una mayor repercusión a nivel internacional.
3. Open Source – Cómo se crea: Se trata de colaboración e innovación, de aprender y compartir. Adidas está abriendo las puertas de la marca para desarrollar nuevos diseños invitando a atletas, consumidores y socios a co-crear el futuro del deporte y la cultura deportiva. La empresa cede así la marca para que los partners seleccionados desarrollen libremente colecciones "de autor", las cuales, en muchos casos, se producen con carácter de edición limitada. No obstante, estos productos sirven en todos los casos de reclamo a corto plazo para generar interés y atención en el mercado por su novedad, provocando una importante demanda y repercusión en términos de noticias no pagadas en los medios, lo que refuerza la notoriedad de la marca.

La orientación al cliente de Adidas presta especial atención a los Millennials y la Generación Z. Este tipo de públicos obtienen información fundamentalmente a través de Internet, pero también a través de la publicidad exterior, y de medios offline, especialmente la televisión, seguida de la radio fórmula. Para conseguir notoriedad, y acceso al top of mind de estos y otros consumidores hay que tener en cuenta que las personas recibimos más de 3.000 impactos publicitarios al día, que todos disponemos cada vez menos tiempo para dedicar a cada actividad debido a la multitud de tareas que llevamos a cabo, y que también es menor capacidad de retención de los estímulos que percibimos. Por este motivo, para las marcas es fundamental obtener visibilidad en la mente del consumidor. Para ello la primera alternativa es la innovación de producto, pero también es preciso innovar en los instrumentos de comunicación a través de técnicas como la geolocalización, la organización de eventos, el street marketing, el aprovechamiento de las flagship



stores y de los nuevos soportes de publicidad exterior, la creación de eventos o experiencias relacionadas con las marcas, y el uso de influencers o prescriptores.

Por ejemplo, en una campaña con poco presupuesto para lanzar Adidascolor, se recurrió a la recomendación de influencers, a la publicidad exterior en pantallas digitales gigantes, a enviar desayunos a las editoriales de revistas de moda con donuts de colores, a decorar vistosamente la fachada de la tienda flagship de Adidas en Madrid con la ayuda de un reconocido artista callejero, a desarrollar acciones de street marketing con modelos vestidos con la colección, a crear animaciones en tiendas con dependientes “doctores del color” que asesoraban a los clientes y crear una landing page en la web del Corte Inglés con la colección Adidascolor.

Para Adidas es también es muy importante la conservación del medio ambiente. La sostenibilidad es uno de los principios directores de la empresa. Así, Adidas colabora con Parley, una asociación internacional dedicada a la preservación de los océanos mediante varias iniciativas. Entre ellas, Adidas promovió el desarrollo en Barcelona de la carrera “Run for the Ocean's”, un macroevento que se acompañó de la participación de deportistas famosos y del desarrollo de talleres educativos, exposiciones y charlas divulgativas para fomentar la participación ciudadana en una carrera en la que cada kilómetro recorrido conllevaba la donación de 1€ a Parley. La repercusión en los medios de esta iniciativa, que gozó de una amplísima acogida, fue muy importante. En este sentido, todas las actuaciones que desarrolla la marca tratan de favorecer la creación de Publicity, es decir, de noticias y comentarios en los medios que se producen de manera gratuita cuando éstos se hacen eco de las campañas de la empresa. Adidas también comercializa la colección x Parley, confeccionada con un 75% de residuos plásticos reciclados que la organización recoge del mar, dentro de su estrategia de posicionamiento como marca sostenible.

En cuanto a la eficacia de la comunicación comercial, otro aspecto de la gestión de la comunicación de marca que ninguna empresa puede ignorar, se puede recurrir a criterios cuantitativos y cualitativos.

Los criterios cuantitativos más habituales son la cuota de mercado, que se mide en cada mercado a través de un panel de detallistas que permite a cada



marca saber cuánto vende, y el criterio de la rentabilidad de la inversión (ROI), que es otro referente habitual para las marcas.

Dentro de los criterios cualitativos destaca el NPS - Net Promoter Score-. El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta: «¿Recomendarías la marca a un amigo? Para ello se a los encuestados deben dar su opinión en una escala de 0 a 10, donde 0 significa «Muy improbable» y 10 se interpreta como «Definitivamente lo recomendaría». Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores
- Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores

La puntuación Net Promoter Score se calcula sustrayendo el porcentaje de encuestados que son detractores del porcentaje de clientes que son promotores. Los clientes pasivos no se utilizan para hacer el cálculo final. Esto genera una puntuación entre -100 y 100, que es la puntuación NPS. Esta métrica permite que las compañías comparen el número de detractores, que menosprecian activamente la compañía o el producto y que tienen una alta probabilidad de desaparecer, con el número de promotores, que recomiendan activamente la compañía o el producto y que probablemente continúen su relación con la compañía.

El criterio NPS, es un sistema sencillo, universal y que facilita la comparación entre marcas, pero que puede conllevar un cierto grado de subjetividad en función de la cultura de los consumidores, así como resultar un poco simplista al no tener en cuenta otros factores que afectan a la calidad de servicio.

Para incrementar los NPS de una marca lo fundamental es la confianza, el diseño y la visibilidad, pero sobre todo la innovación (de producto y comunicación), precisamente la temática que da título a la conferencia.

En definitiva, se puede concluir que la renovación constante de la cartera de productos y de las iniciativas de comunicación de la marca son esenciales para destacar en un contexto competitivo cada vez más complejo, aportar valor,



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

convertir y fidelizar a los clientes, y mejorar la competitividad a largo plazo de las organizaciones.