



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN NIKE

Autor/a: Cristina Merino Conde
Director/a: Ana Isabel Jiménez Zarco

MADRID | Marzo 2023

RESUMEN:

El propósito de este Trabajo de Investigación es adentrarse en el análisis de la experiencia del cliente con la marca de ropa, calzado y complementos deportivos Nike. Para ello, se atiende a la literatura con el fin de poder estudiar qué factores son relevantes e influyen en la experiencia del cliente en la época de la omnicanalidad. En primer lugar, se abordarán conceptos como el Marketing y su evolución, la experiencia de cliente, la omnicanalidad, los múltiples canales que relacionan al cliente con la marca y cada una de las etapas que conforman el viaje del cliente. Por otro lado, se analizará específicamente la marca Nike, el sector, su misión, visión y valores, así como diversos estudios que nos permitan conocer las estrategias y puntos fuertes de la marca de cara a obtener una visión más amplia de la misma.

Asimismo, se realizará una entrevista en profundidad a clientes habituales de Nike con el fin de determinar su experiencia a través de los múltiples canales que ofrece. Con tal entrevista se pretende contestar a las preguntas de investigación que se plantean. Por último, para validar esta información se realizará un análisis comparativo de los resultados entre lo que indican los datos empíricos y lo que aporta la literatura, y de acuerdo a los resultados se recomendará a la marca como fortalecer su relación con el cliente a través de la combinación de los dos canales, físico y online.

Palabras Clave: *Experiencia del cliente, Nike, omnicanalidad, factores, canales, viaje del cliente.*

ABSTRACT:

The purpose of this research is to analyze the customer experience with the Nike brand of clothing, footwear and sports accessories. To do so, we will look at the literature in order to study which factors are relevant and influence the customer experience in the omnichannel era. First, concepts such as Marketing and its evolution, customer experience, omnichannel, the multiple channels that relate the customer to the brand and each of the stages that make up the customer journey will be addressed. On the other hand, we will specifically analyze the Nike brand, the sector, its mission, vision and values, as well as various studies that allow us to know the strategies and strengths of the brand in order to obtain a broader view of it.

In addition, an in-depth interview will be conducted with regular Nike customers in order to determine their experience through the multiple channels it offers. Such an interview is intended to answer the research questions posed. Finally, to validate this information, a comparative analysis of the results will be made between what the empirical data indicate and what the literature provides, and according to the results, a recommendation will be made to the brand on how to strengthen its relationship with the customer through the combination of the two channels, physical and online.

Key words: *customer experience, Nike, omnichannel, factors, channels, customer journey.*

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	5
1. Contextualización y justificación del tema	5
2. Objetivo principal y preguntas de investigación	7
3. Metodología.....	7
4. Estructura	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	10
1. Evolución del marketing	10
2. Concepto de experiencia del cliente	13
3. Experiencia de cliente en el entorno omnicanal.....	15
3.1 Canales de relación	19
4. “Viaje del cliente” y las etapas	23
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EMPÍRICO DE NIKE	26
1. Metodología.....	26
2. NIKE.....	26
2.1 La industria de la moda deportiva	26
2.2 Historia de NIKE	27
2.3 Misión, visión y valores.....	29
2.4 La marca NIKE.....	31
3. Experiencia del cliente en NIKE	36
3.1 <i>Business Model Canvas</i> de NIKE.....	36
4. Análisis FODA de NIKE	46
5. Análisis de los resultados	50
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA:	65
ANEXOS.	68

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Contextualización y justificación del tema

Todos los consumidores tenemos experiencias con diferentes marcas, algunas las calificaríamos como algo satisfactorio, mientras que otras, desafortunadamente no. Desde un punto de vista de marketing, éstas se han convertido en un elemento fundamental para el cliente en su toma de decisión y posterior compra, siendo así incluso tanto o más importante que la propia satisfacción y experiencia de uso y disfrute del bien.

Observar los aspectos que inciden en la experiencia que brinda una marca es una tarea a tomar en consideración. En la actualidad, la experiencia del cliente se ha convertido desde el punto de vista del marketing en algo a considerar por las diferentes marcas ya que, de esto dependerán sus beneficios y su éxito como empresa y se contribuirá a la creación de una mayor conexión entre el cliente y la marca. Es por ello que es conveniente señalar que todas las buenas experiencias resultan en una relación más cercana y, por tanto, mejor con el cliente otorgándole un valor añadido. De esta manera, lo motivan a fidelizarse con la marca, lo cual a su vez le generará una recompensa positiva (Riivits-Arkonsuo et al., 2014).

Este hecho, es especialmente importante en la industria de la moda, cambiante y dinámica, la cual evoluciona de manera rápida con el fin de complacer los gustos y preferencias de los consumidores, los cuales están continuamente cambiando. Esto quiere decir que las empresas pertenecientes a este sector, deben crear experiencias de compras fascinantes y únicas para los consumidores de manera que crezca el valor que éstos reciben.

Para conseguir esto, las empresas deben conocer a la perfección al cliente, ofertándole todo un amplio abanico de productos y servicios que aporten valor y que puedan satisfacer sus necesidades, independientemente del momento y la situación en que se encuentre la relación entre el cliente y la marca. Y es que conviene señalar que el viaje que el cliente emprende con la marca, está formado por múltiples puntos de contactos, de los cuales se derivan múltiples experiencias. Es por ello que entender la relevancia que tiene la experiencia del cliente en el viaje de compra del cliente es un aspecto decisivo para las empresas.

Sin embargo, esto no es algo que se pueda conseguir fácilmente debido a los fuertes competidores que hay en el sector, así como a las cambiantes preferencias y estilos de vida de los clientes. En nuestros días, el cliente no solo busca calidad en los productos y servicios de la marca, sino que también, buscan valor adicional derivado de vivir experiencias fascinantes y exclusivas. Para conseguirlo, los clientes se ponen en contacto con las diferentes empresas y se relacionan a través de múltiples y distintos canales (ya sean tiendas físicas u online) de manera que éstos puedan percibir la marca y extraer sus propias consideraciones sobre la misma (Manzano, 2020).

Para sobresalir en un sector igualmente complicado y fuerte, las marcas tienen que esforzarse en conseguir más que solo ofrecer productos de excelente calidad. Tienen que crear relaciones a largo plazo y añadir valor a la vida de los usuarios. Llevar a cabo decisiones para poder entender sus gustos y preferencias, así como ofertarles servicios placenteros, divertidos y amenos resulta esencial para lograr una fuerte conexión y confianza. Para ello Nike, una marca conocida a nivel mundial, se encuentra continuamente intentando comunicarse con sus usuarios, incluso si están fuera del ámbito de comprar. Por medio de su plataforma online, los usuarios pueden seguir su estado de salud, entrenamientos, crear sus propios programas, entre otras cosas. Con estos datos que obtienen a través de la aplicación, la empresa puede conocer mejor a sus clientes y, por tanto, tendrá más facilidad para optimizar las experiencias de los mismos (Vilagut, 2019).

La experiencia del cliente es una de las prioridades fundamentales de la marca de Nike, la cual es reconocida por sus productos de alta calidad y su excelente servicio de confianza para atender a sus clientes. Todo esto, unido a su constante originalidad en los productos y a sus diferentes estrategias para captar la atención, hacen que los consumidores no se encuentren con dificultades durante todo el proceso de compra y le lleve a tener una experiencia agradable y satisfactoria. Nike alcanza esta experiencia por medio de diferentes canales como son sus tiendas físicas, su página web y las redes sociales ya que su fin es forjar una relación a largo plazo con sus usuarios (Vilagut, 2019).

Es por ello que el estudio y la investigación sobre la experiencia del cliente en Nike es fundamental para entender el éxito predominante de esta marca, así como para

profundizar en sus estrategias, las cuales hacen que se diferencie y se creen conexiones con los clientes que le ayuden a avanzar y a seguir manteniendo la lealtad de los clientes.

Esta investigación también resultará útil para ayudar a tener una mayor comprensión acerca de los deseos y requerimientos de los clientes actuales de Nike para que puedan mejorar más la experiencia del cliente. Así, el presente trabajo se centra en el análisis de los aspectos que influyen en la experiencia del cliente en Nike desde un punto de vista teórico y práctico. De igual modo, la investigación se centrará en factores como los canales que usa la marca y aquello que influye en los clientes a la hora de comprar en tienda física u online para finalmente comprobar si los datos obtenidos, se asemejan con esta marca tal y como la conocemos.

2. Objetivo principal y preguntas de investigación

El objetivo principal del trabajo es identificar los factores que influyen sobre la experiencia del cliente de Nike, a través de los diferentes canales de relación existentes haciendo que ésta sea inolvidable. Para ello formularemos las siguientes preguntas a las cuales trataremos de dar respuesta con esta investigación:

1. ¿Qué factores influyen en la experiencia de cliente de Nike?
2. ¿Tienen estos factores diferente naturaleza?
3. ¿Depende la experiencia del canal de compra?

A través de las mismas, trataremos de dar respuesta a una pregunta más general y relevante desde un punto de vista estratégico: **¿de qué manera puede Nike incrementar el afecto de sus clientes por la marca mediante la combinación de los canales, físicos y digitales, generando valor en ambos?**

3. Metodología

Para este fin, el trabajo muestra dos partes bien diferenciadas, por un lado el marco conceptual-teórico y por el otro, el análisis empírico. La búsqueda de información nos permitirá definir de forma precisa el término experiencia de cliente, así como establecer cómo desde la literatura se han identificado diferentes elementos que influyen sobre la misma. Para ello, recurriremos a la revisión de artículos científicos propios de la

disciplina del marketing y del comportamiento del consumidor, así como también a la revisión de informes publicados por organizaciones empresariales.

Para ello, nos centraremos primero en una parte conceptual basada en la comprensión del marketing experiencial del cual se origina el concepto de experiencia del cliente. Se estudiará lo que se entiende por omnicanalidad, experiencia del cliente a través de canales online y offline, así como las etapas del viaje de compra del cliente. Para ello, la información necesaria se buscará tanto en bases de datos académicas como en revistas, artículos relevantes e informes sobre el tema a tratar.

En último lugar, para comparar el modelo teórico planteado, se llevará a cabo un análisis empírico que nos permita examinar la realidad y comprobar su veracidad. Esta parte consistirá en una entrevista en profundidad realizada a clientes frecuentes de Nike de tal forma que se pueda comprobar la validez de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias, así como para evaluar directamente la percepción que los clientes tienen de la marca.

4. Estructura

El presente trabajo de investigación se dividirá en cuatro capítulos: la Introducción, el Marco teórico-conceptual, el Análisis empírico y las Conclusiones. Además, se incluirán una Bibliografía y los correspondientes Anexos.

En la Introducción, vamos a explorar el tema elegido y las razones que justifican su importancia, así como los objetivos principales de su realización, la metodología utilizada para las distintas partes y por último, presentar la estructura general del trabajo propuesto.

En el segundo capítulo, el marco teórico-conceptual, se analizará detalladamente cómo ha ido evolucionando el concepto de “Marketing” de manera que se pueda definir correctamente qué es la experiencia del cliente, la omnicanalidad y los canales de relación online y offline. También, se estudiarán los comportamientos de los clientes y cada una de las etapas del proceso de compra que conducen a que el cliente tenga una gran relación con una marca.

En el tercer capítulo se incluirán dos partes fundamentales, una centrándose en la marca de Nike y la otra, en la entrevista en profundidad realizada a sus clientes habituales. En

un principio, se llevará a cabo una descripción de la marca de Nike, el sector, su misión, visión y valores, un *Business Model Canvas* y un análisis FODA de Nike de modo que se pueda resumir qué aspectos predominantes contribuyen en la experiencia de los clientes. Tras haber definido estos aspectos clave de la empresa, se evaluarán los resultados de las preguntas realizadas en la entrevista en profundidad de los clientes que frecuentan la marca.

En el cuarto capítulo, se discutirán las conclusiones derivadas de las respuestas proporcionadas, se investigará si la imagen que procura transmitir la marca Nike concuerda con las percepciones que tienen sus clientes sobre la misma, y se pretenderá contestar a las preguntas de investigación planteadas. En este apartado también se incluirán recomendaciones sobre cómo podría Nike mejorar su Experiencia del Cliente.

Por último, se contemplará una Bibliografía listada en orden alfabético y un Anexo en el que se encuentra la entrevista en profundidad completa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1. Evolución del marketing

En pleno desarrollo de la Revolución Industrial, las empresas comenzaron a aumentar considerablemente la producción ya que se creaban muchas cantidades de productos a un precio muy bajo. No obstante, no se prolongó mucho la situación ya que a partir del año 1920 comenzó una fuerte crisis mundial que derivó en una disminución de las compras de los clientes causando una minoración en la producción. Por lo tanto, se podía decir que, hasta este momento, los clientes podían acceder al producto que quisieran en gran proporción de cantidad. Sin embargo, los mismos empezaron a anhelar productos que tuvieran una calidad superior por lo que el papel fundamental de las empresas se basaba en buscar la mejor manera de perfeccionar las características de sus productos con el fin de poder diferenciarse de sus competidores principales. Es en este momento donde las facultades americanas, entre ellas Harvard, comienzan a dar una aproximación de lo que hoy comúnmente conocemos como “Marketing” (Magro, 2013).

El surgimiento del marketing como doctrina se da a mediados del siglo XX donde la única finalidad que tenían las empresas era obtener un beneficio sin que prestaran especial atención a sus relaciones con los clientes. Esta primera concepción se plasmó en lo que se conoce como marketing transaccional cuyas premisas giraban en torno a que el cliente era un individuo desconocido y cuyo propósito fundamental era conseguir y captar nuevos clientes sin poner énfasis en los gustos y preferencias de sus clientes habituales. Años después, las empresas comenzaron a ser conscientes de que la exigencia de los clientes iba aumentando y que se requería de algo más para lograr su satisfacción. Se fue cambiando esta concepción de marketing transaccional a un enfoque basado en la importancia de tener una relación con su cliente. Esto es lo que se fue conociendo como marketing relacional definido por Berry (1983) como *“el marketing relacional consiste en atraer, mantener y, en las organizaciones multiservicios, intensificar las relaciones con el cliente”*, por lo que este nuevo enfoque se centra más en la conservación de los clientes habituales situándoles en una posición relevante en la empresa (citado por Magro, 2013).

Entre otros autores, Solomon (1999) señala que los clientes de este nuevo enfoque son menos susceptibles a los costes, se encuentran con una mayor disposición para comprar

e incluso se aconsejan entre unos y otros respecto a un determinado producto o servicio (citado por Magro, 2013).

A modo de resumen de lo anterior, en la **Tabla 1**, podemos observar las principales características de cada uno.

Tabla 1. Diferencias entre el marketing transaccional y el marketing relacional

Marketing transaccional	Marketing relacional
Objetivo principal: vender más	Objetivo principal: retener a los clientes
Enfatiza los atributos de los productos	Resalta el aprovechamiento de los productos de cara a complacer a los clientes
Mira a corto plazo	Mira a largo plazo
No se compromete con el cliente	Se compromete mucho con el cliente
No hay apenas relación con el cliente	Hay un fuerte contacto con el cliente
La calidad se focaliza en el producto	La calidad se concentra en el conjunto de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de (Magro, 2013).

Durante la década de los ochenta, desde un punto de vista estratégico se comenzó a apreciar la importancia de considerar las emociones del cliente como determinante en la toma de decisiones de compra. Esto implicó el concepto de que las personas prefieren vivir experiencias de consumir de una manera satisfactoria y placentera. Por ello, el enfoque de marketing se amplió para abarcar el carácter emocional en el proceso de compra, dando origen al marketing experiencial, frente al marketing tradicional, construido a partir del marketing transaccional. De esta forma, el marketing experiencial se centra en que los estímulos de experiencias sean agradables para los clientes. Comprender lo que están sintiendo los consumidores en cada parte de su trayecto de compra, es el objetivo primordial de esta nueva disciplina (Moral y Fernández, 2012).

Según Schmitt (2000), el marketing experiencial ofrece algunas diferencias frente al tradicional enfoque relacional que imperaba en el marketing:

- 1) En primer lugar, se centra en fortalecer las experiencias del cliente. Al considerar las experiencias generadas al interactuar con situaciones específicas, las compañías y las marcas pueden conectarse con el estilo de vida de los clientes, aportándoles valores emocionales, cognitivos, sensoriales, conductuales y de relación que reemplazan los valores de funcionalidad.
- 2) En segundo lugar, los profesionales de marketing experiencial ven más allá de tipos de productos y competidores restrictivos, pensando en la situación concreta de consumo en la que los productos, la presentación y la publicidad formarían esa experiencia. Tiene una visión cuya estrategia clave para evaluar la situación de consumo, se encuentra determinada por la categorización y la competencia. Representa un cambio transformador en el trabajo de marketing al abarcar los significados y el entorno cultural del consumidor.
- 3) En tercer lugar, en el marketing experiencial los clientes son receptivos tanto a hacer elecciones lógicas como a ser influenciados por sus emociones. Ellos quieren sentir que se les atiende, que se potencie su creatividad y que se despierten emociones.
- 4) En último lugar, el marketing experiencial es un enfoque diferente que se focaliza en la experiencia del consumidor, considera que el consumo es una experiencia de carácter global, toma en cuenta los elementos racionales y emocionales que motivan el consumo y hace uso de metodologías eclécticas. Por lo tanto, no se basa en ninguna ideología metodológica, sino que toma lo que sea más útil para obtener respuestas significativas.

Es necesario planear, ser original, asombrar e intrigar para crear una experiencia, incluyendo elementos sensoriales y de consumo. Durante estos últimos años, el marketing ha experimentado cambios por la llegada de Internet, por lo que las marcas tienen que crear estrategias actualizadas con el fin de que atraigan a los consumidores ya que hoy en día, los consumidores reciben diariamente demasiados contenidos de publicidad. El marketing experiencial virtual se ha tornado en un área importante para investigar, analizando cómo el Internet puede llegar a desarrollar experiencias de manera virtual que trasciendan los sentidos. Los medios de hoy en día ofrecen rutas de comunicación más

participativas e involucradas que están esperando ser descubiertas y exploradas (Segura y Sabaté, 2008).

2. Concepto de experiencia del cliente

A lo largo del tiempo, el concepto de experiencia ha ido recobrando diferentes significados por lo que no hay una definición clara y concisa ya que en función del autor y del período de tiempo, su significado ha ido cambiando. Este término ha ido apareciendo en la literatura con diversos nombres como “experiencia del cliente”, “experiencia del consumidor”, “experiencia de servicio”, “consumo de experiencia” y “experiencia de la marca” (Barrios, 2012).

Para explicar este concepto, se atenderán a las definiciones de diferentes autores:

Según destacan Meyer y Schwager (2007) la experiencia del cliente se podría definir como *“la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa”*. Este contacto directo que menciona hace referencia a aquel que suele tener lugar durante el trayecto de compra, uso y servicio y normalmente comienza con el cliente. Por otro lado, el contacto indirecto, suele hacer referencia a todas aquellas tomas de contacto no esperadas con los productos o servicios de una empresa ya sea a través de los medios publicitarios, opiniones e incluso críticas.

Schwarz (2018) define este concepto como *“el conjunto total de percepciones que surgen de la interacción racional, física, emocional y psicológica entre un Cliente y cada parte de la organización que le suministra un producto o servicio”*, por lo que se podría decir que la experiencia del cliente es un término que presenta varias dimensiones y tiene una naturaleza complicada ya que lo componen varios aspectos que, de manera no organizada, inciden sobre cada una de las percepciones de los clientes. Estas percepciones incidirán positiva o negativamente en ellos a la hora de valorar una marca.

Por otro lado, los diferentes términos que se han utilizado con el concepto de experiencia han tenido una gran repercusión en la manera de entenderlo de las empresas y de planificar su organización y gestión. De esta forma, hay empresas que asocian este concepto con el “uso” o “práctica” es decir, aquellos puntos que conectan al cliente con la organización como puede ser una tienda física, la página web de la misma o el servicio que atiende a los clientes. Se considera que la experiencia también puede ser entendida

como un hábito o costumbre. Las empresas que le dan este significado entienden el *Customer experience* como la optimización de la experiencia atendiendo especialmente al logro de las expectativas y a satisfacer al cliente (Alfaro, 2012).

No obstante, se debe señalar que la experiencia es diferente de la satisfacción. La experiencia del cliente comprende todas las interacciones entre una marca y los clientes, desde cuando éstos tienen su primera impresión de la marca hasta cuando su relación con ella llegue a su fin. Esto se refiere, por ejemplo, a los diferentes canales que se implementan, así como a la calidad en el servicio al cliente que pueden influir en los sentimientos de motivación y satisfacción que los clientes experimentan. Por otro lado, la satisfacción, que es el resultado de la evaluación que hacen los clientes de la experiencia con la marca, es lo que determina si éstos regresarán a por más, o si hablarán bien de ella a sus conocidos. En último lugar, se puede relacionar el término de experiencia con la emoción. Esto es que las emociones influyen notablemente en el consumidor a la hora de tomar una decisión (Alfaro, 2012).

Según señalan Holbrook y Hirschman (1982) la experiencia se puede entender como la totalidad de momentos que vive un individuo en los cuales a menudo influye el aspecto emocional y tiene lugar cuando consumidor y empresa interactúan por medio de los productos y servicios que se han consumido (citado por Andajani, 2015).

La experiencia entendida dentro del marketing fue entendida por Pine y Gilmore (1999) como algo exclusivo, conmemorable y que se mantiene a lo largo del tiempo. La experiencia involucra factores físicos, espirituales y emocionales del cliente (citado por Andajani, 2015).

Por otro lado, Shaw & Ivens (2002), creen que la empresa puede controlar la experiencia de los clientes en función de lo que ellos esperan ya que la define como una relación entre la empresa y el consumidor. Entienden que, "*La experiencia del cliente es la estimulación realizada por la empresa contra los sentidos de los consumidores*" (citado por Andajani, 2015).

Como conclusión de este apartado, conviene señalar algunas ideas generales que aportan Kim et al. (2011) y que caracterizan a este concepto: la experiencia del cliente y su relación con la empresa tiene varias dimensiones; incluye a un individuo en distintos

valores psicológicos y físicos; y cada experiencia que tiene el cliente es individual y propia (citado por Andajani, 2015).

3. Experiencia de cliente en el entorno omnicanal

Según Brynjolfsson et al. (2013), hoy en día muchas empresas han manifestado una evolución hacia un entorno omnicanal. Este enfoque no consiste en varios canales individuales enfocados en el producto, sino que incorpora todos sus canales en un único centro con el consumidor como protagonista. Esto garantiza al consumidor una experiencia sólida e ininterrumpida independientemente del canal de interacción que sea empleado. En esta realidad de omnicanalidad, los límites entre un canal y otro se eliminan, proporcionando al cliente una experiencia continua, fluida y sin interrupciones. Además, estos autores contemplan que antes, los establecimientos físicos eran los únicos que otorgaban la habilidad al cliente de poder tocar y sentir los productos y brindaban satisfacción inmediata, mientras que las tiendas virtuales intentaban atraer a los clientes mediante una amplia variedad de bienes, precios competitivos y datos adicionales como opiniones y valoraciones de otros clientes. No obstante, estos autores señalan que: *“A medida que la industria comercial evoluciona hacia un fluido enfoque omnicanal, las diferencias entre los entornos físicos y digitales desaparecerán, convirtiendo el mundo en una sala de exposición sin paredes divisorias”*.

Por tanto, la opción omnicanal es un enfoque estratégico a través del cual la empresa se relaciona con el consumidor y se ejecuta dentro de diferentes canales interconectados sin interrupciones durante el procedimiento de compra, proporcionando una experiencia de compra gratificante. Esta estrategia obtiene su efectividad por causa de la incorporación de canales tradicionales y no tradicionales (por ejemplo, tiendas físicas y redes sociales) en donde tienen lugar numerosas interacciones entre el cliente y la marca. El uso de varios canales durante la etapa de compra provoca que el cliente tenga un mayor grado de fidelidad a la marca, evitando que su atención esté puesta en sus competidores (Castillo-Jiménez y Gallardo-Echenique, 2020).

Según Kartajaya et al. (2016), la conexión entre los negocios online y offline no está del todo despejada. A pesar de que los negocios electrónicos han mostrado un crecimiento significativo en los últimos tiempos, no se considera que las compañías convencionales

sean abolidas en su totalidad. Asimismo, estos autores señalan que ni la tendencia actual reemplazará por completo el marketing tradicional, de hecho, consideran que ambos deben existir de manera conjunta para beneficiar al cliente. Los perfiles de los recientes clientes nos llevan a saber que el futuro del mercado será una mezcla dinámica de interacciones online y offline durante su trayecto de compra. Primero, el reconocimiento de la marca y la atracción serán originados por una combinación de campañas de publicidad estimuladas por un análisis, comentarios y recomendaciones de otros clientes, amigos o familiares, tanto por medios tradicionales como por medios digitales. Los que estén interesados avanzarán con más indagación lo que les acarrearán opiniones de otras personas que hayan experimentado el producto tanto online como fuera de línea. Si eligen efectuar una adquisición sentirán un toque íntimo tanto del ser humano como de la máquina. Hoy en día, un desafío esencial para las empresas es unir componentes online y offline para conseguir una experiencia integral y completa para el cliente.









Los nuevos consumidores conectados tienen la necesidad de interrelacionarse con una empresa durante todo el proceso de compra, a la vez que anhelan una experiencia satisfactoria. Estos compradores buscan el uso de canales múltiples a la vez, en lugar de abarcar cada uno individualmente, ya que tienen sus propias tendencias y estilo de vida al momento de tomar sus decisiones. El comportamiento de estos compradores omnicanal es más dinámico, ya que gastan más y compran con mayor hábito que los compradores tradicionales. Por otro lado, sus altas exigencias hacen necesario que el trayecto de compra sea flexible, con la posibilidad de buscar múltiples opciones. El uso de los diversos puntos de contacto no sigue un orden en el tiempo específico a la hora de investigar, localizar e incluso comprar productos. Por ello, hay que adaptarse a las últimas tecnologías para mejorar la experiencia de los clientes y garantizarles un viaje de compra completo. Esto hará posible que se proporcione contenido personalizado, así como que se realicen recomendaciones específicas para cada usuario con el fin de optimizar su experiencia (Mosquera et al., 2017).

En resumen, las marcas deben centrarse en dos aspectos fundamentales, crear una experiencia de cliente integral e invertir en tecnologías de manera útil. Las empresas deben aprender a crear una experiencia para los consumidores y registrar datos sobre la misma. Como resultado de los muchos canales utilizados en la actualidad, las empresas tienen mucha información sobre los consumidores y, por tanto, deben usarlo para

personalizar y garantizar la estabilidad de cada relación con el usuario. Las marcas deben conocer la experiencia de compra del cliente para poder organizar, examinar y mejorarla. Para esto, se requiere una combinación total de los canales, debido a que los clientes desean relacionarse con la marca. No les importa qué canal usar, pero quieren una gestión constante, por ejemplo, comprar los productos en la tienda digital y recogerlos en tienda física o avisar a través de la página web que desean recibir el pedido en su casa y devolverlo en tienda física porque prefieran otro producto... Todos estos trámites quieren efectuarlos sin dificultad, sin que sea necesario retomar desde el inicio el trayecto de compra al cambiar de canales. Respecto al segundo aspecto, no todos los usuarios pretenden el mismo resultado durante el proceso de adquisición; al contrario, va en función de cada individuo y de la clase de producto (funcional o placentero). Las empresas deberían determinar la integración adecuada de tecnologías para su sector. Usar tecnologías en la tienda física es importante para mejorar la experiencia del cliente ya que las tiendas tienen que respaldar la conexión de sus compradores durante su travesía, por ejemplo, usar teléfonos inteligentes en tiendas para que sea más sencillo realizar su compra. Adicionalmente, los empleados deben comprender como guiar a los clientes para utilizar las tecnologías en las tiendas, así como asesorarles sobre los productos y proveerles diversas posibilidades (Mosquera et al., 2017).

Por otro lado, según el estudio de *e-commerce* realizado por IAB (2022), el número de consumidores que acostumbran a integrar simultáneamente ambos canales (online y offline) para hacer sus compras sigue expandiéndose alcanzando un porcentaje del 62%, convirtiéndose también en el óptimo camino para el futuro próximo. Por el contrario, el número de los que se decantan por una modalidad disminuye su porcentaje en un 22% para los que compran exclusivamente en tienda física, y en un 16%, para los que compran exclusivamente por internet.

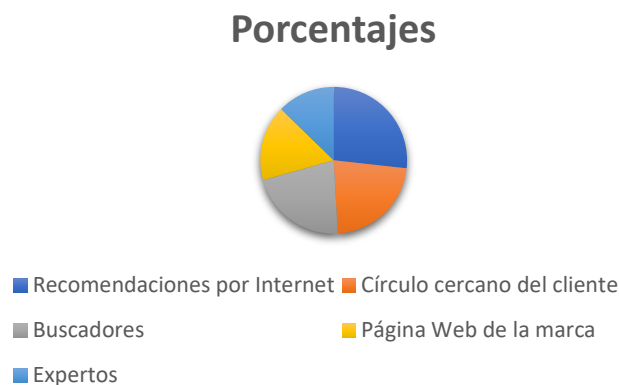
Tabla 2. Porcentajes de compra omnicanal vs. Compra exclusivamente online vs. Compra exclusivamente en tienda física (año 2022 y futuro próximo).

AÑO 2022	PORCENTAJE	FUTURO	PORCENTAJE
 y 	62% 4 puntos ▲	 y 	80% 7 puntos ▲
	16% 3 puntos ▼		9% 2 puntos ▼
	22% 1 punto ▼		11% 5 puntos ▼

Fuente: elaboración propia a partir de (IAB Spain, 2022).

Seguendo el estudio, Internet sigue siendo el método primordial de búsqueda de datos (93%) a través del cual un 80% lleva a cabo la adquisición por esta plataforma. Por otro lado, las principales fuentes de persuasión de los clientes, se han considerado las referencias virtuales (61%), amistades, parientes y conocidos (51%), los motores de búsqueda (49%), el sitio web corporativo (38%) y las evaluaciones de expertos (29%), por lo que podemos observar que, a la hora de influenciar a los clientes, gozan de especial importancia ambos canales, sean online u offline (IAB Spain, 2022).

Gráfico 1. Influenciadores fundamentales de los clientes



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de (IAB Spain, 2022).

3.1. Canales de relación

Los canales de relación se refieren a aquellos puntos de conexión a través de los cuales los vendedores y los compradores se comunican de forma mutua. En el área comercial, el canal es la manera en que una compañía presta sus productos y servicios a sus clientes. Con el tiempo, se han desarrollado nuevas formas de interactuar entre vendedores y compradores que no solo comprenden las tiendas físicas, sino también los negocios en línea (Acquila Natale et al., 2018).

En función de lo anterior, los autores distinguen diversos tipos de canales de cara a entablar relaciones con los clientes:

El canal físico. Es el medio de compra más popular y comúnmente usado, que ofrece a los consumidores la capacidad de valorar los productos con todos sus sentidos antes de llevar a cabo la adquisición. Esto da ventajas, como la toma de contacto física con los productos, satisfacción instantánea, asistencia personal de los empleados, intercomunicación social, el método de pago en dinero efectivo, y facilidad al devolver el producto. No obstante, también hay desventajas como las restricciones horarias y geográficas, los gastos y el tiempo que conlleva desplazarse y poca facilidad a la hora de realizar comparaciones entre productos. Por ello, hay que idear nuevos servicios a fin de adaptar el canal tradicional a los cambios de la era digital. Las tiendas *showroom* sirven como un buen ejemplo de esto, así como darles a los compradores la opción de recoger,

intercambiar o devolver los productos e implementar herramientas tecnológicas en las tiendas que les deje comparar de manera virtual los precios de varios artículos estando en la tienda. Incorporar tecnología no basta para lograr un cambio completo, sino que se debe implementar una nueva estrategia de reestructurar el local (Acquila Natale et al., 2018)

Canal en línea (*e-commerce*). Es un canal a distancia, en donde los artículos se promocionan a los clientes a través de la web. A lo largo del tiempo, se ha analizado el efecto que tendría este canal electrónico sobre las transacciones globales de los negocios (normalmente ascendente) y su importancia en relación al medio físico. Sin embargo, algunas desventajas que ha ido presentando este tipo de canal son, la inseguridad de los clientes en la transacción (posibles fraudes o estafas en los pagos virtuales y mal uso de los datos personales de los usuarios) y que no es posible el contacto físico y personal del cliente con el producto antes de llevar a cabo la adquisición. Esto último, supone una mayor dificultad para algunos bienes donde la toma física de contacto es relevante, como es el caso de la vestimenta. Por otro lado, la incorporación de Internet como canal para vender ha generado varias oportunidades a las empresas. De esta forma, se han reducido las barreras para ingresar en nuevos mercados sin necesidad de abrir sucursales físicas, se produce el ofrecimiento de precios más accesibles por medio de la disminución de costes y la interrupción de intermediarios, y el contacto con los compradores se ha optimizado gracias al estudio de sus patrones de compra. Además, la evolución virtual ha conseguido agrandar el ofrecimiento de servicios aptos para los usuarios ya que, es posible comprar digitalmente a cualquier hora del día. Por último, cabe destacar que la realización de compras por medio de este canal, permite la comparación de diversos productos de manera sencilla y cómoda, así como el acceso a una gran selección de artículos a precios más competitivos (Acquila Natale et al., 2018).

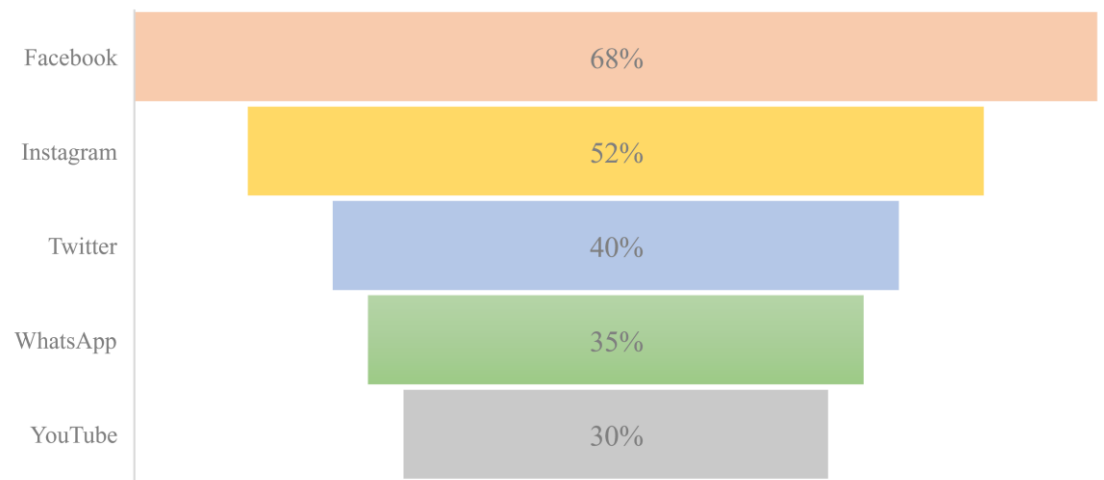
Canal móvil (*m-commerce*). El uso de dispositivos móviles para obtener acceso a contenido y procesos de compra en línea se ha vuelto cada vez más común gracias a la popularidad de los teléfonos inteligentes entre los clientes, así como a los constantes cambios que incorporan las empresas para ajustar sus contenidos a este entorno. Las compras hechas desde esta clase de dispositivos por parte de los españoles, se han incrementado significativamente en los últimos años. Los beneficios y desventajas de este tipo de canal son muy similares a los mencionados anteriormente del canal en línea. Entre

los beneficios, está el hecho de que la información acerca de los productos está disponible en cualquier momento y lugar para los consumidores. De esta manera, se hace sencillo hacer comparaciones entre productos de manera digital estando en el propio establecimiento físico. Sin embargo, los principales desafíos son el escaso crecimiento y optimización de aplicaciones y diseños para dispositivos móviles, la lentitud de conexión a la red y el tamaño de la pantalla de algunos dispositivos. El uso de este canal nos permite tomar una conexión entre el mundo real y el virtual, ayudando considerablemente a la combinación de ambos. Para un mejor aprovechamiento del canal móvil, es necesario optimizar las páginas web para que sean accesibles y funcionen correctamente en dispositivos móviles, así como desarrollar aplicaciones con el fin de que se busquen y comparen adecuadamente los artículos, por ejemplo, escaneando los productos usando códigos QR o aumentando los métodos de pago con dispositivos virtuales (Acquila Natale et al., 2018).

Canal redes sociales (*s-commerce*). En este tipo de canal, los clientes llevan a cabo las compras a través de las redes sociales, eligiendo los productos deseados y completando la adquisición permaneciendo dentro de la aplicación. Esta forma de comercio ofrece muchas oportunidades como la toma de contacto directo con los clientes y el conocer profundamente sus gustos, personalidades y preferencias. Además, cuenta con numerosas posibilidades para promocionar nuevos productos de manera que las marcas y los clientes entren en contacto de una manera más ágil (Acquila Natale et al., 2018).

Cabe destacar que los clientes se ven cada vez más influenciados por ciertas redes sociales, a la hora de tomar sus decisiones de compra. Éstas se muestran en el **Gráfico 2** a continuación.

Gráfico 2. Porcentaje de redes sociales que más influyen en las decisiones de compra de los clientes



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de (IAB Spain, 2022).

En base al gráfico anterior, se puede observar que Facebook e Instagram son las dos redes sociales más utilizadas por los clientes de cara a llevar a cabo una compra. Dentro de las redes sociales, juegan un papel importante los llamados hoy en día, *influencers* de las redes sociales quienes tienen un impacto y una influencia muy fuerte en las decisiones de compra de los clientes. Esta figura cautiva a sus seguidores creando contenido en las diversas redes sociales en las que publican sus vidas y sus experiencias. Con respecto a los canales no convencionales, como pueden ser la radio o la televisión, están perdiendo terreno ante los nuevos medios para obtener información ya que los clientes cada día están más puestos en el mundo de las redes sociales. Este aumento de su uso ha llevado a los usuarios a utilizarlas para conocer y formar sus opiniones. Esto ha suscitado el interés de las empresas para aprovecharse de estos canales, ya sea con el fin de posicionar sus marcas y desarrollar fuertes relaciones con sus clientes. Gestionar las redes sociales se está volviendo muy relevante para que una marca logre un éxito mayor de manera que los clientes puedan conocer y relacionarse con el contenido que produce la misma. Por lo tanto, toma relevancia el marketing de *influencers* como una estrategia en la que las empresas buscan la colaboración con personas con influencia en las redes sociales con el fin de dar a conocer sus marcas y artículos (De la Piedra y Meana, 2017).

4. “Viaje del cliente” y las etapas

Concebimos la experiencia del cliente como un viaje que comprende diversos puntos de contacto con una empresa desde el inicio hasta el final del proceso de compra. Además, también se trata de un proceso dinámico en cada una de sus etapas, esto es, antes de comprar, durante la compra y después de comprar. Todo este trayecto incluye tanto experiencias pasadas que hayan tenido los clientes como factores ajenos a la empresa. En cada parte del proceso, los clientes se ven expuestos a una diversidad de contactos, muchos de los cuales están fuera del alcance de la empresa (Lemon y Verhoef, 2016).

Según Lemon y Verhoef (2016), la experiencia del cliente puede comprenderse a lo largo de tres etapas claramente definidas: la pre-compra, la compra y la post-compra. La primera etapa, la de pre-compra, incluye todas las interacciones con la marca, el entorno y la categoría que se desarrollan antes de la compra. Esta fase abarca desde que se reconoce una necesidad o impulso hasta que el cliente considere que es necesario satisfacer esa necesidad con una compra. Esta primera etapa del proceso de compra es la etapa de descubrir. El cliente no tiene conocimiento aún de la marca y todos aquellos factores que puedan influir entre ellos se producen en este momento. Esta etapa del viaje del cliente se centra en la recopilación de información para el cliente, para que éste sea capaz de identificar una necesidad y así iniciar la exploración del producto o servicio. Durante este periodo se tienen que conseguir emociones que sean positivas con el fin de persuadir al cliente y fomentar su interés y atención. Una manera para dar conocimiento al cliente de los productos o servicios es a través de canales, tanto físicos como online, como pueden ser anuncios, páginas web, televisión, entre otros. Por último, aunque esta etapa suele ser breve resulta de gran importancia en el proceso de compra puesto que, una experiencia desfavorable en esta parte del proceso puede otorgar al usuario una visión negativa de la marca y, a su vez, hará que los competidores cuenten con una mayor ventaja en el proceso de compra.

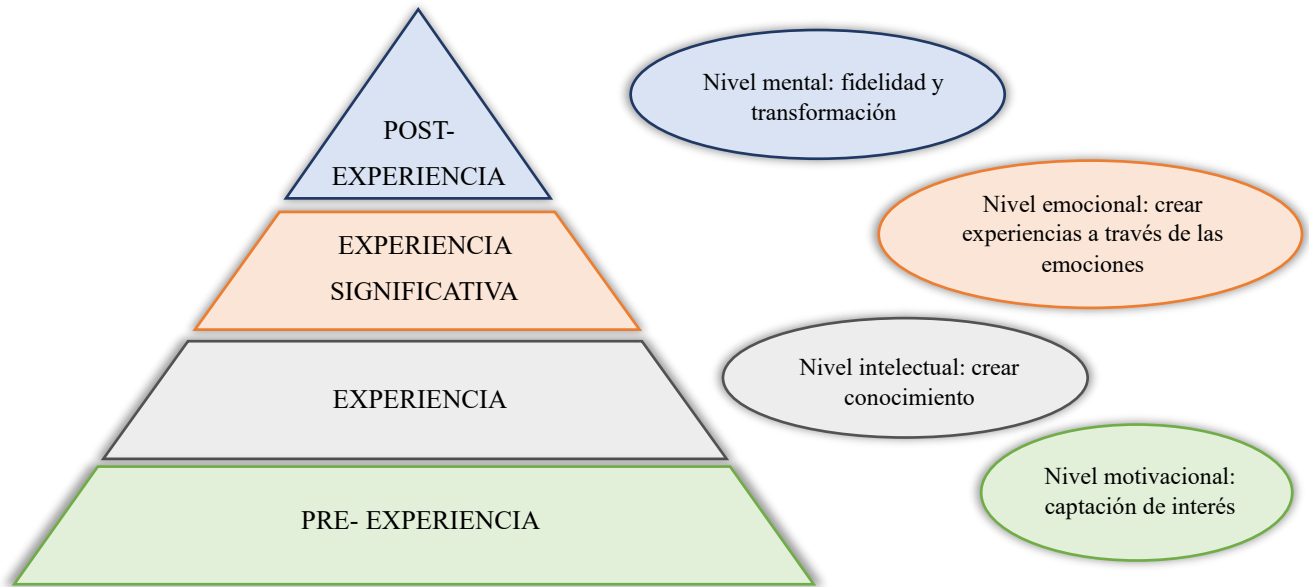
La segunda fase del proceso, la compra, engloba las interacciones que el cliente tiene con la marca durante el acto de compra en sí. Esta etapa incluye todos los comportamientos del cliente que tengan que ver con elegir el producto, el pedido y el pago del mismo. En un entorno en el que hay numerosos puntos de contacto y un exceso de opciones, factores como la confianza y la cercanía facilitan la decisión del cliente al comprar. Estas variables

pueden hacer que los clientes finalicen su proceso de compra, o bien lo interrumpan. Durante esta etapa, la prioridad es obtener percepciones positivas a fin de que exista un favoritismo por la marca, lo cual se logra eludiendo sentimientos desagradables, de manera que se pueda proporcionar una experiencia placentera además de garantizar seguridad a sus clientes con respecto a las decisiones que hayan tomado (Lemon y Verhoef, 2016).

Después de adquirir un producto o servicio, empieza la etapa de post-compra, que incluye todas las interacciones del cliente con la marca una vez ha realizado la compra. Es la fase más larga y es muy importante para lograr una fidelización del cliente. En esta etapa se busca que el uso y la calidad del producto sean satisfactorios, pues esto es fundamental para que los clientes se comprometan y muestren su lealtad a la marca. De igual manera, con el fin de retener a los clientes, se recomienda el uso de redes sociales o del boca-a-boca para garantizar que la marca cuente con recomendaciones futuras por parte de los clientes. En esta tercera etapa, los resultados van más allá de una simple satisfacción por parte del cliente, se trata de un reflejo de cuánto ha impactado la marca en la vida de un cliente. A partir de esta etapa, se produce el *engagement* con la marca, que fortalece la conexión entre el cliente y la misma, es decir, una vez que se compra un producto, se evalúa dicha adquisición y, a partir de esto, es posible que brote un cariño duradero por la marca (Lemon y Verhoef, 2016).

En la **Figura 1**, se resumen cada una de las etapas por las que pasa el cliente en un proceso de compra, así como los comportamientos que derivan de cada una de ellas.

Figura 1. Etapas y niveles del proceso de compra del cliente



Fuente: elaboración propia a partir de (Riivits-Arkonsuo, Kaljund y Leppiman, 2014).

Resulta interesante conocer qué lleva a los consumidores a desarrollar un *engagement* con la marca e incluso que lleguen a altos niveles de vinculación emocional derivando en un amor a la marca. Para ello, en la siguiente sección, analizaremos el concepto de Nike, que es una marca que ha conseguido mantener a lo largo de los años, una fuerte y estrecha relación con sus clientes.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EMPÍRICO DE NIKE

1. Metodología

Tras una extensa evaluación teórica comprendiendo la revisión bibliográfica establecida y los principales conceptos, surge la idea de que la omnicanalidad es un factor determinante en la experiencia de los clientes .

A fin de confirmar que esta idea es correcta, procederemos al análisis del caso Nike. Para ello, en este capítulo revisaremos las características de esta marca, de su ambiente y de sus estrategias. Seguidamente, se analizarán las características del compromiso de los clientes con la marca y para ello, se abordarán los condicionantes, es decir, la conexión entre Nike con los productos y servicios brindados.

Posteriormente, se desarrollará una investigación empírica que analizará la experiencia de los consumidores sobre la marca Nike, la cual se cumplirá mediante una entrevista en profundidad. La entrevista se llevará a cabo con 10 clientes de la marca, hombres y mujeres, quienes cuentan con edades entre 20-30 años. Los entrevistados actúan como habituales de la marca, lo que indica que se encuentra ese compromiso con Nike. Para ello, se tomarán en cuenta y hasta se compararán, las diferentes opiniones tomando como referencia las preguntas de investigación mencionadas en la Introducción.

Como conclusión, en función de la información conseguida, se formularán las pertinentes conclusiones y recomendaciones de cara a que Nike pueda mejorar su experiencia del cliente.

2. NIKE.

2.1. La industria de la moda deportiva

El sector de la industria de la moda abarca empresas que se dedican al diseño, fabricación y comercio de prendas, complementos y calzado, tanto para hombres, niños y mujeres. Estas compañías agregan al mercado una variedad de productos entre los que destacan, tanto las prendas, complementos y calzado de moda deportivos. Los diferentes productos se comercializan por medio de sus propios establecimientos físicos y tiendas en línea. Por otro lado, los temas fundamentales de este sector son los siguientes: por un lado, los motivadores para el gasto y la seguridad del cliente incluyen el aumento de sus ingresos

personales por la mejora del ámbito económico y los bajos impuestos. En segundo lugar, la industria de prendas deportivas se encuentra muy beneficiada debido a que ha aumentado considerablemente la conciencia sobre tener una vida saludable, no sólo en cuanto a la alimentación sino también a la importancia de llevar a cabo ejercicio físico. Adicionalmente, las compañías de artículos de deporte son principalmente beneficiadas por los variados eventos que ocurren regularmente en el mundo del deporte, debido al aporte que realizan los patrocinios para el mejoramiento de la imagen de las marcas. Esto provee un valioso beneficio para este sector ya que conlleva a un incremento de su demanda. Por último, la mayor parte de empresas del sector están aumentando sus habilidades virtuales y de comercio digital para mantenerse competitivos en el mercado. Están recurriendo a la creación directa de relaciones con los consumidores mediante la inversión en tiendas en línea, páginas web, aplicaciones digitales, entre otros. Estas empresas se esfuerzan para optimizar su entorno digital y para dar respuesta a la demanda de los usuarios con mayor rapidez, mejorando así el tiempo de procesamiento de órdenes online (González y Arango, 2020).

2.2. Historia de NIKE

Nike es, a día de hoy, el líder de ventas y distribución en el sector del calzado, de prendas y de complementos deportivos a nivel mundial. La empresa se fundó en el año 1964 por el atleta de la Universidad de Oregón, Phil Knight, y su conocido entrenador Bill Bowerman. Originalmente se bautizó la marca como *Blue Ribbon Sports* y mientras se dedicaban a crear su línea de calzado deportivo, ingresaba dinero al trabajar en la distribución del fabricante Onitsuka Tiger. Bowerman se centró primero en los zapatos para correr trabajando con corredores profesionales para evolucionar los diseños de la empresa. Estos avances en cuanto al diseño, influirían en el futuro en el éxito y aumento de la empresa. El objetivo consistió en competir con líderes del sector como Adidas y Puma para lo cual, decidieron aproximarse al socio japonés para producir y comercializar sus productos. En 1966 la corporación estableció su primer negocio físico en California y para el siguiente año ampliaron su abanico de negocios en Massachusetts para acrecentar su promoción. Aproximadamente en el año 1970, los lazos que unían a *Blue Ribbon Sports* y a Onitsuka Tiger, se disolvieron puesto que Philip Knight estaba convencido de que la compañía japonesa estaba perjudicando la capacidad financiera de

su empresa para progresar y avanzar en Estados Unidos. Un año más tarde, la organización fue a lanzar su primera línea original de zapatillas y optaron por alterar el nombre de la compañía a “Nike”. Este término fue escogido teniendo como referencia a la diosa de la victoria, proveniente de la mitología griega. A lo largo del año 1971, Caroline Davidson originó el símbolo famoso e icónico “*swoosh*”, por una cantidad de 35 dólares. En 1972, Nike dio a conocer sus artículos en las Olimpiadas de Estados Unidos de ese año. La estrategia de éxito de Nike se ha basado en la consideración de llevar a cabo campañas publicitarias enfocadas en ligar el nombre de la marca a la popularidad de los atletas que se encuentran avanzando en sus carreras. Al inicio de su distribución, Nike ya había reunido una cantidad de hasta dos millones de dólares en términos de beneficios, inaugurando de esta forma su progreso. En la misma dirección, dos años después el volumen comercial de la empresa se había multiplicado por cuatro veces y fue de esta forma cuando pudieron apoyarse en los tenistas profesionales, Jimmy Connors e Ilie Nastase. Lo realmente singular del crecimiento de Nike ha sido la combinación de estrategias publicitarias que buscaron expandir el reconocimiento de marca, conciencia y reputación. Esta dinámica generó un incremento significativo en la popularidad de la marca, la cual abarcó mercados como Corea del Sur y Asia en el año 1978. Para el año 1980, los ingresos de Nike habían logrado pasar los doscientos sesenta y nueve millones de dólares (Flynn, 2015).

En 1984, la empresa emprendió un hito trascendente al patrocinar a sesenta deportistas en las pruebas Olímpicas, quienes obtuvieron sesenta y cinco medallas. Fue en este momento cuando Nike se dio a conocer a nivel internacional, estimulando las ventas en unos beneficios de 918 millones de dólares. Un año más tarde, Nike tomó una decisión que sería decisiva en su recorrido como empresa ya que llevó a cabo un acuerdo para promocionar a Michael Jeffrey Jordan, quien se convertiría en el mejor jugador de baloncesto de la historia. Esto fue el germen del triunfo de la empresa durante muchos años. En 1991, Nike ya había llegado a ser la primera entidad global con unos ingresos superiores a tres billones de dólares. La empresa comprendió la importancia de promocionar a los deportistas que participaban en las competiciones, en vez de patrocinar la competición en sí. Su logro con Michael Jordan, llevó a la organización a colaborar con los mejores deportistas en diversos deportes. La meta de la empresa consiste en ser la marca de más éxito y original en el ámbito comercial, y para ello, lleva a cabo una

potente inversión en la búsqueda y progreso tecnológicos. También consigue esto a través del patrocinio de los personajes famosos más destacados de la sociedad (Flynn, 2015).

2.3. Misión, visión y valores

La misión y la visión son dos características que todas las compañías deben tener a la hora de proyectar sus objetivos tanto a corto y a largo plazo. La misión está formada por el objeto de trabajo actual de la compañía, mientras que la visión se podría definir como los logros que la empresa espera conseguir en el futuro.

Nike estipula como misión de la compañía: *“Traer inspiración e innovación para cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta”* (Nike, 2023). En este caso se puede destacar que queda determinadamente claro el objetivo a largo plazo de la compañía. Principalmente consiste en establecer para los deportistas un estilo de vida único y diferente. Una de las características principales de la compañía americana es que son capaces de adecuarse a las necesidades actuales de sus clientes cuando ellos lo necesitan (Quiroa, 2021).

Mientras que la visión que enuncia es: *“Ser la mejor empresa nacional e internacional destacándonos por la buena calidad, servicio y comodidad a nuestros clientes. Queremos que nuestro producto sea vendido y utilizado en todas las partes del mundo”* (Nike, 2023). En relación con esto, se puede decir que escoge el camino de la motivación deportiva a sus clientes para que cuando usen sus productos, den el máximo rendimiento que puedan dar. De esta manera, Nike se preocupa por que los productos que fabrica sean de la mejor calidad del mercado, innovadores y siempre en línea con las últimas tendencias de moda preocupándose también por conseguir un desarrollo sostenible y responsable (Quiroa, 2021).

Por último, cabe destacar los valores de la empresa. Nike representa valores como el esfuerzo por conseguir lo que uno quiere, la responsabilidad por garantizar productos de gran calidad a sus clientes, la pasión por el deporte o por la moda y las nuevas tendencias, la continua creatividad que tanto le caracteriza, el respeto que tiene por cada uno de sus clientes en esforzarse por satisfacer cada una de sus necesidades, así como hacer que el cliente se sienta único y exclusivo.

Figura 2. Valores de Nike



Fuente: elaboración propia.

Dentro de cada uno de estos vértices encontramos un mundo diferente, que hace a cada cliente de la marca un cliente único. Cada cliente se sentirá más reflejado con unos valores que con otros. Esto dependerá por ejemplo de los gustos, aficiones y estilos de vida que tengan cada uno ya que, dentro de Nike, podemos apreciar perfiles de clientes distintos.

El primero es el **clásico amante del deporte**. Un cliente que se centra en Nike por la pasión que ambos comparten por el mundo deportivo. La marca ofrece a este tipo de clientes los productos de mayor calidad, resistencia e innovación y le motiva a esforzarse continuamente en sus objetivos. El famoso lema “*Just do it*”, manda un mensaje cargado de energía y compromiso con el deporte. Además, el cliente deportista no solo recibe este producto, sino que la propia empresa le motiva para cumplir sus objetivos personales. A través de esta motivación, el cliente percibe tanto satisfacción material, por el producto y la experiencia en sí, como la satisfacción personal por exigirse a sí mismo el máximo potencial de rendimiento a la hora de realizar el deporte. Nike es capaz de enfocarse en las necesidades de este cliente, sea cual sea el deporte que haga y el tipo de persona que sea ya que ofrece una amplia variedad de gamas y productos. Es por eso por lo que es considerada como la primera opción de marca deportiva para los amantes y apasionados del deporte.

Desde la otra perspectiva encontramos otro tipo de cliente. El cliente que busca Nike, no porque le guste mucho hacer deporte, sino porque considera **esta marca un referente en la moda**, es decir, se siente identificado con la innovación, el diseño y las nuevas tendencias. Aunque la mayoría de sus productos son deportivos, debido a las tendencias de hoy en día, cada vez es más frecuente encontrar ropa deportiva como sudaderas, camisetas o pantalones, utilizados como ropa casual. De igual manera, las zapatillas deportivas son cada vez más utilizadas, aunque no sean para realizar ejercicio sino porque se trate de completar el conjunto del día. Es por esto por lo que existe este tipo de cliente. En este sentido, Nike también ofrece una solución. La empresa americana es capaz de seguir las últimas tendencias del mercado a través de sus productos. Este tipo de cliente elige por la calidad y la innovación de sus productos, así como por el reconocido prestigio a nivel mundial que ha conseguido alcanzar. Además, este tipo de cliente es muy respetado por la compañía ya que, aunque se centren en moda deportiva, tal y como se ha comentado previamente, cada vez más, esta clase de ropa aparece en ámbitos no deportivos.

Finalmente, es preciso comentar el último de los valores de la marca, que, en este caso, afecta a todos los tipos de clientes. La responsabilidad afecta a cualquier cliente objetivo, así como a posibles futuros clientes. Nike es una empresa comprometida con el medio ambiente y el desarrollo sostenible; esto hace que, tanto el cliente deportista como el cliente casual, se sientan atraídos a la hora de comprar sus productos.

El cliente cuando compra Nike sabe por qué lo compra. Está eligiendo porque se siente identificado con sus valores. De esta manera, no solo existe una satisfacción al momento de comprar sino también en el proceso posterior de uso de los productos y en el compromiso que existe por parte de la marca a la hora de incentivar tanto el deporte como la moda.

2.4. La marca Nike

En primer lugar, cabe preguntarse de qué medios se ha valido Nike para obtener y sostener un control soberano del mercado. Ciertamente, la obtención de patrocinios de celebridades famosas seguramente incide en esto, pero su éxito proviene principalmente

de otras estrategias más allá del gasto en deportistas, actores y músicos (ReferralCandy, 2017).

1. Venden más que productos

Nike logra persuadir a sus consumidores de que los productos de la compañía son una parte importante de un viaje significativo: están ofreciendo algo más que un producto ya que, venden aspiraciones. Por ejemplo, Nike no logró la lealtad de sus seguidores por sus famosos zapatos *waffle*, en efecto, los anuncios de esta compañía no suelen aludir a los productos. Por esta razón, sus anuncios diseñados con delicadeza buscan comunicar al consumidor ciertas emociones y necesidades de manera que sólo se sientan satisfechos con sus productos. Estas campañas de publicidad juegan con la clásica narrativa de un héroe luchando contra una amenaza en la que consigue una gloriosa victoria contra un rival despiadado. En el caso, Nike lo traslada a la realidad, refiriéndose a que el “enemigo” de esta historia es la voz interna que nos invade con pensamientos negativos como “no puedes”, a lo que Nike da una respuesta sencilla: “Simplemente hazlo” (“*Just do it*”). Cada publicidad de Nike está diseñada para estimular la motivación, para recordarnos que podemos lograrlo todo con la determinación suficiente (ReferralCandy, 2017).

2. Están informados de la realidad social

Los clientes contemporáneos esperan mucho más de las compañías a las que adquieren productos. Éstos desean que sus adquisiciones tengan un efecto progresivo sobre el planeta y en la comunidad, y no tienen ninguna duda en recompensar a aquellas empresas que lo lleven a cabo. Nike interviene en muchas decisiones de gran seguimiento colectivo, ya sea dentro de los Estados Unidos de América como en un ámbito internacional. Por otro lado, Nike inauguró su séptima instalación comunitaria en Detroit, un sitio que lucha por resurgir a pesar de la quiebra y los años de desafíos monetarios. Tal y como todas las otras tiendas comunitarias de la marca, su cometido es ayudar a esta ciudad mediante el empleo colaborativo y la difusión de la práctica deportiva (ReferralCandy, 2017).

Imagen 1. Tres motores fundamentales del proyecto de abarcamiento comunitario de Nike.



Fuente: (ReferralCandy, 2017).

3. Espíritu innovador

Un negocio precisa progresar para subsistir. Esto lo descubrió Nike a duras penas en la década de 1980 cuando cayó derrotado en el rentable sector de ejercicios aeróbicos por parte de Reebok. A partir de ese momento, han luchado sin descanso para evitar que algo así vuelva a ocurrir. En 2006, Nike lanzó el "*Nike+iPod*", un monitor de actividad que grava la distancia y frecuencia de los entrenamientos y llevó a cabo esta idea, colocando en la zapatilla un sensor. En 2012, la empresa avanzó significativamente al presentar su agitada tecnología *Flyknit*. A diferencia de los zapatos tradicionales elaborados por piezas cosidas, Nike cambió el juego usando el avanzado tejido computarizado de cara a formar la parte superior de la zapatilla. Como resultado de este desarrollo, se produjo un calzado mucho más ágil que aún mantenía la misma resistencia y firmeza que otras prestigiosas marcas de la industria. Por otro lado, Nike es una empresa que no se queda quieta, quiere seguir explorando nuevas posibilidades adaptándose a los cambios tecnológicos experimentados en los últimos años. Otro ejemplo de esta creciente innovación, es la tecnología de las zapatillas *HyperAdapt 1.0* que incluyen sensores que, de manera automática, amoldan la zapatilla a la forma exacta del pie al momento de pisar (ReferralCandy, 2017).

4. Comunicaciones de marketing que ofrecen diversión y entretenimientos

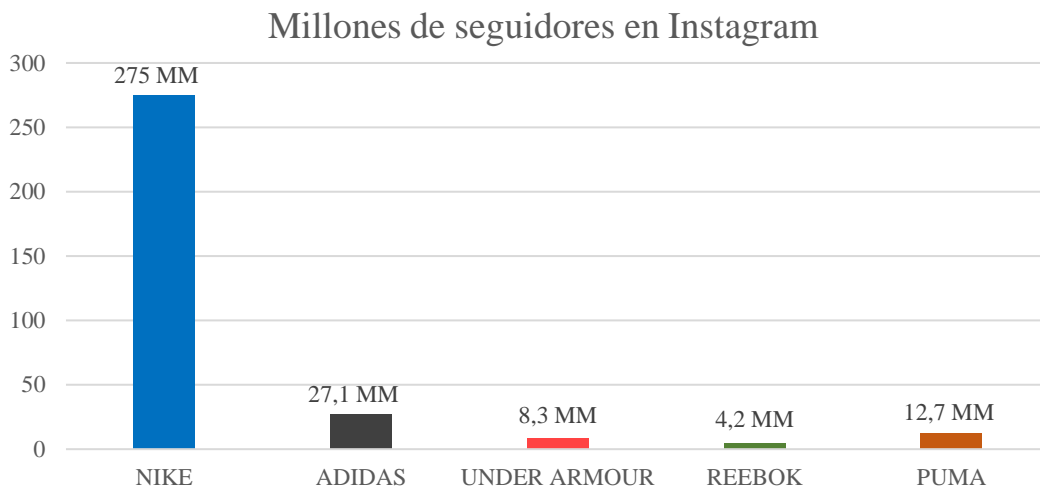
Nike produce algunas de las mejores campañas de comunicación del mercado. En ellas participan grandes deportistas conocidos internacionalmente, demostrando sus increíbles aptitudes. Un anuncio que se quedó gravado en la memoria de la gente y con el que la marca obtuvo un total superior a 107,8 millones de visitas, es el de “*Winner Stays*”, en el que se muestran a adolescentes transformándose en Cristiano Ronaldo y otros grandes futbolistas a la vez que compiten en el campo (ReferralCandy, 2017).

5. Influencia en los medios sociales

La marca tiene una enorme presencia en las redes sociales y a su vez, es un medio que utiliza para estar en contacto con sus clientes y atender a sus necesidades. Tiene varias cuentas en Twitter para cada firma subsidiaria que presenta como, por ejemplo, @nikefootball o @nikebasketball, las cuales funcionan principalmente para dar respuesta a los diferentes comentarios o consultas de los usuarios. Por otro lado, sus publicaciones son entretenidas y sus mensajes son graciosos, breves y cargados de motivación, lo cual favorece la lectura rápida y que el lector se quede con lo más importante de manera que se favorezca una conexión con la marca. Esto produce un vínculo entre ésta y el comprador, con el fin de que quieran volver a comprar en Nike más adelante. Cabe destacar que es la marca más seguida en redes sociales con respecto a sus principales competidores, Adidas, Under Armour, Reebok y Puma, que en conjunto forman las marcas de deporte con más cantidad de seguidores en la red. Son las que acumulan la mayor cantidad de audiencia en Instagram, Twitter y Facebook (ReferralCandy, 2017).

Un ejemplo de esto se puede observar en el **Gráfico 3** donde Nike se posiciona, con bastante diferencia, como la marca más seguida en Instagram.

Gráfico 3. Número de seguidores de Nike respecto de sus competidores principales en Instagram



Fuente: Elaboración propia a partir de (Instagram, 2023).

Otro ejemplo de influencia en los medios que ejerce Nike es a través de la plataforma YouTube. La marca lanzó una serie de vídeos en esta plataforma para perfeccionar sus campañas de promoción. Margot vs Lily trata de las aventuras de dos hermanas, presentando productos de la marca como zapatillas, prendas deportivas y lo último en las tecnologías de Nike+. Esto ha hecho que la serie obtenga más de ochenta millones de visualizaciones, produciendo un incremento en las descargas de la aplicación Nike+ *Run and Training Club*, así como un incremento de las adquisiciones de productos de esta marca por parte de los usuarios (ReferralCandy, 2017).

Imagen 2. Serie original de Nike



Fuente: (ReferralCandy, 2017).

6. Momentos inolvidables

Es una prioridad asegurar que sus compradores hablen acerca de su marca. Esto les mantiene en una posición de vanguardia en la cabeza de sus clientes y les ofrece la oportunidad de llegar a los que aún no han oído hablar de ellos. Un modo de llevar a cabo esto es produciendo “Momentos *Watercooler*”, atractivos, refrescantes, experiencias que sean tan sorprendentes y emocionantes de manera que las personas estén hablando al respecto durante muchos días. Esto es algo en lo que Nike es un excelente ejemplo (ReferralCandy, 2017).

3. Experiencia del cliente en NIKE

3.1. *Business Model Canvas* de NIKE

Con el fin de entender mejor la experiencia del cliente en Nike, se llevará a cabo un análisis de su modelo empresarial con el fin de comprender mejor la marca. El modelo de negocio Canvas es una herramienta muy útil que genera una representación simple de todos los aspectos clave del negocio de una compañía. La empresa Nike se rige por un modelo de mercado popular donde se fabrican y ofrecen numerosos productos y servicios en grandes cantidades como calzado deportivo, prendas de deporte, complementos e incluso equipos deportivos. Esta marca popular cuenta con una amplia gama de distribuidores para llevar sus artículos a cada rincón del planeta. También, podemos

encontrar varios canales que le permiten relacionarse con cualquier cliente ampliando su cuota de mercado e incrementando sus ganancias (Yun, 2023).

A continuación, se examinarán los siguientes componentes en relación con la marca:

1. Propuesta de valor

Nike nos ofrece productos cuidadosamente estudiados, únicos y personalizados, que ofrecen la mejor calidad y resultados. Además, están comprometidos con diseñar productos sostenibles a través de sus materiales y procesos de fabricación de manera que puedan crear conciencia del cuidado del medio ambiente. Su reputación ha aumentado gracias a sus tecnologías innovadoras a la hora de hacer productos únicos y a los patrocinios con celebridades del mundo deportivo para promocionarlos. Estos atributos son los que permiten a Nike destacar frente a sus competidores (Yun, 2023).

La marca ofrece una amplia selección de productos, incluyendo vestimenta y calzado *sport* para hombres, mujeres y niños, tanto para uso dentro como fuera del campo de juego. Entre los artículos deportivos se incluyen calzado para todo tipo de deportes, como, por ejemplo, el baloncesto, el *running*, el fútbol, el golf, el *skate-boarding*, entre otros. También, una variedad de prendas deportivas, como camisetas, chándales, sudaderas, chaquetas, pantalones, *shorts* y demás. Asimismo, hay productos para el hogar como mochilas, guantes, bufandas, gorras, equipo de golf, raquetas de tenis, entre otros. Se destaca su colección de sudaderas y ropa casual con las icónicas marcas y logos de la compañía. Además, la empresa posee una gran oferta de artículos relacionados con la salud y el *fitness*, como *smart-watches*, relojes para atletas, contadores de pasos, entre otros. También, la línea de productos para fútbol, clubs oficiales, gorras y pelotas. Por último, una variedad de equipamiento para los atletas más entusiastas, como equipo deportivo oficial, chaquetas reflectantes, pantalones para los climas más fríos, camisetas para más transpiración, y mucho más. Entre su amplia gama de artículos, conviene destacar sus famosas zapatillas deportivas las cuales están diseñadas con materiales de alta calidad de manera que puedan ser apropiadas para realizar cualquier actividad deportiva. Buscan crear zapatillas resistentes, ligeras, flexibles y con gran capacidad de amortiguación y agarre. Nike ofrece productos para todos los gustos y estilos, para todos los deportes y hay mucho para elegir (Nike, 2023).

Imagen 3. Amplia gama de productos en Nike



Fuente: (Pinterest, 2023).

2. Segmentos de clientes

Nike ofrece productos destinados a todos los públicos, desde los más deportistas hasta los más amantes de las nuevas tendencias y de la moda. Por un lado, no necesariamente hay que ser un amante de los deportes para adquirir productos de esta marca sino que, debido al diseño, innovación y reputación de la misma, puede atraer a un público más amplio que comparta con Nike estos valores y esta pasión por la moda. Además, cada día es más reciente utilizar calzado y prendas deportivas en un conjunto de ropa casual. En segundo lugar, la marca capta perfiles de clientes que muestran interés en diversas disciplinas deportivas. La gran calidad de los bienes que oferta ha supuesto que sea reconocida como una marca de referencia para los atletas profesionales. Asimismo, aquellos clientes que no posean una vocación deportiva profesional, sino que simplemente les apasione el deporte, pueden encontrar en Nike la calidad y todo lo que deseen para completar su equipo completo (Yun, 2023).

3. Canales

Nike es una de las marcas de ropa y calzado de deportes más conocidas en el mundo. Para alcanzar la mayor difusión posible, utiliza diferentes canales para establecer relaciones más cercanas con sus clientes. Entre ellos destacan: las tiendas físicas, con espacios ubicados en diferentes lugares en el mundo para acercar sus productos a una amplia gama de público; la plataforma *e-commerce*, para satisfacer las demandas de aquellos usuarios que prefieran comprar sus artículos a través de la página oficial de la marca, disponible en más de 46 países; la aplicación oficial de Nike, muy útil y cómodo para aquellos usuarios que se descarguen la *app* para comprar o recibir notificaciones sobre nuevos productos en sus teléfonos móviles; los eventos, como apoyo a campeonatos deportivos a los que es invitada constantemente para promocionar la marca y los atletas que la representan y colaboran con ellos; la publicidad que se realiza no solo en el ámbito digital sino también en el medio impreso, como revistas, periódicos y carteles; y por supuesto, las diversas redes sociales en las que la compañía cuenta con perfiles: Twitter, Instagram, Facebook, entre otras (Yun, 2023).

Tiendas físicas

Si bien es cierto que los canales online están adquiriendo mucha fuerza, las tiendas físicas de Nike no han perdido su encanto. Los clientes acceden a ellas para tener un contacto directo con el producto. Pueden ver de primera mano de qué material y diseño están hechos los productos. En cada tienda, hay un personal encargado de atender y asesorar a cada cliente en todo lo que necesiten. La marca cuenta con más de 1000 tiendas repartidas por diferentes ciudades del mundo. Además, Nike ha incorporado una nueva tecnología dentro de sus tiendas físicas de manera que puedan optimizar las experiencias de sus clientes durante todo el trayecto de compra. En las tiendas de Nike puede ser muy veloz encontrar el zapato correcto. Con la ayuda de dispositivos electrónicos, el almacenaje se administra eficientemente y el vendedor inmediatamente le mostrará al cliente su modelo favorito y el tamaño adecuado. Obtener las zapatillas desde la trastienda tomará sólo unos segundos. Al combinar la tecnología con un trato agradable y personal, la experiencia del comprador no puede ser más satisfactoria. Así mismo, al momento de efectuar la compra, los avances tecnológicos pueden suponer una gran diferencia. En las tiendas físicas, el encargado de venta podrá escanear el producto en el mismo sitio en el que el cliente se

probó las zapatillas. Además, podrá realizar el pago del importe total, con la tarjeta electrónica del usuario. De esta manera, no necesita esperar en las colas para la caja ni tampoco variar de vendedor ni moverse del lugar en el que esté situado. Es una experiencia de compra que ofrece un método de pago inigualable (4webs, 2017).

Imagen 4. Nueva tecnología en tiendas físicas de Nike



Fuente: (4webs, 2017).

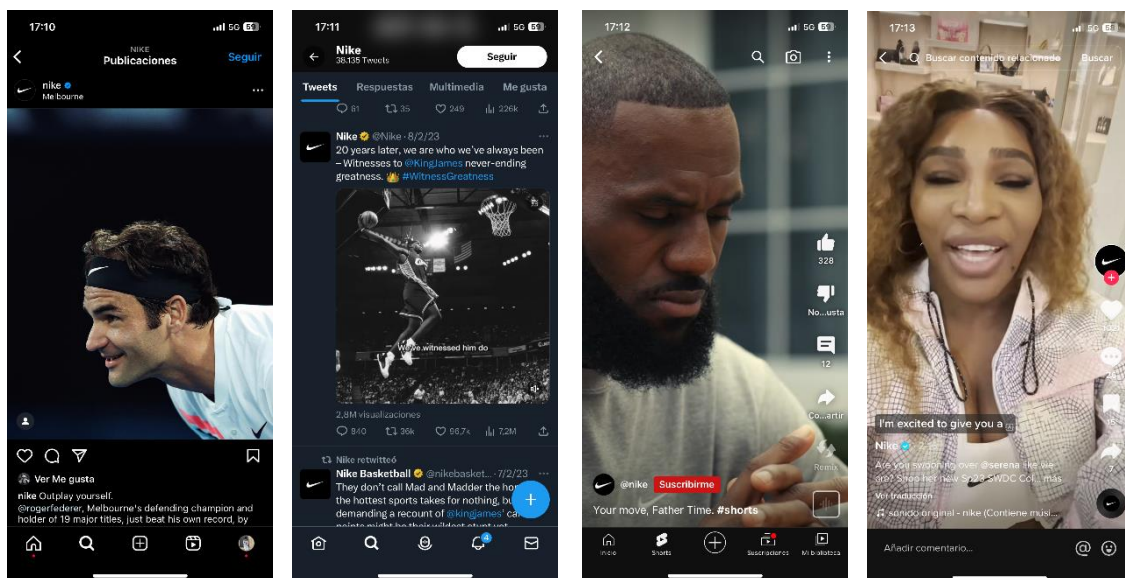
Canales online

Nike cuenta con múltiples canales en línea para entablar relaciones con sus clientes. En primer lugar, esta marca ha logrado crear una identidad en el ámbito de los anuncios digitales que va más allá de su nombre. Ha conseguido transmitir una historia con la que el cliente se sienta motivado a superarse. Por otro lado, Nike cuenta con una página digital oficial de la tienda, en la que los clientes pueden buscar los diferentes productos en función de segmentos como el tipo de deporte, la clase de producto, el color y el diseño. Esto supone una manera sencilla y ordenada de seleccionar aquello que los usuarios más quieran. Además, muchos productos de la página web no se encuentran en las tiendas físicas, proporcionando una gama más amplia a los clientes. Siguiendo esta línea, Nike creó la sección *Nike By You* y la aplicación oficial de la tienda de manera que los clientes pudieran personalizar sus zapatillas tal y como quisieran, además de contar con numerosos descuentos y promociones. De esta manera, el cliente puede llevar a cabo todo un proceso de compra desde su dispositivo móvil, desde la búsqueda, selección y diseño

del producto hasta el momento de pago, como si estuviera en la tienda física, de modo que no sea necesario que se mueva de su casa (Cenfor, 2022).

Cabe destacar que Nike ha logrado llegar a todo tipo de clientes, ya sean amantes de los deportes, del yoga e incluso de la moda, a través de sus redes sociales e *influencers*. Al fomentar el uso de redes sociales, Nike ha alcanzado una amplia variedad de representantes emblemáticos a nivel mundial, como Cristiano Ronaldo, Michael Jordan desde sus comienzos o Roger Federer, estableciéndose como un líder en el mercado. El incluir a deportistas de renombre y diferentes personas influyentes, ha significado ventas aumentadas y ganancias para la empresa, además de encender el interés de la gente por las redes. Esta marca cuenta con una gran cantidad de perfiles en las redes sociales en función de la variedad de productos y localizaciones geográficas. Está presente en todas las plataformas fundamentales, incluyendo Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest y LinkedIn. A través de las mismas, Nike se acerca más a sus clientes a través de sus publicaciones, *tweets*, menciones, campañas publicitarias y comunicación de eventos de la marca. Además, gracias a ellas, los clientes son más conscientes de los productos que se venden en las tiendas físicas o en la página web, incrementando considerablemente sus ventas (Díaz, 2022).

Imagen 5. Nike a través de las redes sociales



Fuente: (Instagram, Twitter, YouTube y Tik Tok, 2023).

4. Actividades clave

Nike realiza una variedad de actividades que consolidan el valor de la marca en el mercado. Estas se reflejan en el pensamiento, el desarrollo, el diseño e innovación de productos, específicamente ropa deportiva y calzado previsto para los distintos deportes. El proceso de fabricación es uno de los factores que reafirma la integridad de la marca. Junto a ello, el envío de productos a los establecimientos físicos y a los distribuidores autorizados, otorgan una base sólida para que el producto sea mayormente posible. La marca también ejerce el patrocinio de deportistas profesionales y equipos. Una de las principales actividades de la compañía es el invertir grandes cantidades en publicidad que impacte y atraiga, así como participar en distintos eventos de deporte conocidos a nivel mundial. Otras actividades esenciales de Nike conllevan negociar con los proveedores, organizar una buena distribución de los espacios físicos y las ventas desde la página web, con el fin de que la marca crezca y se expanda a nuevos mercados (Yun, 2023).

5. Relaciones con los clientes

La relación que Nike ha establecido con sus clientes es estable y cada vez se potencia más. Para lograr una mayor cercanía y conexión con ellos ha desarrollado diversas iniciativas, entre las que destacan:

Servicio al cliente, tanto en tienda física como por la página web oficial. A través de esta última, se ofrecen herramientas de autoservicio para que los clientes puedan navegar con facilidad y realizar pedidos. También cuenta con una sección para que los clientes realicen todas las preguntas que se les planteen y la posibilidad de ponerse en contacto con un agente del servicio para atender al cliente en lo que necesite. También existe *TeamNike*, una herramienta dirigida específicamente a la atención al cliente. Esta supervisión se encarga de que los clientes reciban una atención integral por parte de sus equipos y que las situaciones críticas se aborden de manera rápida ya sea a través del personal en tienda física o a través de la página web oficial (Yun, 2023).

Nike By You / Nike iD. A través de este servicio, los clientes pueden personalizar las zapatillas en función de sus gustos, necesidades y preferencias. Pueden elegir el diseño, el color y los atributos que deseen para sus zapatillas. Esto no solo permite a Nike

contemporizar con sus compradores, sino que también les proporciona la oportunidad de establecer una conexión directa con ellos (Yun, 2023).

Nike Plus. La iniciativa brinda a la marca la oportunidad de conectarse con sus compradores, incluso cuando no están realizando una compra. Los consumidores pueden hacer un seguimiento de su bienestar, entrenamientos, entrar a programas personalizados, conseguir una preferencia en eventos, entre otras muchas cosas. Así, con la información de los clientes y los conocimientos recibidos a través de la aplicación, la empresa puede ponerse al día para mejorar la experiencia de los clientes (Yun, 2023).

Ser miembro Nike. Los seguidores de la marca pueden acceder a una plataforma en la que tienen acceso a promociones, a productos únicos y envíos gratis. Además, también cuentan con una tienda en la que sólo pueden acceder miembros de Nike (Yun, 2023).

6. Fuente de ingresos

La mayor parte de los ingresos de Nike proviene de la comercialización de sus artículos a través de su plataforma, así como de los establecimientos físicos que la empresa tiene dispersos por distintas partes de todo el planeta. Asimismo, otro pequeño porcentaje proviene de los clientes VIP de la marca. Por otro lado, la firma es dueña también de otras marcas como Hurley, Jordan y Converse, obteniendo también ganancias por la comercialización de sus productos (Yun, 2023).

7. Recursos

Los recursos clave de Nike son: tiendas propias físicas, una página web y una *app* oficial, centros de logística y producción, propiedad intelectual, la imagen y reputación de la marca, centros I+D+i, así como la publicidad. Nike tiene más de 1000 tiendas físicas situadas en distintas partes del mundo para ofrecer sus productos. La página web y la *app* permiten a los usuarios ver todas las novedades y promociones. Además, cuenta con una amplia red de centros de fabricación y logística, lo que hace posible que los productos lleguen a sus ubicaciones físicas para su posterior venta. Por otro lado, la marca cuenta con diversas patentes, resultado de su persistente investigación y desarrollo. Su imagen y reconocimiento en el mundo deportivo crean confianza en los clientes y hace que se convierta en una marca ejemplar para el deporte. Los centros de desarrollo I+D+i crean productos con tecnología avanzada para satisfacer las necesidades de deportivos

profesionales y usuarios habituales. Por último, gracias a su publicidad, crean campañas efectivas que logran incrementar el valor de la marca (Yun, 2023).

8. Alianzas clave

Los principales interesados que intervienen en el esquema de Nike son, en primer lugar, los inversores y la participación de personas conocidas relacionadas con el ámbito del deporte que actúan como parte de sus campañas publicitarias, así como equipos deportivos y confederaciones. La subcontratación de compañías para fabricar los productos de la marca y la colaboración de instituciones dedicadas al desarrollo científico y deportivo, sirven para completar este cuadro. Finalmente, para poner los productos al alcance de la sociedad, la marca cuenta con una extensa red de distribuidores (Yun, 2023).

9. Estructura de costes

Los principales costes a los que debe enfrentarse Nike como empresa son: promoción de la marca, marketing y publicidad; patrocinios; fabricación y logística. Asimismo, se incluyen inversiones en I+D+i, con el objetivo de seguir creciendo en innovación; su pago a las personas que llevan la publicidad y ventas de la marca, el desarrollo en tecnologías y los servicios de atención a los clientes; lanzamientos de sus marcas minoristas; organización de eventos deportivos y otros gastos administrativos (Yun, 2023).

Tabla 3. Business Model Canvas de NIKE

ALIANZAS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inversores. ➤ Deportistas más famosos. ➤ Equipos y torneos. ➤ Compañías subcontratadas. ➤ Instituciones de I+D en relación con el deporte. ➤ Redes de distribución de productos. 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ➤ I+D+i y diseño. ➤ Fabricación. ➤ Ensamble y comercialización. ➤ Acuerdos de patrocinio con deportistas y confederaciones. ➤ Promociones y publicidad. ➤ Negociaciones con suministradores. ➤ Administración de tiendas y de las ventas online. 	PROPUESTAS DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> ➤ La última tecnología en productos, así como la personalización y equipación de ellos. 	RELACIÓN CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Página web. ➤ <i>Nike By You</i>. ➤ <i>Nike Plus</i>. ➤ Ser miembro NIKE. 	SEGMENTOS DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesionales del deporte. ➤ Deportistas aficionados. ➤ Público masivo: apasionados por las últimas tendencias de moda.
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecimientos físicos. ➤ Página web y aplicación oficial de NIKE ➤ Espacios de manufactura y ensamblaje. ➤ Propiedad intelectual. ➤ Reputación de la marca. ➤ Personal encargado del desarrollo y el diseño, así como de la publicidad. 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Espacios físicos. ➤ Vía online ➤ Aplicación oficial ➤ Eventos. ➤ Todo tipo de publicidad. ➤ Redes sociales. 	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desembolso de dinero en la publicidad, la imagen de marca y el marketing. ➤ Fabricación y comercialización. ➤ Patrocinadores y manufactura. ➤ I+D+i ➤ Gastos en personal. ➤ Cualquier otro tipo de gastos. 			FUENTE DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribución de productos a través de cualquiera de los canales. ➤ Fidelización de los clientes VIP. ➤ Ventas de otras marcas propiedad de NIKE 	

Fuente: elaboración propia a partir de (Yun, 20)

4. Análisis FODA de NIKE

Este análisis ayuda a evaluar la viabilidad del negocio y a anticipar los cambios que pueden surgir en el futuro, lo que permite a las empresas planificar con anticipación y tomar decisiones de inversión. Del mismo modo, es útil para evaluar la competitividad relativa de tu empresa, así como para monitorizar los avances en relación con tus competidores (ModeloCanvas, 2023).

A través de este análisis, podremos evaluar la situación actual de Nike y comprender mejor cómo puede seguir creciendo en el futuro. Detallaremos en profundidad cada una de estas partes del FODA de esta marca para obtener una comprensión completa de la situación de la empresa.

Fortalezas de Nike

- Es una de las empresas más famosas a nivel mundial, debido a que su nombre es muy recordable y de fácil pronunciar. Su marca es identificable a la vista gracias al emblema del *Swoosh*.
- Tiene millones de clientes en todo el mundo que están al día con sus últimas tendencias, participan en programas patrocinados por la marca y ofrecen sus opiniones.
- El CEO de Nike declaró que seguirían reconociendo las dificultades ambientales a las que se enfrentan las comunidades contribuyendo a resolver las mismas.
- El mayor porcentaje de calzado de Nike sale de países de ultramar como Vietnam o China, en donde los costes de fabricación son muy bajos.
- La unión de Nike con Michael Jordan fue beneficiosa para la empresa en términos de ventas. Su vínculo llevó a la creación de las “Zapatillas *Air Jordan I*”.
- Sus empleados diseñan los zapatos y otras prendas convenientes para los deportes extendiéndose gracias a esta personalización del producto.
- Las estrategias de la empresa han estado magníficamente llevadas a cabo. La marca también se dirige a más público por medio de las redes sociales con sus campañas publicitarias.
- Ha podido monetizar y optimizar sus marcas adicionales, como Converse y Hurley.

- Implementa excelentes mecanismos de promoción y estuvo al lado de la comunidad negra en la campaña "*Don't do it*" para ir en contra el racismo (ModeloCanvas, 2023).

Oportunidades de Nike

- Los mercados emergentes como India, China y Brasil están floreciendo gradualmente.
- Nike ha ampliado su alcance en la tecnología en asociación con el fitness y la salud. Productos como la tecnología vestible que monitorea las actividades físicas, es el primer paso en la construcción de productos tecnológicos innovadores. Combinar la tecnología con la ropa deportiva puede resultar beneficioso, ya que es un aspecto de la industria de la moda que todavía no se ha explorado mucho.
- Recientemente ha adquirido la plataforma de análisis predictivo Celect para ampliar sus capacidades de venta online y predecir el comportamiento de compra de los clientes.
- El suministro y la producción de sus productos dependen de fabricantes independientes. La marca puede adquirir algunos de ellos o fabricar algunos propios para conseguir una cadena de suministro más eficiente y ágil (ModeloCanvas, 2023).

Debilidades de Nike

- Durante los últimos 20 años, ha sido cuestionada repetidamente acerca de sus deficientes condiciones laborales que incluyen trabajo obligatorio, trabajo infantil, salarios bajos.
- Incluso después de haberse establecido globalmente, Nike sigue dependiendo del mercado estadounidense en términos de ventas, ingresos y crecimiento.
- Más de la mitad de los productos de Nike son distribuidos directamente a mayoristas y minoristas, por lo que la compañía no puede oponerse a la estipulación de precios de éstos.
- La firma se enfrenta a presiones financieras, alcanzando una gran deuda económica a largo plazo en 2022.

- Dependencia excesiva de artículos deportivos y su falta de ampliación a otros sectores. La pandemia de Coronavirus ha desalentado la interacción humana, cúspide en eventos deportivos cancelados y postergados, lo que colocaría a Nike en una situación de peligro si la crisis hubiera prolongado sus efectos.
- Se vinculó formalmente a un plan estratégico llamado “Movimiento al Cero”, que abarca el uso de fuentes energéticas renovables con baja emisión de carbono. Pero, esto contradice la estrategia de la empresa de apostar más en la innovación que en la sostenibilidad, generando la impresión de que no estarían muy interesados en combatir el calentamiento global (ModeloCanvas, 2023).

Amenazas de Nike

- Hay comerciantes y minoristas que venden productos Nike falsos por precios más baratos. Estos artículos, fabricados con materiales de calidad baja, tienen escrito el sello de Nike, lo que puede restar valor a la marca.
- Independientemente de la actividad de la empresa, esta es susceptible de sufrir los efectos de la crisis económica mundial.
- Siendo China y EE. UU. sus mayores mercados, una gran parte de las ventas de Nike se verá amenazada si las tensiones comerciales entre los dos gigantes se intensifican.
- Aunque Nike tiene el liderazgo en el sector deportivo, hay otras empresas que constituyen un riesgo en potencia. Para nivelar la lucha, tiene que desarrollar productos revolucionarios para satisfacer las necesidades de los atletas.
- Las empresas como Under Armour y Adidas están desembolsando más en propaganda y marketing haciendo que los costos sean mayores para Nike.
- La compañía revela sus beneficios financieros en dólares estadounidenses, lo que se ve alterado por la variabilidad respecto a otras monedas financieras.
- Nike y Adidas ya sostienen una feroz disputa en torno a calzados como Primeknit y Flyknit, haciendo uso de los organismos judiciales (ModeloCanvas, 2023).

Tabla 4. Análisis FODA de NIKE

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Gran concienciación de marca • Base de consumidores fuerte • Reconocimiento sostenible • Leves costes de fabricación • Colaboraciones simbólicas • Profesionalidad interna • Habilidades de marketing avanzadas • Mantenimiento de marcas complementarias • Ayuda a través de campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pésimas condiciones laborales • Sujeción al comercio estadounidense • Control de los minoristas • Deudas por pagar • Ausencia de diversificación • Estrategias opuestas
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados emergentes • Innovación • Desarrollo en inteligencia artificial • Integración eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falsificaciones • Incertidumbre financiera • Tensión comercial entre países • Competidores • Presupuesto de marketing • Alteración de divisas • Conflictos de patentes

Fuente: elaboración propia a partir de (ModeloCanvas, 2023).

5. Análisis de los resultados

En esta sección se procederá a examinar las respuestas dadas a las preguntas de la entrevista realizada a 10 clientes habituales de la marca (para ver la entrevista completa, ver Anexo). La entrevista ha sido centrada en personas que adoran hacer deporte frecuentemente y personas que les gusta el mundo de la moda y el diseño.

Tabla 5. Tabla de entrevistados

NOMBRE	EDAD	PROFESIÓN	AFICIONES
PABLO	24	Trabajador en un <i>Private Equity</i> .	Se considera fanático del deporte tradicional. Sale todos los días a correr y durante la semana practica fútbol y pádel.
ROMÁN	27	Trabajador en una empresa de <i>Data Science</i> .	Muy deportista. Ha estado federado en la Real Academia española de Golf desde muy pequeño. Habitualmente va al gimnasio y es una persona <i>fitness</i> .
GABRIELA	23	Estudiante de Derecho y filosofía en la Universidad de Navarra.	Le encanta la moda y todo lo relacionado con ella. No se considera una persona muy deportista, pero le encanta jugar al pádel todas las semanas.
MARTA	23	Estudiante de Comunicación digital y Marketing en el CEU.	Se considera una persona que está siempre en línea con las últimas tendencias. Le apasiona viajar y probar cosas nuevas.
PALOMA	25	Becaria en un despacho de abogados.	Es una atleta nata. Practica hockey, golf y atletismo. No solo realiza deporte, sino que también le gusta verlo.
MANUEL	24	Trabajador en una boutique de M&A.	Es una persona a la que le gusta mucho el deporte. Le encanta correr y el gimnasio. Ha seguido mucho el fitness a través de las redes sociales.
SALVADOR	30	Arquitecto.	Le encanta diseñar y se considera una persona muy creativa. No practica ningún deporte.
GUILLERMO	29	Entrenador de un equipo de Fútbol 7 juvenil.	Es un apasionado del fútbol. Desde pequeño ha jugado federado en su ciudad. Ha trasladado su pasión al mundo laboral.
PATRICIA	23	Becaria en una agencia de organización de eventos.	Le gusta mucho organizar eventos y si son de moda mejor. Le apasiona la moda moderna y los personajes públicos que la patrocinan.
ANA	27	Trabajadora en una empresa de moda de lujo.	Trabaja directamente con <i>influencers</i> y le fascina el mundo de la moda. Le encanta acudir a eventos y desfiles.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 1: ¿Conoces la marca de Nike? Si es así, ¿desde hace cuánto que la conoces?

Las personas entrevistadas han conocido Nike desde siempre. La han conocido por diversos motivos como, por ejemplo, vista en ídolos deportivos, a través de las redes sociales o recomendada por sus entrenadores. Ana, sin embargo, comenta que ella la conocía desde siempre pero que la empezó a vestir desde que ha estado trabajando con *influencers* y ha tenido más conocimiento de la misma. Salvador, por su parte, la empezó a vestir a raíz de un evento en el que su empresa patrocinó unas zapatillas de la marca. La mayoría de los entrevistados opinan que Nike es una de las marcas más aclamadas y reconocidas del mundo, lo que la ha llevado a ser usada por muchos de ellos desde muy pequeños, ya sea por influencia del mundo deportivo o por su enorme fama.

Pregunta 2: ¿Qué productos has comprado de la marca? ¿Cuál es el más reciente?

Existe un consenso por parte de los entrevistados de que todos tienen en su armario algo de Nike. Existe una gran variedad de respuestas. Muchos han mencionado Nike como su marca favorita para comprar prendas deportivas. Román cita artículos de golf, Patricia prendas vintage, Ana menciona prendas inspiradas en *influencers*, y otros mencionan artículos específicos para diferentes tipos de deportes e incluso una encuestada menciona que se ha comprado hasta una funda para el móvil de Nike. Con respecto a lo último adquirido, surgieron también una gran variedad de respuestas, pero en términos generales lo que más han comprado de Nike son prendas y zapatillas deportivas.

Pregunta 3: ¿Por qué te has decidido por NIKE y no por otra marca?

Tras analizar las respuestas de los entrevistados, podemos observar dos perfiles de clientes: por un lado, están los que eligen la marca por el deporte (Pablo, Román, Paloma, Manuel y Guillermo) y los que eligen Nike porque es una marca que sigue las últimas tendencias y es muy conocida (Gabriela, Marta, Salvador, Patricia y Ana).

En primer lugar, las personas deportistas coinciden en que eligen la marca por la calidad y el rendimiento de sus productos, su amplia gama y selección de productos deportivos. Todos tienen en común que se focalizan mucho en la calidad, el material, resistencia y durabilidad de los productos ya que eso va a ser un factor esencial para ellos a la hora de

realizar su deporte. Buscan dar lo mejor de ellos sea el deporte que hagan y esa calidad en los productos sólo se la va a proporcionar Nike. Así, Pablo dice que en particular las zapatillas de la marca le hacen el deporte más ameno. Román añade que gracias a la implementación que hace la marca de nuevas tecnologías en los productos, los deportistas pueden rendir mejor en cada entrenamiento. Por su parte Paloma, Manuel y Guillermo coinciden en que Nike siempre pone muchas comodidades de manera que apetezca más hacer deporte, saquen el espíritu deportivo de cada uno independientemente de qué deporte practiquen y les permita tener una ventaja en el campo de juego gracias a la calidad de los productos.

En segundo lugar, se encuentran los que eligen Nike porque les gusta la moda e ir en línea con las últimas tendencias. Todos ellos distinguen la marca por su elevado prestigio ya que se ha convertido en un símbolo de estatus para ellos. La mayoría destacan el diseño, la originalidad y la constante innovación en sus productos, los cuales atraen a un amplio público que no tiene por qué ser dentro del ámbito deportivo. Así, Gabriela destaca que ella no se considera una persona deportista pero que Nike ha conseguido que le guste utilizar prendas deportivas en un look más casual. Por su parte, Marta y Salvador añaden que, al ser esta marca tan popularmente conocida, crean un estilo y personalidad propios que hacen que cualquiera que lleve el logo de la marca, capte la atención, se sienta estiloso y reconocido. Por último, Patricia y Ana también valoran positivamente la marca por su prestigio, originalidad y diseños modernos. La marca es una de las principales en el mundo de la moda, reconocida por sus icónicas zapatillas. Muchas *influencers* usan prendas deportivas con el logo de NIKE para crear *outfits* casuales o con mayor estilo. Los encuestados que compran en este grupo destacan que sentirse atractivos y estar a la última con la moda es importante. Es una marca que triunfa entre el público que admira el diseño innovador y el hecho de que sea tan conocida en todo el mundo.

Pregunta 4: ¿Dónde lo compras?

En base a las respuestas de los clientes entrevistados, podemos observar que las personas deportistas (Pablo, Román, Paloma, Manuel y Guillermo) son más propensas a comprar en tienda física de Nike. No hay que olvidar que la marca cuenta con otros establecimientos donde lleva a cabo una distribución extensiva de algunos productos y es por ello que, Román, en particular afirma que suele comprar sus productos de marca en

la tienda física oficial pero que, si necesita algo de forma urgente, acude al Corte Inglés, a comprar una determinada cosa de Nike. Ante todo, asegura que prefiere ver los productos de forma presencial para poder decidir con mayor seguridad.

Por otro lado, el resto de entrevistados (Gabriela, Marta, Salvador, Patricia y Ana), quienes tienen en común sus gustos por la moda y las nuevas tendencias, prefieren comprar de manera online. Todos, a excepción de Marta que compra a través de la aplicación móvil, compran por la página web de Nike. Cabe mencionar que Salvador en concreto, menciona que ha habido muy pocas veces que ha comprado a través de Amazon productos de la marca, pero generalmente ha sido para comprar exclusivamente accesorios.

a. ¿Es el canal habitual que utilizas?

El 100% de los entrevistados respondieron afirmativamente a esta pregunta.

b. ¿Por qué te gusta comprar por ese canal?

En general, los entrevistados que compran más en tienda física, que coinciden en ser personas que hacen mucho deporte, destacan que les gusta comprar por este canal principalmente para probar los productos con el fin de verificar que se ajusten correctamente a sus tallas, por el asesoramiento profesional y por una amplia variedad de productos para elegir, sea cual sea el deporte. Esto les resulta importante de cara a dar el mejor rendimiento posible en cada uno de sus ejercicios ya que, de lo contrario, como dice Guillermo, se podría provocar una lesión. Éste continúa diciendo que le encanta la decoración interior y las nuevas tecnologías incorporadas en las tiendas y que eso le ofrece una experiencia de compra más impactante. La mayoría afirma que los colores, materiales y texturas no se perciben de la misma manera que en la página web.

Por su parte, Pablo y Paloma destacan que la satisfacción de comprar en tienda física es inmediata y que no tienes que esperar ningún plazo como ocurre en el ámbito virtual. Román asegura que a veces ha acudido a la tienda con un concepto en mente pero que, gracias a la asesoría del personal, el cual era más versado que él en deportes, se ha podido llevar algo mejor de lo que se había imaginado. Manuel contempla que sólo puede percibir la calidad del producto si lo está examinando cara a cara. Además, añade que muchas veces se da cuenta en la tienda de cosas que necesitaba y había pasado por alto.

Por otro lado, los clientes encuestados que compran a través de la página web coinciden en que este canal les ofrece una experiencia cómoda, rápida y ágil, con una gran variedad de opciones de precios, promociones y la posibilidad de personalizar sus productos. Por su parte, Marta, la única que compra online a través de la aplicación móvil, resalta que en la aplicación llegan muchos avisos con las diferentes novedades de la marca y que puede comprar en el lugar y a la hora que quiera sin depender de los rígidos horarios de las tiendas físicas. La mayoría opina que la página web está muy bien organizada y que gracias a la sección *Nike By You*, puedes elegir el diseño y el color de tu producto. Parece lógico pensar que esto último sea muy apreciado por personas a las que les guste el mundo de la moda y crear sus propios estilos. Salvador y Ana hacen mención también a la calidad del servicio virtual de atención al cliente y la inmediatez de sus servicios.

c. ¿Qué desventajas encuentras en este canal?

En términos generales, los entrevistados que compran por el canal físico, destacaron algunos inconvenientes principalmente ligados a la conveniencia de este canal, como los horarios restringidos de las tiendas, que haya mucha gente en ellas, espera para obtener el producto deseado y largas colas en los probadores. Manuel, por su parte señala que el único aspecto negativo que ve es el asunto de desplazarse con el coche. Además, Guillermo hace una mención a que deberían implementar más aún las nuevas tecnologías en las tiendas con el fin de conseguir una mejora en la organización.

Entre los problemas de comprar online, Gabriela afirma que el producto que se compra online puede resultar diferente a lo que uno anticipó. Esto se debe a que los colores, materiales y diseños pueden ser percibidos de forma distinta en línea que en persona. Marta destaca que la satisfacción con pedidos online no es algo que ocurra de manera inmediata sino que hay que esperar días, a veces con retraso, antes de recibir el producto pedido. Además, ve inconveniente a la hora de pagar ya que no le gusta meter sus datos bancarios de manera digital. Ana y Salvador coinciden en que es una desventaja el hecho de no poder probarse las cosas antes ya que, si no quedan como uno espera, es posible que eso afecte negativamente a sus experiencias. Por último, Patricia añade que realizar compras en línea no es una experiencia tan cercana como sería en las tiendas físicas.

d. En caso de usar la combinación de físico y digital, ¿qué haces en cada uno de ellos? (información/dialogo/relación), ¿consideras que tu experiencia es satisfactoria? ¿por qué?

Al analizar las respuestas se puede comprobar que todos los entrevistados, salvo Salvador, piensan que la combinación entre el canal físico y el canal digital está claramente conseguida, es muy práctica y afecta de manera muy positiva a la experiencia que tiene el cliente. Esta combinación llena de fluidez y funcionalidad el proceso de compra de la marca y transmite a los clientes no solo una experiencia emocional más que agradable y satisfactoria, sino que también consigue ese valor funcional tan importante que es la sencillez y facilidad para comprar.

Pablo comenta que apenas nota la diferencia entre un cambio de canal y otro. La búsqueda de productos y novedades la hace online, la mayoría de las veces a través de las redes sociales y eso le facilita y agiliza mucho el proceso. Además, destaca que siempre le llaman la atención las campañas publicitarias que lleva a cabo Nike a través de las redes. No obstante, le gusta ir a tienda física para probar los productos que previamente ha visualizado ya que como él dice en tono gracioso: “un deportista de sangre necesita probar los productos antes de salir al campo de juego, de lo contrario sería como si un antiguo caballero saliese a luchar al campo de batalla sin una buena armadura”.

Román, tiene la misma opinión que Pablo, sin embargo, para él, la experiencia es mucho más emocional en ambos canales. Le llega información de las novedades y atributos de los productos a través de las campañas, anuncios y las redes sociales, en los que ve a sus ídolos deportivos presentar los productos de la marca lo cual es muy motivante para él y le invaden las ganas de tenerlo al instante. Posteriormente afirma que le gusta acudir a la tienda física porque necesita tener ese trato cercano del personal cualificado, así como probarse las zapatillas u otro producto que vaya a adquirir. Señala que en la tienda física se vuelve todo más real, esas ganas y motivación que traía de ojear los productos online, se maximizan más en la tienda pues es donde adquiere definitivamente el producto.

De la misma manera, Gabriela señala que ella ve a través de las redes sociales la información de los productos de Nike. Le gusta el patrocinio que hace la marca con personas famosas a las que admira en la forma de vestir. Si algo capta su atención desde las redes sociales, suele visitar la página web para buscar información acerca del producto

y si le convence, lo adquiere. Normalmente acude a la tienda física para devolver un pedido, bien porque no le ha gustado o porque no era la talla adecuada y se lo ha tenido que probar allí. Piensa que los dos canales se integran muy bien. El canal en línea le despierta más sentimiento, pues se imagina la forma en que le quedarían los productos tras vérselos puestos previamente a sus *influencers* favoritas. En cuanto a la tienda física, destaca que el trato y la organización son muy funcionales.

Marta, *cotillea* y obtiene los detalles de los artículos a través de la aplicación. Además, tiene conocimiento de todas las rebajas y promociones que existen. Si tiene alguna pregunta respecto a un producto en particular, va a la página web original e interactúa con el centro de ayuda digital que le brinda una gran atención y servicio. Compra las cosas a través de la *app*, pero recoge el pedido en el establecimiento físico para evitar los gastos de envío. De esta manera, cuando llega al mismo ya ha pagado previamente por la página y sólo tiene que recoger el artículo. Opina que ambos sistemas funcionan maravillosamente. Se siente bien atendida tanto en uno como en otro y piensa que es fácil pasar de un canal a otro sin ningún problema. Está satisfecha con el buen servicio de ambos.

Paloma tiene instalada la *app* de Nike en su dispositivo móvil porque ocasionalmente se informa acerca de las novedades, descuentos y promociones que ofrece. Dado que es bastante deportista, sigue a numerosos profesionales del mundo del deporte en sus redes sociales que promocionan artículos de la marca. Muchas veces dirige su atención hacia alguna publicación en específico y dice "quiero esto". Cuando llega a la tienda, lo prueba y lo compra si le gusta. Adicionalmente, valora que el trato con el personal sea cara a cara para una asesoría cercana y más eficiente. Ambos canales le aportan funcionalidad ya que los dos le dan cosas diferentes pero muy eficientes, aunque ir a tienda física le transmite más ilusión y motivación.

Para Manuel, igual que para Paloma, la emoción del proceso se despierta en la tienda física, donde le encanta escuchar las recomendaciones de los empleados sobre los productos. Destaca que al ver eventos deportivos con Rafa Nadal o Cristiano Ronaldo usando productos específicos de la marca, suele acceder a la página web oficial para ver si tiene ese ítem a la venta de cara a obtenerlo posteriormente en la tienda física. Ambos canales le parecen muy prácticos y útiles.

Guillermo opina que Nike apoya a una buena cantidad de sus ídolos en el ámbito de los deportes, lo que siempre le motiva a investigar en las redes sociales los últimos lanzamientos y lo que llevan los grandes atletas. Acude a la tienda física para preguntar detalles específicos de una determinada prenda que llevaba un ídolo suyo durante algún evento o las zapatillas que había visto en algún anuncio. También solicita información sobre la calidad del producto y le gusta probárselo en tienda. Ambos canales le ofrecen buen servicio y funcionalidad, pero añade que ir a tienda física es un pasatiempo para él, se distrae y hasta llega a decir "salgo de la tienda, y me como el mundo porque me creo el gran Cristiano Ronaldo. Es muy emotivo, no sabría explicar todo lo que se vive ahí dentro", de lo que se deduce que saca a la luz muchas emociones una vez que se encuentra ahí.

Patricia destaca que la búsqueda y la compra las hace a través de la página web oficial, así como cualquier pregunta que tenga, acude al servicio de atención al cliente virtual. No obstante, menciona que va a tienda física para devolver el pedido y ver si hay otro ahí que prefiera. Ambos canales le entregan una confianza, facilidad y continuidad que hacen que llegue a decir: "sus servicios son increíbles. Es que te da igual si estás presencial u online, que van a atenderte genial y sin complicaciones".

Por último, normalmente los artículos de Nike que adquiere Ana vienen de que se lo ha visto antes a una *influencer* a la cual admira por su estilo de vestir. A continuación, los personaliza si así lo desea en la página web y los compra en dicho sitio. Sin embargo, al igual que Marta, prefiere recoger el pedido en la tienda física para evitar los gastos de envío, lo que no le significa gastos adicionales. Encuentra la experiencia combinada entre el canal online y el físico completamente agradable. Para ella, la profesionalidad y funcionalidad de ambos servicios es envidiable.

Pregunta 5: Como definirías brevemente tu experiencia con respecto a:

a. ¿El último proceso de compra que realizaste?

Todos los entrevistados definen su último proceso de compra de una manera muy positiva. No obstante, las personas que compran en tienda física coinciden en que sus experiencias han sido más gratificantes debido al personal de las tiendas, el cual les asesora, ayuda y orienta para que puedan elegir el producto que mejor se adapte a su rendimiento

deportivo. Destacan que reciben un trato cercano, profesional y respetuoso. Sin embargo, Paloma y Pablo señalan que tuvieron que esperar colas para realizar el pago o para los probadores. En general todos destacan su sensación de comodidad en la tienda y su ambiente actual y Manuel añade que hay una amplia gama de prendas, zapatillas y complementos para todos los estilos.

Por otro lado, los que compran online coinciden en que la página web es clara, organizada, fácil de usar y con un proceso de compra seguro, además de que hay mucha variedad de productos. Notaron que encontrar lo que querían mediante los filtros de la página fue rápido y fácil. Gabriela, Patricia, Ana y Marta añaden que el proceso de pago fue sencillo y seguro, sin ningún tipo de complicación encontrada. Por su parte, Salvador y Patricia coinciden en que tuvieron que esperar muchos días para que llegara el pedido a su domicilio. En general todos opinan que su proceso de compra por el canal online fue bastante rápido, fácil y organizado.

b. El producto concreto que compraste

Al analizar las respuestas de esta pregunta, se puede observar que curiosamente el grupo de clientes deportistas coinciden en muchos de los atributos al describir el producto que compraron. Pablo, Román, Paloma, Manuel y Guillermo destacan la buena relación calidad-precio ya que, consideran que el precio es alto pero razonable de acuerdo con la calidad del mismo. Así mismo, consideran otros atributos como el buen material, la comodidad, la resistencia en cualquier campo de juego, el tamaño adecuado y la durabilidad. A esto, Manuel añade las tecnologías incorporadas en las zapatillas, algo que, sin duda, mejora su percepción del producto.

Por otro lado, los clientes que compran en Nike por su reputación y por la última moda, destacan mucho el diseño, la originalidad e innovación de los productos que compraron. Gabriela, Marta, Salvador, Patricia y Ana coinciden en la ventaja de poder diseñar los productos según los estilos de cada uno y en función del color que uno quiera dándole un toque único y propio.

Por último, cabe destacar que Pablo, cliente deportista, Gabriela, clienta amante de la moda, y Patricia, clienta amante de la moda, hacen una mención a los materiales sostenibles del producto de lo que se puede deducir que, independientemente de los gustos

y aficiones de cada uno, hay una conciencia social por parte de algunos clientes y es algo que han valorado a la hora de comprar productos de Nike.

c. A NIKE (como marca o empresa)

Por un lado, se encuentran los que ven Nike como una marca líder del mundo deportivo, caracterizada por transmitir esa pasión por el deporte, el cuidado de los más atletas, y esa calidad que tanto le caracteriza en sus productos. Pablo afirma, “siempre me ha encantado la manera en que promueven el espíritu de competitividad y perseverancia y Román añade, “en términos generales, mi experiencia con Nike es como una gran relación de confianza, productividad y satisfacción. Por su parte Paloma destaca que “creo que no existe marca que transmita el espíritu deportivo como lo hace ella. Me gusta su profesionalidad y la calidad de sus productos” y Manuel afirma que es una marca de primera calidad cuyas avanzadas tecnologías le brindan la oportunidad de disfrutar de productos deportivos modernos y fiables que le ayudan a optimizar sus resultados en el deporte. Por último, Guillermo aclara su admiración al decir “estoy impresionado por la constante innovación y compromiso con la excelencia que demuestra la marca”.

Por otro lado, están los que encuentran Nike como una marca prestigiosa, conocida en todo el mundo marcada por el estilo, las nuevas modas y la constante innovación y originalidad en sus diseños. Ana remarca, “debido a su fama y reputación es capaz de crear un nuevo estilo a la hora de vestir” y Salvador añade que “pagaría más sólo por llevar el logo de Nike en mis productos”, debido a que siempre busca distinguirse en el mercado.

Pregunta 6: Puntúa tu nivel de afinidad con la marca (del 1-10). ¿Te identificas con ella? ¿Por qué?

Hemos podido observar que prácticamente todos los entrevistados tienen una gran afinidad con la marca y se muestran grandes admiradores de ella.

En cuanto a la identificación de cada entrevistado por la marca, encontramos dos grandes perfiles de clientes que se identifican con Nike por diferentes motivos. Primero de todo observamos el entrevistado deportista, entusiasta por el deporte y atleta. Aquella persona que compra Nike por el espíritu deportista y los valores más atléticos. Entre ellos están Pablo, Román, Paloma, Manuel y Guillermo. Todos ellos, se describen a sí mismos con

una nota por encima de 9, indicando claramente que son unos apasionados de la marca. Por ejemplo, Pablo destaca que para él la marca representa una gran motivación a sacar el 100% de uno mismo cada día, y se siente muy identificado con su lema “*Just Do It*” a través del cual consigue ese esfuerzo y sacrificio que le ayudan a superarse cada día. Paloma de la misma manera, añade que para ella Nike es energía y pasión y que, cuando ella lleva ropa de la marca, siente que puede con todo lo que se proponga deportivamente. Podemos observar que todos ellos se identifican con los valores más inherentes y por los cuales Nike ha sido la marca de referencia del deporte desde siempre.

En general, coinciden por comentar el esfuerzo y sacrificio que la marca les proporciona, el espíritu de motivación y superación que les aporta y la salud y el bienestar que sienten, así como la responsabilidad con el medio ambiente que saben que están teniendo, cuando están comprando una prenda de la marca.

Por otro lado, podemos encontrar el otro tipo de entrevistado que aparece. Desde el lado más innovador y moderno, aparece el cliente de Nike que no se caracteriza por ser deportista, sino que admira la marca por ser un referente en moda. Gabriela, Marta, Salvador, Patricia y Ana se encuentran dentro de este grupo. Todos ellos se identifican con Nike por ser una marca de ropa no solo deportiva, sino innovadora, sofisticada, moderna y original. La originalidad, el estilo, la personalidad y reputación son las características más destacadas por los encuestados que hacen referencia a las últimas tendencias de moda y a la innovación de algunos de sus productos. Estas características son consideradas fundamentales para este tipo de cliente, ya que la mayoría afirma que la marca transmite un estilo y una esencia únicos. En este tipo de clientes observamos que su pasión por NIKE se ve reflejada en la impetuosidad de la marca en estar siempre a la última moda, seguir las grandes tendencias del momento y transmitir una idea de originalidad y personalidad únicas.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

Tras el desarrollo del marco Teórico y el exhaustivo análisis empírico de la marca Nike, se procederá a compilar varias declaraciones y conclusiones. Después de evaluar el concepto de experiencia del cliente desde diferentes perspectivas, y habiendo realizado una entrevista en profundidad a clientes frecuentes de la marca Nike sobre su experiencia con la misma, se procederá también a contestar a las preguntas de investigación mencionadas al comienzo del presente Trabajo de Investigación:

¿Qué factores influyen en la experiencia de cliente de NIKE?,

¿Tienen estos factores diferente naturaleza?,

¿Depende la experiencia del canal de compra?

La entrevista en profundidad realizada entre los clientes habituales de la marca ha corroborado lo que se ha estudiado en profundidad acerca de la marca Nike. A raíz de ésta, se confirma que sus experiencias con esta marca son excelentes, y se basan en el compromiso que tiene Nike de que sus clientes obtengan productos de la más alta calidad y un servicio al cliente excepcional. Su compromiso con la marca se refleja en cada nivel de la experiencia, desde productos avanzados y de alta calidad, optimización del valor del cliente, personalización de la experiencia de compra y soporte de atención al cliente atento y receptivo. Esta dedicación significa que cuando adquieren productos de Nike, los clientes saben que obtienen el mejor valor posible y que recibirán el mejor servicio. Las iniciativas de la marca muestran su compromiso de mejorar la experiencia tanto para los compradores online como para los compradores físicos.

Como se ha visto a lo largo del trabajo, hemos podido trabajar con dos tipos de perfiles de clientes: por un lado, los deportistas, aquellos que se sienten identificados con el espíritu competitivo y persistente de Nike y, por otro lado, los que eligen la marca por su enorme prestigio y talento para diseñar y seguir en línea con las nuevas modas y tendencias. Ambos perfiles comparten en común su amor y admiración por la marca, pero se ha podido comprobar que en cada uno influyen factores diferentes en su experiencia, desde los valores de la marca, los atributos de los productos o el tipo de canal a la hora de comprar un producto haciendo que las experiencias de ambos sean distintas.

Respecto a los valores, se ha podido concluir que aunque tengan en común ese amor por la marca, los fanáticos del deporte se identifican con valores como el esfuerzo, la persistencia, la energía y el poder y por otro lado, los que se identifican con el diseño y la constante innovación que emana esta marca, lo que nos lleva a la segunda cuestión ya que los primeros, al identificarse con ese espíritu vivo del deporte, valoran más aspectos como la calidad, el material, la resistencia y comodidad de los productos pues esos factores van a condicionar su rendimiento deportivo. Los segundos, valoran más variables como el diseño, la reputación de la marca, la originalidad y personalización de los productos ya que admiran mucho su popularidad y la fuerza que tiene a la hora de crear estilos propios.

Por otro lado, se ha comprobado que el tipo de canal influye considerablemente en la experiencia de los clientes.

En primer lugar, como resultado de las entrevistas en profundidad realizadas, se ha podido ver que las personas que más deporte hacen son más propensas a comprar en tienda física. Esto se debe a que pueden ver, tocar y probar los productos antes de comprar. Esto es importante para ellos pues va a determinar que su entrenamiento o ejercicio se lleve a cabo de la manera más eficiente posible. Además, es un aspecto fundamental y clave el asesoramiento del personal cualificado en las tiendas de cara a elegir el producto que mejor se adapte al deporte que realicen. En segundo lugar, se demuestra también que aquellos clientes que adoran Nike por su fama y sus diseños prefieren comprar más por el canal online, ya sea a través de la página web oficial o de la aplicación de Nike. Esto se debe a que no necesitan estar presencialmente en la tienda para ser asesorados. Tampoco necesitan probar el producto pues no le dan tanta importancia al material o a la resistencia del mismo, no lo van a adquirir para hacer deporte sino porque es lo último en tendencia de moda. Por ello, un factor que sí es relevante para ellos es el poder personalizar los productos que adquieran y esto sólo puede hacerse a través de la página web oficial. En ella pueden elegir los colores, estilos y diseños que más les atraigan de manera que puedan crear sus propios *looks* y conjuntos.

No obstante, esto no quiere decir que los clientes de Nike se adhieran sólo a un tipo de canal en todo su viaje de compra. A raíz del análisis de la entrevista, se puede decir que Nike logra una experiencia omnicanal fluida y sin interrupciones mediante la integración de sus múltiples canales ayudándola a conectar mejor con sus clientes gracias a una

experiencia de compra personalizada y enriquecida en ambos canales, físico y online. Se ha visto la importancia y funcionalidad que tienen ambos para los diferentes tipos de clientes. Aunque algunos prefieran comprar en la tienda física, se ha podido observar la importancia del canal digital a la hora de buscar e informarse sobre los productos, así como el enorme papel que tienen las redes sociales, campañas patrocinadoras y eventos deportivos que hace la marca de cara a captar la atención de los clientes, ya sea a través de los *influencers* o por medio de estrellas conocidas en el mundo del deporte. Nike ofrece un servicio excepcional en ambos canales de manera que el cliente, esté en el canal que esté, tenga una experiencia personalizada y única que le permita desarrollar relaciones interpersonales profundas con sus clientes, aumentar su satisfacción y mejorar la fidelidad al mismo tiempo.

Por último, y en respuesta a la pregunta más general, **¿de qué manera puede Nike incrementar el afecto de sus clientes por la marca mediante la combinación de los canales, físicos y digitales, generando valor en ambos?**, se propondrán algunas recomendaciones que le permitan incrementar la satisfacción en ambos canales.

Respecto al canal físico, los clientes reclamaban tener que esperar colas a la hora de probarse cosas o para pagar. Una recomendación para optimizar su experiencia podría ser que Nike implemente aún más tecnología en sus tiendas de manera que los clientes puedan navegar en las mismas, permitiendo a los usuarios escanear productos, recibir información relevante como las características de los mismos e incluso realizar todos los pagos sin tener que pasar por caja. Otra recomendación sería, separar las colas de quienes compran en tienda y los que compran desde casa y recogen sus pedidos en tienda para que el proceso de pago se agilice y ganen tiempo. Sería conveniente contar con alguien dedicado a atender pedidos de manera continuada. De igual manera, podrían incrementar el número de empleados para atender a más clientes al mismo tiempo, con el fin de disminuir el tiempo de espera.

Respecto al canal online, de cara a que los clientes no se lleven “sorpresas” al recibir el producto, podrían agregar en la página web oficial una sección de opiniones de otros clientes que les permita leer sus experiencias con el producto y así tomar decisiones de compra más informadas. Otra sugerencia sería proveer un sistema avanzado y preciso de

tallas y diseños para ayudar al usuario a elegir el producto adecuado para su talla y gustos, así como utilizar fotos más reales y de calidad para apreciar mejor los colores y el diseño.

Por otro lado, recomendaría a la marca seguir desarrollándose e invertir más en las redes sociales pues en la elaboración del análisis empírico se ha revelado su papel esencial en las experiencias de todos los clientes entrevistados. La presencia de la marca se refleja en su uso innovador de estas plataformas para patrocinar sus productos. Nike crea contenido significativo para atraer a personas con aspiraciones e historias emotivas que les lleguen y comparte contenido para generar movimiento. Llevan a cabo campañas de comunicación a través de las redes sociales de cara a promover motivaciones y anhelos. Además, ya que tiene tanto peso en las mismas, podría usar esta ventaja como una forma más profunda de recopilar datos sobre sus clientes de cara a entenderles mejor y optimizar las experiencias de los mismos. Esto permite mejorar la lealtad de sus clientes hacia la marca.

Con todo lo expuesto, se puede decir sin ninguna duda que Nike se ha convertido en la marca líder en la industria de ropa y calzado deportivos al proporcionar experiencias al cliente envidiables y seguramente continuará liderando hacia mejores experiencias de compra a través de sus múltiples canales.

BIBLIOGRAFÍA:

- Acquila Natale, E., Iglesias Pradas, S., & Chaparro Peláez, J. (2018). Omnicanalidad en el sector de la ropa: una nueva revolución digital. *Economía industrial*, 409, 85-93.
- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., & Molina, C. (2012). Customer experience. *España: Emo Insights*, 20.
- Andajani, E. (2015). Understanding customer experience management in retailing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 629-633.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), 67-83.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT sloan management Review*, 1-7. Última consulta a 9/03/2023. Obtenido en <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Castillo-Jiménez, A., & Gallardo-Echenique, E. (2020). El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E34), 119-132.
- Cenjor, J. (2022). 5 claves para aprender cuál es el éxito de la estrategia digital de Nike. *Marketing Insider Review*. Última consulta a 26/03/2023. Obtenido en <https://www.marketinginsiderreview.com/estrategia-digital-de-nike/>
- De la Piedra, E. S., & Meana, R. J. (2017). Redes sociales y fenómeno influencer. Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 75(147), 443-469.
- Delgado Gutiérrez, P. (2014). Elementos de identidad de marca vs elementos de lovemarks. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7351.pdf>
- Díaz Quinceno, J. E. (2022). La estrategia en redes sociales de Nike que está tras su éxito mundial. *Marketing Insider Review*. Última consulta a 23/03/2023. Obtenido en <https://www.marketinginsiderreview.com/redes-sociales-de-nike/>
- Domínguez Orozco, A. (2011). El amor por la marca: Lovemark. *Revista Observatorio Calasanz*, 2(4), 220-227.

- Flynn, P. (2015). Nike Marketing Strategy: A Company to Imitate. *University at Albany, State University of New York*. Recuperado de https://scholarsarchive.library.albany.edu/honorscollege_accounting/14/
- González Espino, C. y Arango Ortiz, E. (2020). Valoración de la empresa Nike, INC. Universidad de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/184271>
- IAB Spain. (2022). Estudio e-commerce 2022. Obtenido en <https://iabspain.es/estudio/estudio-e-commerce-2022/>
- Instagram. (2023). Fuente datos de Instagram 2023. Obtenido en <https://www.instagram.com/>
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons Inc.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Magro Magdalena, L. (2013). Marketing Experiencial: Una nueva tendencia del marketing. Universidad de Oviedo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10651/13063>
- Manzano Senra, E. (2020). Gestión de la experiencia del consumidor: Aplicación de las empresas y estudio del caso Nike. Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/117904>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99.
- ModeloCanvas. (2023). Análisis FODA de Nike. *Modelo-canvas.com*. Última consulta a 22/03/2023. Obtenido en <https://modelo-canvas.com/analisis-foda-nike/>
- Moral, M., & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 14(237).
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C. y Juaneda Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono 14, 15* (2), 166-185.
- Nike. (2023). *Nike.es*. Última consulta a 24/03/2023. Obtenido en <https://www.nike.com/es/>

- Pinterest. (2023). Última consulta a 23/03/2023. Obtenido en <https://www.pinterest.es/search/pins/?q=logotipo%20de%20nike&rs=typed>
- Quiroa, M. (2021). Misión y visión de Nike. *Economipedia*. Última consulta a 9/03/2023. Obtenido en https://economipedia.com/definiciones/mision-y-vision-de-nike.html?nab=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- ReferralCandy. (2017). Nike's Brilliant Marketing Strategy — Why You Should Be (Just) Doing it Too. *Misión.org*. Última consulta a 23/03/2023. Obtenido en <https://medium.com/the-mission/nikes-brilliant-marketing-strategy-why-you-should-be-just-doing-it-too-d3680d9254ba>
- Riivits-Arkonsuo, I., Kaljund, K., & Leppiman, A. (2014). Consumer journey from first experience to brand evangelism. *Research in economics and business: Central and eastern Europe*, 6(1).
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The future beyond brands*. Powerhouse books.
- Schmitt, B. H. (2000). Marketing experimental. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, (37), 30-33.
- Schwarz, M. (2018). Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente. Universidad de Lima. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12724/6076>
- Segura, C. C., & Garriga, F. S. (2008, September). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. In *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 267-272).
- Vilagut, J. (2019). Nike como ejemplo de gestión de la experiencia del cliente. *Diffusion Sport*, (535). Última consulta a 17/03/2023. Obtenido en <https://www.diffusionsport.com/nike-como-ejemplo-de-gestion-de-la-experiencia-del-cliente-42327/>
- 4Webs. (2017). Nike mejora la experiencia en tienda física con un dispositivo digital. *4webs.es*. Última consulta a 25/03/2023. Obtenido en <https://www.4webs.es/blog/nike-mejora-la-experiencia-tienda-fisica-dispositivo-digital>
- Yun, T. (2023). Modelo de negocio Nike. *Modelo Canvas*. Última consulta a 22/03/2023. Obtenido en <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-nike/>

ANEXOS

Preguntas y respuestas de la entrevista

1. ¿Conoces la marca de Nike?

TODOS: Sí.

Si es así, ¿desde hace cuánto que la conoces?

PABLO: De toda la vida. Me gustaron mucho las botas de Nike que llevaba Cristiano Ronaldo en el Madrid y a partir de ese momento compro siempre ahí.

ROMÁN: Desde muy pequeño, desde que empecé a hacer deporte.

GABRIELA: La conocí por las redes sociales, más o menos con 15 años. Desde ese momento soy muy fan de la marca.

MARTA: Cuando fui a EE. UU en primero de la ESO y vi que todo el mundo tenía en su look algo de NIKE. Desde ahí vivo enamorada de la marca.

PALOMA: Me acuerdo que, cuando estaba en primaria, mi entrenador de atletismo me dijo que me comprase unas zapatillas NIKE para correr más. Me las compré y a partir de ahí solo compro ropa deportiva de NIKE.

MANUEL: Siempre he conocido la marca, pero la empecé a usar más a raíz de que me metí más en el mundo del gimnasio.

SALVADOR: conozco NIKE desde siempre, pero he empezado a vestirla desde que estuve en un evento en el que sacaron unas zapatillas muy originales y únicas.

GUILLERMO: lo conozco desde que era muy pequeño y ya jugaba al fútbol y veía a mis ídolos como Ronaldinho llevar las botas NIKE. Siempre he llevado esta marca de botas.

PATRICIA: ¿Quién no conoce NIKE? Es una de las marcas más conocidas del mundo, como no la voy a conocer. La conozco de toda la vida.

ANA: Opino igual que Pati, la conozco desde hace muchos años, pero yo he empezado a ser cliente de la marca a raíz de trabajar con *influencers* y conocer más la marca y encariñarme con ella. Desde ese momento, me considero muy fan de la marca.

2. ¿Qué productos has comprado de la marca? ¿Cuál es el más reciente?

PABLO: sobre todo, zapatillas de correr y de fútbol. Pero la verdad que casi toda mi ropa de deporte es de NIKE, tengo hasta unos guantes para fútbol. Lo último que me he comprado de NIKE fueron unas zapatillas bastante chulas para correr, que han sacado un modelo con una cámara de aire muy grande.

ROMÁN: tengo de todo, especialmente mi equipo de golf que es un modelo de la bolsa de Tiger Woods. También tengo ropa y zapatillas para el *gym*. El más reciente que compré, fue una bolsa para el gimnasio.

GABRIELA: tengo mucha ropa de NIKE, y alguna que otra cosa que me sirve para jugar al pádel. Lo último que me he comprado ha sido una sudadera que vi a una *influencer* por Instagram.

MARTA: he comprado de todo, desde ropa hasta una funda del móvil. Lo último que me he comprado han sido unas Nike Air Force 1.

PALOMA: tengo mi armario lleno de NIKE. Como estoy todo el día haciendo deporte, tengo todo tipo de ropa y zapatillas de la marca. Mi última adquisición fue un top de *running*.

MANUEL: compro zapatillas y alguna que otra camiseta y sudadera para el gimnasio. Lo último, unas zapatillas Dunk Low azules muy chulas.

SALVADOR: compro ropa, sobre todo sudaderas. Me parece que tienen rollazo. La última que me compre fue una que sacaron en colaboración con la marca Off-White.

GUILLERMO: me he comprado absolutamente todo lo que ofrece NIKE de futbol, o al menos la mayoría. Mi última compra, fue el último modelo de zapatillas de futbol de la marca: las Phantom GX.

PATRICIA: he comprado muchas prendas vintage de NIKE de la época de nuestros padres. Compro diferentes prendas para completar mis *looks* diarios. Lo último que me he comprado de la marca, han sido unas deportivas fluorescentes.

ANA: sobre todo he ido comprando determinadas cosas que veía a *influencers*, como leggings, camisetas, gorras, zapatillas... Lo último, ha sido un *body* que vi a una *influencer* que me gusta mucho.

3. Por qué te has decidido por NIKE y no por otra marca?

PABLO: Yo siempre he comprado NIKE por la calidad y buen rendimiento que ofrecen sus productos. Como soy muy deportista, creo que, en particular, las zapatillas son muy resistentes y cómodas en comparación con otras marcas. Me hacen el deporte más ameno. Creo que NIKE me puede ofrecer cualquier clase de producto deportivo ya que tiene una gama super amplia en cualquier deporte.

ROMÁN: como soy muy exigente con el deporte, también lo soy con lo que llevo puesto. Siempre trato de tener el mejor equipo ya sea para jugar al golf o para ir al gimnasio, y NIKE me ofrece lo mejor. Destaco la calidad y la durabilidad de sus productos y no he encontrado esto en otro sitio. Además, NIKE está introduciendo muchas tecnologías en sus productos para que cada fanático del deporte pueda dar lo mejor de sí en cada entrenamiento.

GABRIELA: destaco NIKE frente a otras porque es una marca super conocida, muy chic e innovadora y siempre está a las últimas tendencias. Creo que plasman muy bien lo que cada persona tiene en la cabeza siguiendo lo último en la moda. Ha conseguido que una persona como yo, a la que no le gusta mucho hacer deporte, le guste llevar ropa deportiva en sus outfits.

MARTA: pienso igual que Gabriela y añado que al ser esta marca tan *cool* y conocida, hacen que sus prendas se vuelvan populares y únicas. Para mi llevar artículos que tengan el logo de NIKE, representa status y me siento muy chic porque es lo que se lleva ahora.

PALOMA: pienso que NIKE es una marca muy conocida y popular a día de hoy, pero creo que lo que realmente la distingue es la calidad que ofrece y todas las facilidades que nos pone a los que nos gusta más el deporte, ya que cada día mejoran más los productos en cuanto a comodidad, materiales y resistencia. La elijo porque considero que siempre quiere lo mejor para los deportistas, para que den lo mejor de ellos, sea cual sea el deporte que practiquen. Un ejemplo de esto, son las zapatillas de la marca. No he encontrado unas

zapatillas con las mismas características que otra marca, ya que, no solo destaca su calidad, sino que el diseño es bastante chulo.

MANUEL: soy muy competitivo en el deporte y por ello, también en los productos que uso para realizarlo. Creo que, por ejemplo, las zapatillas NIKE, te dan un mayor rendimiento en el deporte comparado con lo que pueden darte otras alternativas. Los más grandes en el mundo deportivo siempre han llevado algo de NIKE, ya sea en sus conjuntos o en sus equipos y creo que eso es por algo. Creo que, para ser un buen deportista, hace falta no solo ser bueno sino tener el mejor equipo posible y eso me lo da NIKE.

SALVADOR: porque me gusta el diseño, la innovación y la originalidad de NIKE. Creo que tienen ideas muy originales que otras marcas no saben plasmar. Les dan mucho rollazo a sus conjuntos y captan la atención ahí donde van.

GUILLERMO: Los productos de Nike tienen una excelente reputación en el mundo del fútbol, desde la ropa que los jugadores usan, hasta el equipo, la tecnología, los accesorios y la calidad general de los productos. La calidad de los productos de Nike permite a los jugadores desempeñar al máximo sus diferentes roles. Esta calidad, combinada con el diseño innovador de los productos, permite a los jugadores mejorar su rendimiento deportivo. Los productos de Nike también están hechos de materiales de primera calidad, lo que significa que son resistentes, cómodos e incluso fáciles de mantener. Además, se han diseñado con un buen enfoque para brindar a los jugadores la máxima ventaja en el campo de juego.

PATRICIA: hoy en día muchas *influencers* llevan en sus conjuntos ropa y zapatillas NIKE. Creo que las prendas deportivas en un look casual se llevan mucho hoy en día y me gusta mucho vestir así. NIKE es muy prestigiosa y me siento poderosa llevando algo suyo. Creo que no hay otra marca con la misma reputación y originalidad.

ANA: compro NIKE porque garantizan diseños modernos que atraen a cualquier clase de persona. Sus icónicas zapatillas se han hecho virales en ámbitos fuera del deporte. Creo que es diferente, no solo por las novedades tan originales que saca, sino también porque es una marca muy popular y conocida por todo el mundo. Llevar el logo en tus prendas es algo más que llevar un producto, es sentirte atractiva, estilosa y en línea con lo último en moda.

4. ¿Dónde lo compras?

PABLO: en la tienda física oficial de NIKE.

ROMÁN: sobre todo en la tienda física oficial, pero en determinadas ocasiones, cuando necesito algo de forma urgente, voy al Corte Inglés, al establecimiento de NIKE. Eso sí, necesito ver siempre los productos de manera presencial.

GABRIELA: la mayoría de las veces compro en la página web oficial de NIKE.

MARTA: a mí me gusta más comprar online. Tengo instalada la aplicación de Nike en mi móvil y compro por ahí.

PALOMA: me encanta ir a la tienda de NIKE que hay al lado de mi casa. Me gusta tener un contacto directo con el producto.

MANUEL: he comprado productos tanto en la página web oficial como en la tienda física. Si que es cierto que cuando voy a comprarme algo específico para realizar mi deporte, prefiero comprar presencialmente en la tienda.

SALVADOR: la mayoría de las veces han sido a través de la página web de la marca, sin embargo, ha habido pocas veces que he comprado NIKE a través de Amazon, normalmente para complementos.

GUILLERMO: tienda física de NIKE.

PATRICIA: alguna vez, cuando me ha pillado de paso, he comprado en la tienda física, pero normalmente compro por la página web oficial.

ANA: en la mayoría de los casos, los compro a través de la página web de NIKE, a la que llego a través de las publicaciones de las *influencers* que sigo.

a. ¿Es el canal habitual que utilizas?

TODOS: Sí.

b. por qué te gusta comprar por ese canal?

PABLO: La forma más eficaz de realizar una compra de calzado es visitar una tienda física de Nike y probártelo. Esto te permite hacer una evaluación más acertada del

producto. Además, lo comprado puede ser usado inmediatamente, algo que no sucede con la compra online, pues ésta lleva cierto tiempo en llegarte al domicilio.

En una tienda de Nike física tienes la oportunidad de ver una variedad mucho mayor de productos con los que anticipar la compra. Muchos de los modelos publicitados en la web no estarán en el establecimiento con los mismos colores o ediciones. También puedes preguntar a profesionales que te asesoren para ofrecerte el artículo adecuado para tus necesidades y uso.

ROMÁN: opino igual que Pablo, y añado que, por ejemplo, las tallas de las zapatillas pueden variar a veces un poco en función de cada marca, por lo que me gusta acudir personalmente para ver que zapatilla se ajusta mejor a mi pie, así como, ver cuál es más cómoda. Además, en las tiendas físicas tengo una gran variedad de productos donde elegir ya sea por materiales, ligereza, deporte y otras características. Ha habido veces que he ido a la tienda con una idea en la cabeza, y gracias al asesoramiento del personal, que sabe más que yo en deportes, me he llevado algo mejor de lo que pensaba.

GABRIELA: sobre todo por comodidad, creo que puedo hacer todo lo que haría en una tienda física estando en mi casa. Además, creo que en la página web está todo muy bien organizado ya que hay varios filtros en función del precio, material, uso e incluso color que quieras. De otra manera, en la tienda física me perdería con tanta cosa y hasta que me atendiesen podría pasar la vida.

MARTA: yo compro de forma online porque me parece que el proceso de compra es muy cómodo y ágil. Creo que en la aplicación hay muchísimas ofertas y promociones y te puedes beneficiar más de ello. Además, siempre te llegan avisos con las novedades tan originales que saca Nike. Me parece más cómodo comprar desde el móvil porque lo puedo hacer estando en cualquier lugar a la hora que sea y no tengo que estar dependiendo de los horarios poco flexibles de las tiendas físicas.

PALOMA: al comprar en una tienda física de Nike tienes la posibilidad de experimentar tu producto y probarlo. Por lo tanto, puedes asegurarte de sentirte seguro y cómodo con la cantidad de espacio, la sujeción y el material con el que están hechos los productos. No hay nada peor que tener que devolver una compra hecha online porque no quedabas contento con el artículo. El proceso es mucho más sencillo, no hay que estar pendiente de

los plazos de entrega de la compra hecha por internet. Además, siempre que voy a las tiendas, me gusta que haya personal altamente cualificado para atender mis necesidades y asesorarme de manera personal y cercana en lo que mejor me convenga en los diferentes deportes que hago.

MANUEL: me gusta más comprar en tienda física porque me aseguro de que lo que me voy a comprar, es exactamente como lo quiero. A veces a través de la página web puedes percibir otras características de las que realmente son y no quiero tener que estar imaginándome lo que me esté comprando. Quiero verlo y sentirlo de primera mano ya que considero esencial a la hora de hacer deporte, productos de calidad y esa calidad sólo la percibo si estoy delante del mismo. Además, normalmente cuando estoy en la tienda, me suelo fijar en otras cosas que a lo mejor no había caído que las necesitaba.

SALVADOR: me gusta comprar de manera online porque creo que vives una experiencia más personalizada. En la página web, tienes la sección *Nike By You* en la que puedes personalizar los productos como quieras, eligiendo los colores y el diseño. Además, me parece que el servicio al cliente que tiene la página está muy bien, te atienden rápido y no tienes que esperar las colas de una tienda física. Cuando tengo que comprar cosas más básicas, como gorras u otros complementos, me gusta comprar por Amazon los productos de Nike, más que nada por ahorro del tiempo y porque lo encuentro de una forma rápida, ya que hay menos variedad de productos.

GUILLERMO: a mí me gusta comprar en la tienda física porque vivo la experiencia más. Las tiendas de Nike tienen una decoración que te transmiten el espíritu y la motivación de hacer deporte. Siempre que estoy ahí me siento fuerte y motivado y me entran ganas de comprarme toda la tienda. Las botas del fútbol me gustan probármelas ya que es muy importante que se adapten a tu pie bien porque podrías provocarte una lesión jugando en el campo. El personal te atiende siempre rápido y están dispuestos a ayudarte en todo lo que necesites. Además, en las tiendas físicas están introduciendo nuevas tecnologías que hacen que encuentres el producto de manera rápida sin necesidad de esperar colas o tener que estar buscando a alguien por toda la tienda.

PATRICIA: Me encanta comprar por la página porque puedes personalizar tus productos. En mi caso, me gusta comprar cosas únicas y exclusivas y siempre doy un toque mío a los productos que compro. Me encanta poder elegir el diseño y el color que voy a llevar,

me parece que es lo más *fashion* que puede hacer Nike. Además, es muy cómodo porque veo un producto que me gusta por las redes sociales y pinchando un *link*, me lleva directamente a la página web oficial por lo que es muy rápida y ágil la compra.

ANA: me gusta comprar por la página porque hay mucha variedad de precios. Puedes seleccionar gracias a los filtros que hay, qué límite de precio quieres y en función de eso, te busca todos los productos que no superen ese límite. Además, estoy al tanto de todas las ofertas y promociones que hay porque hay una sección específica para ello. A mí me encanta la moda y me encanta que Nike me permita personalizar los productos por la página web.

c. ¿Qué desventajas encuentras en este canal?

PABLO: diría que el horario de las tiendas, ya que no son flexibles y tienes que estar en un rango de horas determinadas.

ROMÁN: que a veces hay demasiada gente en las tiendas físicas y el personal no puede atender a todo el mundo a la vez y tienes que esperar más, sobre todo, cuando hay periodos de descuentos especiales como el Black Friday.

GABRIELA: que a lo mejor hay veces que te llega a casa algo que esperabas encontrar distinto. Hay veces que los colores, materiales o diseños se perciben de forma distinta por la página web que si estuvieras delante del producto.

MARTA: que la satisfacción no es instantánea, sino que tienes que esperar días hasta que te llegue tu pedido y a veces se retrasan. Además, a mí me gusta más pagar en efectivo porque no me gusta tanto meter mis datos bancarios de forma online.

PALOMA: que a veces suelen tardar en traerte lo que quieres o tienes que esperar un poco si ese día hay mucha gente en la tienda.

MANUEL: la única desventaja que veo es el tema de desplazarme, que tengo que coger el coche para ir a la tienda.

SALVADOR: veo inconveniente en que no te puedes probar la ropa antes de comprarla y hay veces que cuando te llega y ves que no es tu talla, tengo que volver a la tienda física a devolverlo y probarme la talla que me venga bien.

GUILLERMO: la cola de los probadores a veces es larga. Aunque estén implementando nuevas tecnologías en las tiendas, creo que debe haber más organización y orden en las tiendas físicas.

PATRICIA: diría a lo mejor que no hay tanta cercanía como a lo mejor la que tendrías en una tienda física. Y que a veces los pedidos se retrasan y tardan varios días en llegar.

ANA: hay veces que he tenido problemas con las tallas y veo una desventaja en el no poder probarme las cosas antes. Además, como no te lo pruebas, te imaginas que te va a quedar el producto igual que la modelo, y cuando te lo pruebas en casa, no es para nada como te lo esperabas y te desanimas un poco.

d. En caso de usar la combinación de físico y digital, ¿qué haces en cada uno de ellos? (información/diálogo/ relación) y, ¿consideras que tu experiencia es satisfactoria? ¿Por qué?

PABLO: el canal digital lo uso, por ejemplo, para mirar zapatillas de mis ídolos deportistas. Normalmente a través de Instagram, echo un vistazo a los productos de Nike, pero siempre voy a tienda física para probarme las cosas y comprar. Un deportista de sangre necesita probar los productos antes de salir al campo de juego, de lo contrario sería como si un antiguo caballero saliese a luchar al campo de batalla sin una buena armadura. Además, Nike hace campañas publicitarias por las redes sociales bastante llamativas y a veces voy a la tienda física sólo a por un producto que he visto a través de sus campañas.

La integración de los dos canales está bastante conseguida. Casi siempre miro productos y novedades online y compro en la tienda física. Mi experiencia es bastante fluida, no hay interrupciones cuando cambio de uno a otro. Cada canal me aporta una función bastante útil ya que mirar productos online me ahorra tiempo luego en la tienda porque no tengo que buscar desde cero.

ROMÁN: me llega mucha información de las novedades de Nike a través de las redes sociales. Siempre puedo hacerme una idea de los productos que están sacando gracias a las publicaciones en Instagram de los nuevos productos y sus características. El canal online lo utilizo más para informarme y enterarme de las distintas opciones que hay. Pero me gusta tener el trato personal que hay en la tienda con los distintos trabajadores cualificados y me gusta ir para probarme las cosas y comprarlas ahí. Sí que es verdad que

como muchas veces he ido con la información sacada de la página web, mi experiencia en la tienda ha sido más rápida porque ya sabía ciertas cosas del producto.

Y sí, mi experiencia es muy satisfactoria. Ver los productos por las redes o campañas de Nike despierta emociones en mí ya que me motiva ver que ídolos míos llevan un producto que voy a adquirir. Eso me motiva y te entran más ganas de tenerlo ya. Después cuando llegas a la tienda, es todo mucho más vivo, más real y aumenta esa motivación y esas ganas de probarte el producto. Vivo emociones como alegría, emoción y motivación en ambos canales.

GABRIELA: La información de los productos de Nike, la veo a través de las redes sociales, en concreto Instagram. Nike hace patrocinios con gente famosa a la que admiro y sigo porque me gusta como visten. Si un producto me llama la atención a través de las redes sociales, voy a la página web, me informo de las características del producto y si me gusta lo compro. A la tienda física suelo ir sólo cuando he tenido que devolver un producto que no me convencía o no era mi talla y me lo he tenido que probar ahí para no tener que volver otra vez.

Y sí, es muy agradable. Creo que ambos canales se combinan perfectamente. Ambos son muy útiles. A mí el canal online me despierta más emociones, más ansias de tener el producto ya porque te imaginas cómo te quedaría en tu mente después de vérselo a una *influencer* que te guste. Por otro lado, cuando he tenido que ir a tienda física, no he tenido ningún problema con las devoluciones de pedidos, el servicio es muy funcional y organizado.

MARTA: miro y obtengo la información de los productos a través de la app. Además, me entero de todas las promociones y ofertas que hay. Si tengo cualquier duda acerca de un producto, voy a la página web oficial y utilizo el servicio al cliente de forma virtual ya que te atienden muy bien. Compro los productos a través de la aplicación, pero los recojo en tienda física para evitarme los gastos de envío a domicilio. Así, cuando llego a la tienda, sólo tengo que recogerlo porque ya he pagado previamente por la app.

Considero que mi experiencia es muy buena. Ambos canales están muy logrados. Los dos tienen un servicio increíble y se te olvida que estás cambiando de un canal a otro. Funcionan muy bien ya que me han atendido de la misma manera en los dos.

PALOMA: tengo la aplicación de Nike instalada en el móvil porque de vez en cuando echo un vistazo a las novedades que hay, así como los descuentos y ofertas que puede haber. Además, como soy muy deportista sigo a bastantes profesionales del mundo del deporte por redes sociales que llevan muchos productos de Nike. Muchas veces voy a la tienda y enseño una publicación y digo: “quiero esto”. Una vez en tienda física, me lo pruebo y si me gusta lo compro. Además, me gusta que el trato con el personal sea en tienda para que me puedan asesorar de manera más cercana y mejor.

Muy satisfactoria. Destaco la funcionalidad de los dos, los dos me aportan cosas diferentes y muy útiles en mi proceso de compra que hacen que tenga una experiencia continua y única. A mí me genera más emociones ir a la tienda y probarme las cosas. Estar en la tienda me transmite motivación y me vengo arriba.

MANUEL: Si veo que necesito algo para mi deporte diario, voy a la tienda física donde me atienden profesionales cualificados y me ayudan a encontrar de la forma más acertada lo que quiero. Sí que es verdad que cuando he estado viendo eventos deportivos y veo a Rafa Nadal o a Cristiano Ronaldo con ciertos productos de la marca, voy a la página web a ver si existe ese producto en la tienda para posteriormente ir a comprarlo.

Y sí. Ambos me parecen muy funcionales. Sí que es verdad que ir a la tienda física despierta más emociones en mí porque voy con más ganas y recibo consejos de trabajadores cualificados.

SALVADOR: todo lo hago online, desde la búsqueda e información de productos y servicio al cliente hasta la compra, recogida e incluso devoluciones de los pedidos. Normalmente por las redes sociales algo me llama la atención y después voy a la página web a comprarlo generándome emociones alucinantes en todo mi proceso de compra.

GUILLERMO: Nike patrocina a muchos ídolos míos en el mundo del deporte, por lo que muchas veces cotilleo por redes sociales lo nuevo que hay o lo que llevan los grandes deportistas. Me sirve para tener una idea amplia de todo lo que hay. Luego, por ejemplo, voy a tienda física a preguntar sobre la camiseta que llevaba Ronaldo en un evento determinado o las zapatillas que vi anunciadas. Me gusta que me den *feedback* en la tienda

física sobre la calidad del producto, así como probarme las cosas y comprarlas ahí. Las devoluciones también las hago en tienda física.

Muy satisfactoria. Ambos funcionan estupendamente y tienen un servicio excelente y organizado. El hecho de ir a tienda física, a mí personalmente, me genera entusiasmo, es un modo de despejarme un poco de mi día. Salgo de la tienda, y me como el mundo porque me creo el gran Cristiano Ronaldo. Es muy emotivo, no sabría explicar todo lo que se vive ahí dentro.

PATRICIA: la búsqueda de productos y la compra lo hago por la página web. También utilizo el servicio al cliente de la página para cualquier pregunta que pueda tener. Sí que es verdad que si tengo que devolver un producto que he comprado online, acudo a la tienda física para devolverlo y buscar otro que me guste más.

Mi experiencia en ambos bastante agradable y placentera. Los dos me proporcionan continuidad y seguridad en cada momento. Sus servicios son increíbles. Es que te da igual si estás presencial u online, que van a atenderte genial y sin complicaciones.

ANA: normalmente los productos que compro de Nike, se los he visto anteriormente a una *influencer* que me gusta mucho el estilo de vestir que lleva. Luego, en la página web los personalizo si quiero, consulto cualquier cosa que necesite al equipo Nike virtual, y lo compro por ahí. Eso sí, los productos los recojo en la tienda física para ahorrarme los gastos de envío, que tengo una tienda muy cerca de mi casa y no me cuesta nada. Cuando llego, recojo mi pedido, echo una ojeada a la tienda, y me voy.

Muy satisfactoria. Los dos alcanzan grandes niveles de profesionalidad y buen servicio. Funcionan muy bien ambos.

5. Como definirías brevemente tu experiencia con respecto a:

a. ¿El último proceso de compra que realizaste?

PABLO: fácil. El personal fue muy servicial y me ayudó a seleccionar el producto adecuado para mis necesidades. Me sentí cómodo en la tienda y me sentí seguro de que estaba obteniendo un buen producto a un precio justo. Tuve que esperar un poco de cola al pagar.

ROMÁN: fue muy gratificante. Fui atendido por un empleado muy amable que estaba muy preocupado por ayudarme a encontrar el producto correcto. Estuve en la tienda un rato ya que me quedé hablando con alguien del personal para que me ayudara. En general, estaba muy satisfecho con el servicio y la atención tan cercanos proporcionados por el personal de la tienda.

GABRIELA: El proceso fue muy sencillo, ya que la página era simple y organizada gracias a los filtros que había para seleccionar los productos. Navegar por el sitio fue rápido y no sentí que buscar los productos tomara mucho tiempo. Cuando encontré lo que quise, todos los pasos de mi pago y de mi facturación fueron sencillos de completar.

MARTA: rápido y organizado. Había muchísima variedad de productos, pero gracias a los filtros de la aplicación conseguí lo que quería de manera rápida. La forma de pago fue segura y fácil.

PALOMA: Mi experiencia al realizar el último proceso de compra que hice en la tienda física de Nike fue satisfactoria. Desde la llegada a la tienda, me encontré con un ambiente moderno y profesional donde me sentí cómoda comprando los productos. El personal de la tienda fue muy útil, profesional y cercano haciendo que me sintiera más segura de lo que estaba comprando. Esperé un poco de cola para el probador y para pagar.

MANUEL: Mi último proceso de compra en la tienda física de Nike fue una experiencia positiva. Encontré la tienda limpia y bien organizada, con amplia variedad de ropa deportiva, calzado, equipamiento y accesorios para todos los gustos. El personal era amable y me brindó un trato respetuoso y me hizo preguntas para orientarme hacia el producto que más me convenía. Me ayudaron a probar distintos modelos y tallas para encontrar el que me quedaba mejor y respondieron a todas mis preguntas. Al final, me hicieron un descuento por la compra de dos productos y pagué un precio justo por el producto elegido.

SALVADOR: fue rápido encontrar el producto que quería gracias a la organización de la página web. Sí que es verdad, que tuve que esperar varios días a que me llegara el pedido a casa.

GUILLERMO: mi último proceso de compra fue muy cercano. Fui atendido en la tienda por una dependienta que me estuvo aconsejando sobre la mejor opción para mí.

PATRICIA: mi última experiencia de compra online en la página web de Nike fue muy buena. La página web es muy clara y los productos de Nike están bien seccionados dentro de los diferentes tipos de calzado, ropa y accesorios. El proceso de compra fue muy simple; seleccioné el producto que quería y lo añadí al carrito de la compra. Después elegí el tamaño y los colores que me gustaban ya que hay mucha variedad. La sección de pago fue muy fácil de usar, se garantizaba la seguridad de mi información. Mi pedido tardó un poco en llegar a casa.

ANA: Mi último proceso de compra por la página web de Nike fue rápido, eficiente y fluido. Estaba claro qué productos estaban disponibles para comprar, así como toda la información al respecto. El proceso de pago fue seguro y la información que ingresé fue tratada de manera profesional.

b. El producto concreto que compraste

PABLO: Buena calidad, material sostenible, comodidad. Precio alto, pero merece la pena por la calidad de las zapatillas.

ROMÁN: buena relación calidad-precio, resistencia y tamaño perfecto.

GABRIELA: diseño súper original y estiloso. Muy innovador. Material sostenible.

MARTA: me encantó el diseño y que las zapatillas estaban en línea con lo último en moda. Destaco los colores y las diferentes características que podías añadir si querías personalizar tus productos. Además, eran súper cómodos.

PALOMA: calidad, resistencia y durabilidad.

MANUEL: calidad, buenos materiales y tecnologías incorporadas a las zapatillas. Comodidad y precio alto pero razonable ya que la calidad y durabilidad es muy alta.

SALVADOR: calidad, diseño personalizado en función del estilo y color que querías. Originalidad y estilo moderno.

GUILLERMO: buen material y calidad-precio excelente. Zapatillas impermeables, cómodas y resistentes a cualquier tipo de terreno.

PATRICIA: diseño e innovación. Producto único ya que podías personalizar tu color y estilo de zapatilla. Muy estilizadas e iban con lo último en moda. Materiales sostenibles.

ANA: calidad, muy estiloso (sienta bien a cualquiera), y varias opciones de diseño.

c. A NIKE (como marca o empresa)

PABLO: Siempre me ha encantado la manera en que promueven el espíritu de competitividad y perseverancia. Sus zapatillas y ropa son excelentes en durabilidad, estilo y calidad, lo cual me motiva a usarlas todos los días.

ROMÁN: En términos generales, mi experiencia con Nike es como una gran relación de confianza, productividad y satisfacción. Siempre admiro la calidad de sus productos, su compromiso con el bienestar de los atletas y el cuidado con el medio ambiente.

GABRIELA: me encanta su estilo y su prestigio. Es una marca top y me gusta que me identifiquen con ella por su originalidad y reputación.

MARTA: es una marca conocida por todo el mundo. Siempre sabe ir en línea con las nuevas tendencias y es una marca muy estilosa. Se adapta perfectamente a mi estilo de vestir.

PALOMA: creo que no existe marca que transmita el espíritu deportivo como lo hace ella. Me gusta su profesionalidad y la calidad de sus productos.

MANUEL: Nike es una marca con excelente calidad y tecnologías innovadoras que me ha permitido disfrutar de productos deportivos modernos y confiables con los que puedo maximizar mis resultados deportivos.

SALVADOR: siempre buscan innovar y diferenciarse a través de sus diseños. Admiro su imagen y reputación. Pagaría más sólo por llevar el logo de Nike en mis productos.

GUILLERMO: Mi experiencia con Nike como marca es esencialmente de calidad, innovación y liderazgo. Estoy impresionado por la constante innovación y compromiso con la excelencia que demuestra la marca.

PATRICIA: Es una marca muy estilosa y original en sus diseños.

ANA: es una marca muy prestigiosa. Debido a su fama y reputación es capaz de crear un nuevo estilo a la hora de vestir. La admiro por sus diseños y constante innovación.

**6. Puntúa tu nivel de afinidad con la marca (del 1-10). ¿Te identificas con ella?
¿Por qué?**

PABLO: 10. Me identifico plenamente porque ambos compartimos la pasión por el deporte y la capacidad para superarse todos los días. Me parece muy importante la disciplina y el compromiso diarios y Nike eso lo representa muy bien en su lema “*Just Do It*”. Además, son plenamente conscientes del medio ambiente respecto a los materiales que usan. Eso para mí es un tema importante y hace que me sienta más afin a ella.

ROMÁN: 9. Es mi marca deportiva favorita sin duda. Me identifico con ella por el esfuerzo y sacrificio que transmite para llegar a conseguir tus objetivos. Nike representa a los mejores deportistas y yo me siento uno de ellos.

GABRIELA: 10. Creo que Nike y yo compartimos esa pasión por las nuevas tendencias, por lo estiloso y lo último en moda. Hace que todo lo que saca, tenga esencia, estilo propio y a mí me gusta causar eso cuando me hago mis conjuntos. Además, comparto sus valores de desarrollo sostenible.

MARTA: 9. Es una marca que habla por sí sola. Tiene nombre, tiene poder. Todo lo que saque va a ser tendencia al día siguiente ya que es una marca muy conocida. Comparto con ella mi amor por la moda y el diseño.

PALOMA: 10. Me identifico porque representa valores como la responsabilidad, el respeto y el esfuerzo. Me transmite esa sensación de que quiere hacer un mundo mejor y de que todo el mundo puede conseguir lo que se proponga. Nike representa mucho más que una marca de deporte, es pasión y energía.

MANUEL: 9,5. Me identifico porque compartimos ese amor por el fitness y el verse bien, llevar una vida saludable y hacer ejercicio.

SALVADOR: 9. Me veo afín a ella por su constante innovación, por la originalidad que saca en cada diseño y la creatividad que irradia.

GUILLERMO: 10. Me gusta lo que transmite: salud, bienestar, constancia y responsabilidad.

PATRICIA: 8. Comparto su preocupación por el medio ambiente y su esfuerzo por superarse cada día. Me identifico con su originalidad y personalidad. Tiene un estilo único y eso me representa.

ANA: 9. Comparto con ella el gusto de ir siempre a la última. Me gusta porque Nike crea esencia, crea estilos de moda únicos y los convierte en tendencia. Por ejemplo, el llevar zapatillas deportivas en un look casual.