



**Zapatilla deportiva de Training adidas
URBAN BOOST TR (Parte I)**

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

Alumno: Eladio Palomares

Profesor Guía: Eduardo Torres

Panamá, diciembre de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de zapatillas deportivas en la República de Panamá es liderada por la marca alemana adidas dentro de los segmentos casuales, identificados como Estudiar/Trabajar y Eventos/Salidas, con 54% y 62%, respectivamente, sobre el total de cada segmento. Sin embargo, no es el caso dentro del segmento de *performance*, nombrado Deporte/Gimnasio, en el que la marca se posiciona en segundo lugar con un 22%, detrás de Nike que lidera con un 46%.

Dentro de Deporte/Gimnasio, se aprecia que Nike es líder en los segmentos de Running y Training, con 37% y 34%, respectivamente, dejando a adidas en segundo lugar en ambos segmentos. Aunque estos dos segmentos representan oportunidades para la marca de “las tres rayas”, Training resulta más atractivo pues la competencia es más fuerte y se identifican competidores como Reebok y Under Armour que amenazan más de cerca la segunda posición que ocupa adidas dentro del segmento.

Apalancándonos en la posición preferencial de adidas dentro de los segmentos casuales, y con la finalidad de aprovechar la oportunidad identificada dentro del segmento Training para la marca, se ha decidido lanzar al mercado una zapatilla de Training, bautizada con el nombre Urban Boost TR, que además de servir para entrenar, es apta para usar en el día a día. Su entresuela con aplicaciones de tecnología Boost, que le brinda mayor comodidad y amortiguación, y sus diseños urbanos, casuales y a la moda, hacen de esta zapatilla un calzado versátil para el consumidor.

Dentro del segmento de Training, y considerando la variable de la generación a la que pertenece el público, se han identificado dos segmentos a los cuales estarán dirigidos los esfuerzos comunicacionales de la zapatilla Urban Boost TR: Warrior y Battler, de generaciones *Millennial* y *Gen Z*, respectivamente. Estos representan el mercado objetivo del Plan de Marketing, y su selección se justifica debido a que son personas que entrenan regularmente, buscan mejorar y/o mantener su rendimiento físico, valoran la comodidad cuando están entrenando, les gusta estar a la moda y seguir las tendencias, y se frustran al no conseguir un calzado versátil que les funcione también para el día a día.

La estrategia del Plan de Marketing para llegar al mercado objetivo será comunicacional. Se propone un plan holístico que explote cada uno de los elementos del mix de marketing, pero enfocado mayormente en la promoción como medio para alcanzar los objetivos propuestos: (1) lograr un 9% de Top of Mind de la zapatilla Urban Boost TR dentro de la categoría de Training, en un período de 1 año, en la República de Panamá, y (2) conseguir que al final del primer año, el 7% del mercado objetivo, dentro de la República de Panamá, asocie la zapatilla Urban Boost TR como una zapatilla versátil (que funcione para entrenar y para usar en el día día).

Para llevar a cabo el Plan de Marketing, se ha presupuestado una inversión de \$162,500, equivalente al 17% de la proyección total de Sell Out al final del primer año (\$963,457), aproximadamente, de todos los canales que distribuirán el calzado Urban Boost TR (Own Retail, franquicia, Sportline America y Aurosport). Es importante destacar que las comunicaciones promocionales ocuparán tanto medios ATL (vallas publicitarias, mupis, ejecución de vitrinas de tiendas) como medios BTL (redes sociales, eventos en punto de venta), en una proporción de 47:53 sobre la inversión de marketing presupuestada.

Urban Boost TR se proyecta como un negocio rentable pues ataca un mercado que actualmente no está siendo atendido por ninguna marca de calzado deportivo. Si bien es cierto que marcas como Nike, Under Armour, Reebok y la misma Adidas han desarrollado el negocio de las zapatillas para entrenar, no han tenido la sensibilidad de entender las necesidades de los segmentos Warrior y Battler, que además de buscar el mejoramiento de su condición física, siguen las últimas tendencias de la moda y valoran la versatilidad que una zapatilla de Training les pueda brindar para su uso cotidiano. Además, la zapatilla cuenta con el respaldo de marca de una de las compañías más grandes e importantes en la industria de las zapatillas deportivas, así como de una amplia y desarrollada red de distribución a nivel nacional.

De resultar exitoso el Plan de Marketing de Urban Boost TR, cuyo impacto se refleje en las ventas Sell Out en los distintos puntos de venta, el calzado podría dar paso a la creación de un nuevo silo dentro de la categoría de Training, además de los clásicos silos de ejercicios funcionales y levantamiento de pesas, absorbiendo futuros lanzamientos de nuevos modelos que “le hablen” a los segmentos Warrior y Battler.

ÍNDICE

PARTE I: ANÁLISIS SITUACIONAL	7
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	7
1.1. Misión, Visión y Conducta	7
1.2. Sede y personal	8
1.3. Marcas	9
1.4. adidas en Panamá	10
2. MEDIO AMBIENTE (ENTORNO)	11
2.1. Análisis político-legal	11
2.2. Análisis económico	12
2.3. Análisis sociocultural	13
2.4. Análisis tecnológico	16
2.5. Análisis ambiental	17
3. INDUSTRIA	18
3.1. Empresas y marcas	18
3.2. Tendencias de producción	21
3.3. Categorías	23
3.4. Participación de mercado	26
3.5. Niveles de venta de la industria	30
4. COMPETENCIA	32
4.1. adidas	32
4.2. Nike	40
4.3. Under Armour	47
4.4. Reebok	53

4.5. New Balance -----	59
4.6. Asics -----	66
4.7. Fila -----	72
4.8. Posicionamiento -----	77
4.9. Segmentación -----	83
5. CONSUMIDOR (MERCADO) -----	92
6. Análisis FODA -----	96
6.1. Fortalezas -----	96
6.2. Debilidades -----	98
6.3. Oportunidades -----	99
6.4. Amenazas -----	99
CONCLUSIONES -----	100
BIBLIOGRAFÍA -----	101
ANEXOS -----	106

PARTE I: ANÁLISIS SITUACIONAL

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

adidas es una compañía alemana multinacional que se fundó en el año 1949. Se dedica principalmente a la fabricación de calzado, ropa y accesorios relacionados al deporte y/o la moda. Con un valor de 6,800 millones de dólares, la marca se ubica en segundo lugar entre las empresas deportivas más valiosas de mundo.

1.1. Visión, Misión y Conducta

1.1.1. Visión

A través del deporte podemos cambiar vidas. El deporte es un elemento central en toda cultura y sociedad, y es fundamental para la salud y felicidad de las personas. adidas trabaja cada día para inspirar a las personas y motivarlas para que incluyan el deporte en sus vidas. Todas sus acciones están enraizadas en el deporte.

1.1.2. Misión

Ser la mejor compañía deportiva del mundo. Esta misión describe el objetivo general de la adidas en el largo plazo. Sobre esta ambición se desprenden las maneras de trabajar dentro de la organización, de fijar metas, de diseñar productos, de involucrarse con los consumidores y de operar la compañía en general. “Mientras mejor compañía deportiva seamos, más poder tendremos para cambiar vidas”.

1.1.3. Conducta

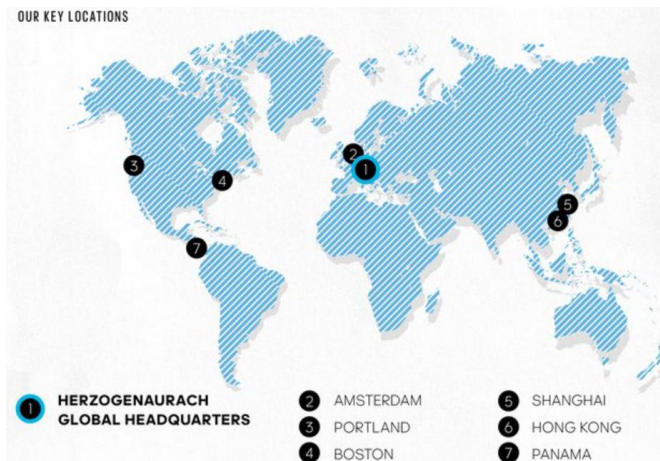
Confianza, colaboración y creatividad. Confianza se refiere a la disposición de tomar riesgos, entendiendo que fallar es parte del proceso de aprendizaje. Colaboración se centra en entender que juntos somos más fuertes, mostrando un alto nivel de apertura, flexibilidad e inclusión. Creatividad consiste en estar abiertos a nuevas ideas que permitan una exploración más amplia para conseguir una solución

1.2. Sedes y personal

La sede principal de adidas está ubicada en Herzogenaurach, Alemania. Desde aquí, se diseña la estrategia de 5 años que la empresa estará ejecutando en todos sus mercados para el logro de los objetivos propuestos por la compañía.

Por motivos estratégicos, adidas ha ubicado sedes en distintos continentes del mundo, todo esto para buscar optimizar costos operativos y hacer más eficiente las gestiones en general. Estas sedes están ubicadas en:

- Amsterdam, Países Bajos.
- Portland, USA.
- Boston, USA.
- Shanghai, China.
- Hong Kong, China.
- Ciudad de Panamá, Panamá.



Sedes regionales de adidas

Actualmente, adidas emplea a más de 57,000 personas a nivel mundial. De estas, el 51% corresponden al sexo masculino y el 49% al sexo femenino. El promedio de edad de los empleados es de 31 años y se identifican más de 100 nacionalidades distintas.

1.3. Marcas

1.3.1. Adidas

Marca principal de la compañía, ofertada en dos formatos distintos:

- adidas Performance: orientado a ofrecer productos para distintas disciplinas deportivas como Running, Training, fútbol, entre otros.
- adidas Originals: orientado a una línea de productos casual y de moda, pero con una herencia deportiva importante.

1.3.2. Reebok

Marca adquirida en agosto de 2005 para reforzar la posición de la compañía y acercarse más a su competidor más fuerte, Nike.



Marcas de adidas Group

Estratégicamente, la gestión de dos marcas deportivas con tanta historia, y de tanto peso y prestigio, le permite a la empresa entender los mercados en los que opera de una manera más amplia e integral, ocupando los datos de Sell Out para comprender las necesidades y preferencias de los consumidores en cuanto a productos, diseños, puntos de precio, categorías más buscadas, etc., lo que lleva finalmente al desarrollo de estrategias enfocadas en aumentar la productividad.

1.4. adidas en Panamá

Como respuesta a la búsqueda de la excelencia operacional, adidas ha llevado a cabo iniciativas que le permita ser capaz de trabajar de manera más inteligente, más eficiente y con mayor alineación entre país, región y global (ONE adidas).

Estas iniciativas, que han incluido la creación de sedes estratégicas en distintos lugares del mundo, se fundamentan en trabajar como una compañía verdaderamente globalizada en lugar de hacerlo como pequeñas compañías independientes en cada país.

En concordancia con su estrategia de global, en 2004 adidas decide abrir una sede en la República de Panamá, país desde el cual gestiona todas las operaciones regionales, desde México hasta Argentina. Si bien es cierto que existen oficinas locales en algunos países de la región, las decisiones más importantes, y ajustadas a la realidad de cada país, se toman desde Panamá, lo que permite alinear las estrategias y expectativas, pero manteniendo en cierta forma una “tropicalización” de estas decisiones.

El país istmeño le otorga a adidas Latin America ventajas múltiples en términos de ahorros de costos, logística, beneficios fiscales, entre otros, que le permiten explotar de manera eficiente sus negocios de Franquicias, Wholesale y de Own Retail.

Es importante mencionar que el negocio de Own Retail en Panamá se ve directamente impactado de manera positiva por contar con la figura de un *headquarter* de la marca en el país, en lugar de que sea operado por un distribuidor y/o aliado comercial. Esto se brinda a las tiendas mayor flexibilidad a la hora de planificar descuentos y rebajas de precios, pues sus atractivos márgenes de ganancia así lo permiten.

2. MEDIO AMBIENTE (ENTORNO)

2.1. Análisis político-legal

Además de la posición privilegiada que ocupa Panamá en el mundo (entre las dos Américas y a un paso de El Caribe), la utilización del dólar de los Estados Unidos como moneda, y de que el 6% del comercio mundial viaja a través del Canal de Panamá, las empresas multinacionales que deciden establecer sede en Panamá gozan de una extensa lista de beneficios que hace atractivo el gestionar sus operaciones regionales desde el país istmeño. Estos beneficios otorgados por el gobierno están orientados a atraer inversiones extranjeras al país que supongan mayor generación de ingresos y empleos en la nación.

2.1.1. Beneficios de una Licencia SEM

- Estabilidad jurídica: las actividades que realizan las empresas con Licencias SEM (Sedes de Empresas Multinacionales), autorizadas para operar en la República de Panamá de conformidad con la Ley 41 de 24 de agosto de 2007 y sus leyes reformativas, serán consideradas como inversiones aceptables y susceptibles de obtener las garantías a que se refiere el artículo 10 de la Ley 54 de 1998, reglamentada por el Decreto Ejecutivo 9 de 22 de febrero de 1999. Para las empresas que obtengan una Licencia SEM a partir del 1 de enero de 2019, dicha estabilidad jurídica opera de manera automática.
- Tarifa reducida de Impuesto sobre la Renta: Las empresas que poseen una Licencia SEM, deberán pagar impuesto sobre la renta en la República de Panamá sobre la renta neta gravable derivada de los servicios prestados a una tarifa de 5%. Las empresas SEM deberán liquidar y pagar el impuesto sobre la renta por medio de la declaración jurada anual de rentas, y podrán incluir dentro de sus gastos deducibles los gastos incurridos en concepto de remuneraciones laborales de todos sus empleados, de conformidad con las disposiciones del Código Fiscal.

- Impuesto de Transferencia de Bienes Corporales Muebles y la Prestación de Servicios: por tratarse de servicios de exportación, no causarán Impuesto de Transferencia, siempre que se presten a entidades del grupo empresarial en el exterior, que no genere renta gravable dentro de Panamá.
- Impuesto de dividendo y complementario e impuesto a las sucursales: las empresas SEM estarán exentas del pago del impuesto de dividendo, del impuesto complementario y del impuesto a las sucursales, sin distinción de que sean de fuente local, extranjera o exenta.
- Equipos Fiscales: las empresas SEM no estarán sujetas al uso de equipos fiscales.
- Aviso de Operación: las empresas SEM no tendrán la obligación de obtener un Aviso de Operación para la prestación de los servicios establecidos en la presente Ley; en consecuencia, no estarán sujetas al pago de Impuesto de Aviso de Operación.

2.2. Análisis económico

El pasado mes de mayo del presente año, la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CEECAM) dio a conocer sus más recientes perspectivas sobre la economía del país, indicando que, durante el primer trimestre de 2019, la economía nacional reflejó un crecimiento cercano a 3.9%, y estimando que el 2019 podría cerrar con un crecimiento de 4.5%, aunque con perspectivas a la baja.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la caída de los ingresos fiscales y una aceleración en la implementación del gasto presupuestal conducirá a un déficit fiscal que en la primera mitad del año se ubica por encima del límite de 2% del PIB, establecido para el año completo en la regla fiscal. A esto debemos sumarle las grandes sumas de pagos retrasados a proveedores y bancos que necesitan ser saldados.

Entre los sectores que han mantenido un dinamismo más activo se encuentran el Canal de Panamá, los puertos marítimos, el aeropuerto, los servicios de telecomunicaciones y el sector financiero. En contraste, los sectores de la construcción, inmobiliaria y algunos rubros del comercio no han mostrado un comportamiento tan favorable.

Por su lado, el consumo nacional se está viendo afectado por el mercado laboral, el cual ha estado mostrando una tendencia al alza de los niveles de desempleo total y abierto. La tasa de desempleo total se ubica cerca del 6% y la de desempleo abierto alrededor de 4.9% (desempleo abierto se refiere a personas que no tienen trabajo, están activamente buscando uno, y se encuentran disponibles y dispuestos a trabajar). Se estima que el 2019 cierre con una tasa de desempleo de 6.3%.

Es importante destacar que los niveles de inversión directa extranjera sí están teniendo un desempeño favorable, alcanzado el monto de US\$5,548.5 millones en el 2018, lo que significa un crecimiento de 21.2% con respecto al año anterior.

A pesar de que Panamá está experimentando una desaceleración de su economía, las expectativas de cara al 2020 son positivas, proyectando un crecimiento aproximado de 5.6%.

2.3. Análisis sociocultural

El fácil y rápido acceso a la información y el acelerado desarrollo de nuevas tecnologías están teniendo un efecto directo en la manera en que hacemos las cosas. A lo que antes no se le prestaba tanta atención, hoy parece ser para muchos la norma. Y es que las sociedades, influenciadas por el bombardeo continuo de información, han evolucionado de manera radical, cambiando sus estilos de vida, formas de pensar y actuar, y maneras de vivir.

2.3.1. Tendencia a un estilo de vida saludable

El bienestar ha pasado a ser cosa del pasado, dando lugar al estilo de vida saludable como la tendencia actual de salud. La salud ya no es considerada un estado, sino que más bien se entiende como un estilo de vida activo, enmarcado por una dieta adecuada, un estilo vida y ejercicio constante. Se trata de vitalidad y alegría, de comunidad y motivación. La salud ha pasado a ser uno de los principales sectores de la actual y la futura economía.

Según un estudio llevado a cabo por Nielsen, el 81% de los encuestados está muy dispuesto a pagar más por alimentos con efectos beneficiosos para la salud. Es importante destacar que son las nuevas generaciones las que están liderando esta tendencia.

Los hábitos de consumo de los *millennials*, orientados a llevar un estilo de vida saludable, está dictando la manera en que el resto de los consumidores está comprando en la actualidad. Considerados un grupo demográfico más, están ejerciendo una gran influencia en las tendencias de consumo debido a su inclusión en la vida laboral y su cada vez mayor poder adquisitivo.

Hoy en día, las empresas están apostando por los bienes y servicios que ofrecen un estilo de vida saludable. Esto incluye nutrición sana, proyectos de estímulo a la actividad física, línea de productos veganos, entre otros. Es una tendencia en crecimiento que abre múltiples espacios para nuevos negocios innovadores.

2.3.2. Comunicación digital

La comunicación digital como concepto ha ganado importancia durante los últimos años y su objetivo no es otro más que comunicar información a través de herramientas tecnológicas. Engloba todos los métodos y herramientas que pueden ser usados para transmitir mensajes mediante un medio digital, como redes sociales, aplicaciones móviles, plataformas online, entre otros.

Como todos sabemos, los *millennials* (generación Y) y los *centennials* (generación Z) dedican gran cantidad de tiempo en medios digitales, ya sea para relacionarse, trabajar, comprar productos o simplemente pasar el tiempo. En general, se puede decir que no conocen un mundo sin internet ni redes sociales, herramientas que dictan sus hábitos y sus comportamientos de consumo y comunicación.

Y esto no es menor cuando hablamos de oportunidades de hacer negocios. Entender los medios que ocupan los consumidores en la actualidad y la manera en que lo hacen podría marcar la diferencia entre una empresa exitosa y otra que esté destinada al fracaso.

Tanto es así que muchas compañías han replanteado sus estrategias y han incorporado el desarrollo del comercio digital (comunicación y venta) en sus prioridades en el corto, mediano y largo plazo.

2.3.3. Gratificación instantánea

Cuando hablamos de gratificación instantánea, nos referimos al deseo que tienen las personas de experimentar placer o satisfacción, pero sin demora; en otras palabras, se explica como la obtención de algo que se quiere sin tener que esperar mucho tiempo para conseguirlo. Este fenómeno ha generado lo que conocemos como la impaciencia social, que explica que las personas no están dispuestas a emplear gran cantidad de tiempo para obtener lo que desean.

Estas necesidades y/o urgencias por conseguir las cosas en el momento exacto que lo queremos pueden ser tan básicas como la necesidad de alimentación o tan complejas como la “necesidad” de obtener un producto determinado como un celular o un par de zapatillas.

Esta cultura de la inmediatez se ha venido desarrollando a raíz de la revolución digital y es promovida por las nuevas tecnologías de la comunicación, que acercan cada vez más a las personas a múltiples fuentes de información (accesibilidad, disponibilidad, rapidez y cantidad de información).

La evidencia más significativa del fenómeno de la gratificación instantánea se observa en el fuerte crecimiento que ha experimentado el comercio electrónico, canal cada vez más valorado y utilizado por los consumidores pues supone para éstos ahorro de tiempo y conveniencia, entre otros beneficios como comodidad y flexibilidad.

A nivel global, el comercio electrónico ha experimentado fuertes crecimientos, tanto el volumen de usuarios como de sitios comerciales. Se proyecta que el *e-commerce* en Panamá continúe creciendo a un ritmo constante, lo que significaría millones de dólares de ganancias para los involucrados. De hecho, se estima que el país istmeño

es de uno de los países de Centroamérica que tiene un índice más elevado de personas que cuentan con un dispositivo móvil

Aproximadamente, el 91% de los consumidores en Panamá buscan en Internet antes de adquirir algún producto o servicio y el 78% considera que estas búsquedas hacen más rápida sus decisiones de compra.

2.4. Análisis tecnológico

Desde el 2012, la marca deportiva de renombre global Nike introdujo al mercado su tecnología Flyknit™, que básicamente es un método totalmente disruptivo para la producción de calzados deportivos. Esta tecnología permite producir la capellada de cada zapatilla como una única pieza.

Ahora bien, ¿cómo se logra realizar con una máquina la pieza total superior de la zapatilla? A través de máquinas utilizadas en la industria textil de nombre “CNC”, ahora aplicada en la industria de calzado deportivo. La técnica 4D Knitting, permite la producción de zapatillas con mayor diferenciación tanto en el material como en la geometría de la zapatilla. Posterior a la fabricación rápida e industrializada de esta pieza, sólo resta el ensamblaje con las demás partes, las cuales son básicamente la lengua, la base de la zapatilla y algunos elementos de refuerzo.

Lo que se consigue con esta tecnología es una disminución considerable de los costos y tiempos de producción. A la fecha de hoy, ya varias marcas han adaptado este sistema y algunos ejemplos serían las zapatillas Epic React de Nike, y las Ultraboost de adidas; incluso empresas chinas están ya realizando producción con esta tecnología en sus zapatos casuales.



Ejemplo de capellada Flyknit™

2.5. Análisis ambiental

La tendencia ecológica está cada vez más presente en las nuevas generaciones, que apuntan hacia un mayor respeto hacia la gestión y conservación del medio ambiente. Cada vez más personas se han ido sumando a esta nueva tendencia de llevar un estilo de vida responsable que asegure la sostenibilidad natural en el largo plazo.

Para las nuevas generaciones, esto no se trata únicamente de reciclar; va más allá de ubicar una botella de plástico en el cesto adecuado. Desde alimentos y maquillaje hasta ropa y calzado, el consumo de productos ecológicos crece cada vez más.

Conciencia ecológica implica una actitud proactiva frente a los problemas ecológicos que está viviendo el mundo en la actualidad. Con la cantidad de información de la que disponen las personas, es muy difícil que hoy en día crean todo lo que se les dice; ya la publicidad engañosa perdió gran parte de efecto que tenía en años anteriores y las personas exigen que aquellos productos que son catalogados como ecológicos y amigables con el medio ambiente, en realidad lo sean.

Las empresas y marcas conocen la importancia de sumarse a toda velocidad a las nuevas tendencias de consumo en equilibrio con el medioambiente. Serán las organizaciones alineadas con la ecología y la sostenibilidad del entorno las que conseguirán sobrevivir en el largo plazo.

3. INDUSTRIA

Las siguientes empresas son las que tienen presencia en Panamá, con sus respectivas marcas a las cuales representan. Cabe destacar que en Panamá las empresas que comercializan los calzados deportivos son distribuidores y franquiciados por las marcas; sólo adidas como empresa tiene presencia con operación directa en la República de Panamá.

3.1. Empresas y marcas

3.1.1. Adidas y Reebok

adidas Latin America es la encargada de la gestión de las marcas adidas y Reebok en toda Latinoamérica (Suramérica, Centro América y el Caribe) desde 2004. Actualmente, el grupo adidas cuenta en Panamá con presencia en base a tres tipos de operación: operación directa (*Owned Retail*), con distribuidores y con franquiciados. Ellos son los encargados de la comercialización de las marcas en el territorio panameño contando con un equipo responsable del país.

- Marcas: adidas y Reebok.
- Modelo de negocio: B2B/B2C.
- Producto de la categoría: zapatillas adidas y Reebok.
- Misión: ser la mejor compañía deportiva del mundo
- Dirección: Costa del Este, Business Park, Ciudad de Panamá, Panamá.

3.1.2. Nike

Northbay International es el distribuidor exclusivo de la marca Nike (zapatillas, ropa y accesorios) para Centroamérica, El Caribe, Colombia y Venezuela. Su alianza estratégica con la marca inició en el año 1980, y hoy en día se puede decir que han logrado desarrollar negocio en un alto número de mercados y países.

- Marca: Nike.
- Modelo de negocio: B2B/B2C.
- Misión: generar valor y llevar felicidad a sus clientes.
- Producto de la categoría: zapatillas Nike.
- Dirección: Av. Issac Hanono Missri y Bulevar Punta Darién, Torres de las Américas, Torre C, Piso 10, Punta Pacífica, Ciudad de Panamá, Panamá.

3.1.3. Under Armour

Si bien las oficinas de Under Armour Latinoamérica están basadas en la ciudad de Panamá, para el manejo de la marca a nivel de Latinoamérica, el grupo tiene como aliado comercial en la región para varios países de Centroamérica y Panamá a Sport House International, Inc (parte del Grupo Harari.) Esta compañía es responsable de la distribución de la marca estadounidense Under Armour en el país. Sport House inicio la distribución de la marca en Panamá en 2014.

- Marca: Under Armour.
- Modelo de Negocio: B2B/B2C.
- Producto de la categoría: zapatillas Under Armour.
- Dirección: Zona Libre de Colón, Provincia de Colón, Panamá.

3.1.4. New Balance

Piazza Group (creada desde 1985) es la empresa encargada de la gestión de la marca New Balance en Panamá, la cual está enfocada en la comercialización de artículos deportivos. Es importante resaltar que New Balance es la marca deportiva autorizada por la FEPAFUT (Federación Panameña de Fútbol) para vestir a la selección nacional hasta 2022.

- Marca: New Balance.
- Modelo de Negocio: B2B/B2C.
- Misión: proporcionar a nuestros socios y clientes productos fabricados con materiales de alta calidad siguiendo las últimas tendencias de la moda para satisfacer la demanda de sus consumidores para alcanzar los objetivos de negocio.
- Dirección: Edificio Time Square Plaza, Obarrio, Ciudad de Panamá, Panamá.

3.1.5. Asics

Hasta hace pocos años, la marca fue manejada en Panamá por la sociedad Regency, una empresa familiar panameña con más de 90 años de presencia en el mercado, iniciando su primer negocio llamado La Moda, con el que captó marcas relevantes donde destaca la marca deportiva Asics. No contamos con el dato del operador actual de la marca en el país istmeño.

- Marca: Asics.
- Modelo de Negocio: B2B.
- Producto de la categoría: zapatillas Asics.
- Dirección (Regency): Calle Punta Darién, Torre de las Américas, Ciudad de Panamá, Panamá.

3.1.6. Fila

Fila Sportworld Corp. es el proveedor mayorista y distribuidor autorizado de la marca Fila en Panamá, Centroamérica y el Caribe, y está basado en la Zona Libre de Colón. Fila se distingue por ser una de las marcas más longevas en Panamá. Cuentan con la distribución de ropa, zapatillas y demás equipo deportivo de la marca en el país. Sus alidados comerciales para la venta al consumidor final son Sportline América, City Moda, Lust y Kicks.

- Marca: Fila.
- Modelo de negocio: B2B.
- Producto de la categoría: zapatillas Fila.
- Dirección: Zona Libre de Colón, Provincia de Colón, Panamá.

3.2. Tendencias de producción

Hoy en día, las zapatillas son un elemento esencial que no puede faltar en el ropero de cualquier persona. Forma parte de la rutina de muchos, ya sea para realizar actividades deportivas como correr o ir al gimnasio, o para usar de manera casual (trabajo, eventos sociales, etc.). En cuanto a calzado deportivo, existe un sinfín de modelos, que varían según la tecnología, diseño, innovaciones para su uso en distintas disciplinas deportivas, etc.

En cuanto a la producción de zapatillas, nos encontramos frente a dos tipos de empresas manufactureras que compiten entre sí: las grandes empresas con altos niveles de automatización, y las más chicas, que aún mantienen ciertos procesos manuales en sus cadenas de producción. Independientemente del tamaño, cada una de estas empresas es capaz de ofrecer beneficios distintivos en términos de producto y de fabricación (como producción ecológica). A continuación, exploraremos algunos avances en la producción que han permitido el desarrollo de la industria del calzado deportivo de manera exponencial en los últimos años.

3.2.1. Smart Footwear

La tecnología ha invadido todas industrias, y la del calzado deportivo no podía quedarse atrás. Tal como ocurre con la tecnología de relojes “inteligentes”, que son capaces de llevar un monitoreo exhaustivo en las distintas actividades diarias, las zapatillas deportivas también han ido incorporando elementos que las hacen “inteligentes”.

El *Smart Footwear* quizás esté dando sus primeros pasos. A pesar de que no está totalmente desarrollada esta tecnología, ésta ha cambiado la referencia de los consumidores de calzado deportivo actual, que ya no sólo reflejan las típicas preocupaciones en cuanto a materiales y elementos de diseño que componen una zapatilla, sino que desean ir más lejos. Ahora vemos zapatillas con sensores capaces de revelar información en tiempo real del desempeño durante su uso, como distancia recorrida, ubicación monitoreada, rendimiento de la actividad con indicadores específicos, entre otros, haciendo palpable para el consumidor la innovación en la industria. Incluso, se está explorando su uso en otros sectores para medir el desempeño de los colaboradores de una empresa, aspectos biométricos de pacientes, etc.

Una de las compañías que está apostando por el desarrollo de esta tecnología es Garneau Carbon Team Footwear. Hace poco introdujo un modelo de zapatillas al mercado con un químico llamado xilitol, que cuando detecta que el pie está transpirando dentro de la zapatilla, libera el químico que convierte las moléculas de sudor en *coolants* para refrescar el pie.

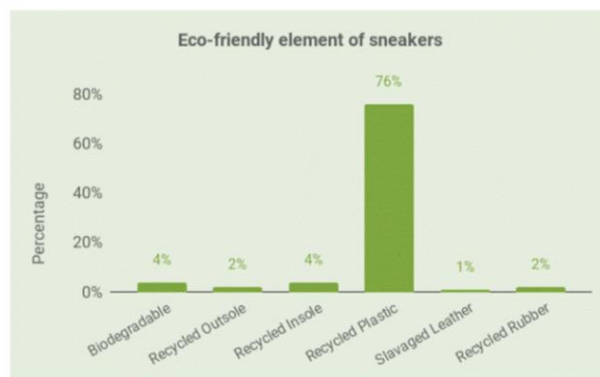
3.2.2. Zapatillas eco-amigables:

Hoy en día, los consumidores son más conscientes del impacto que tienen las industrias en cuanto a la fabricación de los calzados deportivos. Este es un elemento cada vez más relevante tanto para las marcas como para sus usuarios como factor de decisión de compra. Esto ha llevado a las compañías manufactureras a desarrollar calzados que contemplen dos aspectos: (1) materiales reciclados y (2) tecnologías para disminuir el impacto en el ambiente.

Para enero 2019, se puede afirmar que, “1 de cada 29 pares de zapatillas lanzadas al mercado en Estados Unidos cuenta con algún elemento ligado a la sostenibilidad”, dando señales de nuevas tendencias en la industria.

Entre las acciones que han tomado algunas compañías, podemos mencionar:

- Uso de botellas de plástico reciclado para la fabricación de zapatillas deportivas. Un claro ejemplo de esto son las zapatillas Parley de la marca adidas.
- Adopción y diseño de fábricas capaces de utilizar fuentes de energía limpias, como la eólica, para reemplazar las tradicionales fuentes que liberan toneladas de carbono a la atmósfera.
- Modificación de varias fases de la producción de zapatillas, que suponen reducciones importantes en el uso de agua. Por ejemplo, Nike creó un nuevo proceso que permite realizar coloración del poliéster sin utilizar agua, eliminando de la fórmula entre 100 y 150 litros de agua por kilogramo de textil pintado.



Fuente: Footwear's (carbon) footprint. MIT News Office, Mayo 22, 2013

3.3. Categorías

El universo del calzado deportivo contempla distintas categorías, con lo que las marcas buscan satisfacer diferentes necesidades de sus consumidores. A continuación, se describen las categorías más relevantes de la industria en la República de Panamá:

3.3.1. Running

Las zapatillas de Running, como la categoría lo indica, son zapatillas diseñadas específicamente para mejorar el *performance* de los usuarios dedicados a la

disciplina de correr. Generalmente cuentan con tecnologías, diseños e innovaciones dirigidas a potencializar el resultado de los corredores.

La categoría de Running se divide en tres subcategorías:

- Zapatillas para Running neutras (supinador): diseñadas para los usuarios que cuentan con pies con arco pronunciado tipo “supinador”. Por lo general, este tipo de zapatillas tienen una entresuela acolchada, (tipo espuma moldeable) en la sección del arco y talón para darle amortiguación al pie.
- Zapatillas para running estables (pronador): brindan una estabilidad moderada para los usuarios que cuentan con un arco leve; ofrece soporte y evita caídas mientras el usuario corre. Este tipo de zapatillas cuentan con dos o tres tipos de materiales (tipo poliuretano) en la zona del arco y en ocasiones en el talón, para darle soporte y estabilidad a los pies de tipo plano.
- Zapatillas para running de control de movimiento (pronador severo): este tipo de zapatillas proporciona un nivel de estabilidad superior para usuarios que cuenten con pies planos y un peso corporal considerable. En el caso particular de este diseño, se le adiciona un estabilizador para dar un mayor control en la pisada del corredor, al igual que una suela de material más denso para darle mayor durabilidad a la zapatilla.

3.3.2. Zapatillas para Training

Este tipo de calzado deportivo ha evolucionado notablemente. Brindan protección para la ejecución de múltiples actividades físicas que desee realizar su usuario. No limita a la persona a un deporte en específico, sino que busca apoyar el rendimiento de sus usuarios en una gran variedad de actividades deportivas como, por ejemplo, deportes de raquetas, levantamiento de pesas, gimnasia tradicional, gimnasio, entre otras.

El secreto de estas zapatillas recae en la amortiguación y la estabilidad que proporciona, reduciendo el impacto sobre las rodillas, tobillos y pies durante las actividades realizadas. Suelen ser la opción predilecta para los consumidores que

no se limitan a realizar una sola disciplina deportiva, sino que varían por semana sus actividades.

3.3.3. Zapatillas para fútbol

Son calzados diseñados específicamente para el deporte del fútbol, Estas zapatillas destacan por contar con elementos distintivos según el terreno para el cual hayan sido diseñadas. Brindan soporte y reducen la probabilidad de lesiones.

El elemento más importante para una persona que practique el deporte de balompié recae en los zapatos que utiliza, ya que de este depende el agarre, sujeción y desempeño a la hora de los partidos. Se distinguen dos subcategorías de zapatillas de fútbol, según el tipo de terreno:

- Las zapatillas de fútbol con tacos: son reglamentarias para llevar a cabo los juegos en canchas con grama natural o artificial (altas y bajas). Optimizan el esfuerzo de los jugadores y hace que los toques de balón sean más eficientes. Sobre su diseño, destaca la ergonomía para reducir riesgos de lesiones, y los materiales duraderos.
- Las zapatillas de futbol sin tacos: se utilizan para practicar el fútbol sala (piso). Están diseñadas para ser resistentes y brindar soporte a sus usuarios. Es clave contar con el calzado correcto ya que esta disciplina cuenta con grandes riesgos de torceduras, lesiones de rodillas y pies, por el alto nivel de reactividad requerida para dar giros y hacer cambios de dirección.

3.3.4. Zapatillas casuales

Las zapatillas casuales, también conocidas como zapatillas informales o urbanas, son calzados con estilo deportivo, los cuales no son empleados para practicar deportes. Los mismos contemplan diseños deportivos y están caracterizados por brindar comodidad y ofrecer un look casual a sus usuarios. A diferencia de las otras categorías, el foco de este tipo de calzado se centra en el diseño y los colores, lo que permite al consumidor reflejar su personalidad.

3.3.5. Zapatillas de cancha

Se refiere a los calzados deportivos que se empleen en un deporte puntual, que se desarrolla en una instalación deportiva específica como lo son las disciplinas de tenis, básquetbol y voleibol, por mencionar las más representativas. Cada diseño, según sea el deporte, contempla elementos específicos para potenciar la reactividad, soporte y desempeño de los atletas.

3.4. Participación de mercado

Debido a que no se cuenta con la data *Sell Out* de las marcas de calzado deportivo en Panamá (en la industria del retail), se tomaron algunas consideraciones para calcular un *Market Share* estimado de la categoría de zapatillas en la República de Panamá

a.- Encuesta a una muestra representativa, donde se obtuvo la siguiente información:

- Peso de zapatillas por ocasión de uso en Panamá.

PESO POR OCASIÓN DE USO DE ZAPATILLAS EN PANAMÁ OCT 2019			
OCASION DE USO	DEPORTES	TRABAJAR/ ESTUDIAR	EVENTOS/ SALIDAS
PESO	72.40%	12.0%	15.6%

*Fuente: Encuesta categoría de zapatillas en Panamá, octubre 2019.

- Ocasiones de uso por marca en Panamá.

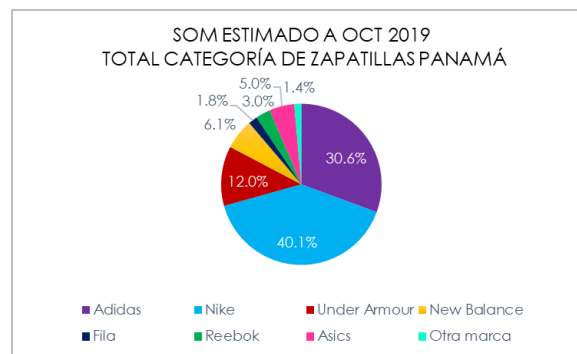
Ocasión de uso	Adidas	Nike	Under Armour	New Balance	Fila	Reebok	Asics	Otra marca	No-utilizo
Deportes/Gimnasio	27	57	18	7	1	4	8	1	1
Trabajar/ Estudiar	57	24	5	7	7	3	1	2	18
Eventos/Salidas	67	20	3	9	2	1	0	6	16

Estos datos fueron el punto de partida para establecer el promedio ponderado según la ocasión de uso y las distintas marcas, para así calcular la participación de mercado de zapatillas de la manera más ajustada a la realidad, en el mercado panameño.

A continuación, se presenta el resultado de participación de mercado, por marca, donde se observa a Nike como líder con 40.01%, seguido de su competidor más cercano,

adidas, con 30.6%, y posteriormente de Under Armour con 12.0%, a octubre 2019. Estas tres marcas componen el 80% de las ventas de la categoría de zapatillas en Panamá.

Ocasión de uso	Adidas	Nike	Under Armour	New Balance	Fila	Reebok	Asics	Otra marca	No utilize	TOTAL
Deportes/Gimnasio	20	41	13	5	1	3	6	1	+	89
Trabajar/ Estudiar	10	4	1	1	1	1	0	0	3	19
Eventos/Salidas	7	2	0	1	0	0	0	1	2	11
TOTAL	36	47	14	7	2	4	6	2	5	119
SOM ESTIMADO A OCT 2019	30.6%	40.1%	12.0%	6.1%	1.8%	3.0%	5.0%	1.4%		

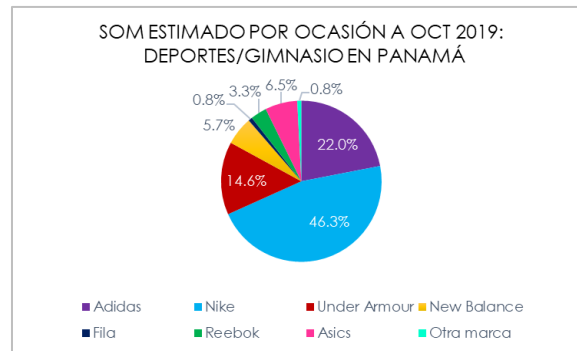


Para conocer en detalle el peso por segmento de cada marca, según ocasión de uso, se hizo el ejercicio de obtener el peso sin considerar el ponderado por ocasión. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Segmento deportes/gimnasio:

Ocasión de uso	Adidas	Nike	Under Armour	New Balance	Fila	Reebok	Asics	Otra marca	No utilize	TOTAL
Deportes/Gimnasio	27	57	18	7	1	4	8	1	+	123
TOTAL	27	57	18	7	1	4	8	1	+	123
SOM ESTIMADO A OCT 2019	22.0%	46.3%	14.6%	5.7%	0.8%	3.3%	6.5%	0.8%		

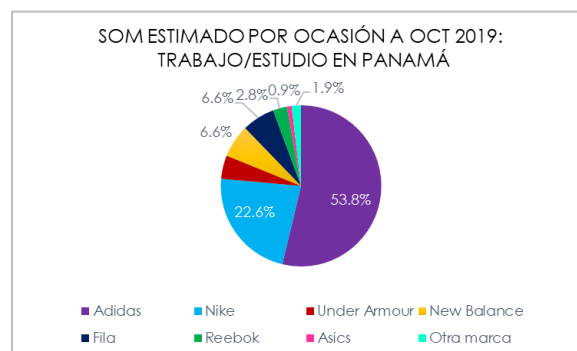
Nike lidera el segmento de deportes/ gimnasio, con 46.3%, seguido de adidas, con 22%, y finalmente Under Armour, con un 14.6% de la muestra encuestada.



- Segmento trabajo/estudio:

Ocasión de uso	Adidas	Nike	Under Armour	New Balance	Fila	Reebok	Asics	Otra marca	No utilize	TOTAL
Trabajar/ Estudiar	57	24	5	7	7	3	1	2	18	106
TOTAL	57	24	5	7	7	3	1	2	18	106
SOM ESTIMADO A OCT 2019	53.8%	22.6%	4.7%	6.6%	6.6%	2.8%	0.9%	1.9%		

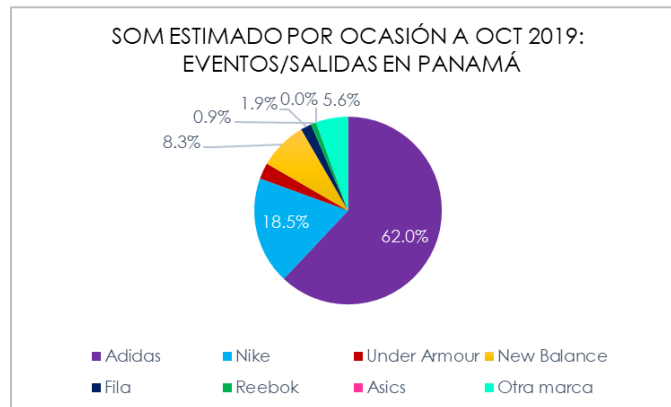
Al momento de analizar el segmento por ocasión de uso ligada al trabajo/estudio de los encuestados, podemos observar que la participación se invierte, y la marca líder pasa a ser adidas, con 53.8%, seguido de Nike, con 22.6%, y finalmente, empatadas en tercer lugar, se encuentran New Balance y Fila, con 6.6% cada una.



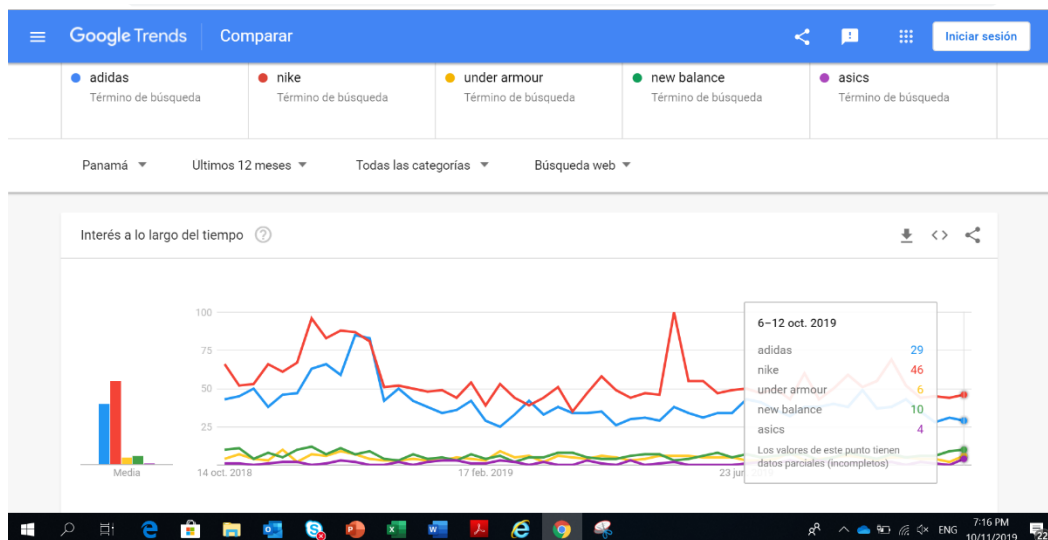
- Segmento eventos/salidas:

Ocasión de uso	Adidas	Nike	Under Armour	New Balance	Fila	Reebok	Asics	Otra marca	No utilize	TOTAL
Eventos/Salidas	67	20	3	9	2	1	0	6	16	108
TOTAL	67	20	3	9	2	1	0	6	16	108
SOM ESTIMADO A OCT 2019	62.0%	18.5%	2.8%	8.3%	1.9%	0.9%	0.0%	5.6%		

La participación, según el segmento de eventos/salidas, inclina más la balanza hacia la marca adidas, con un 62% de participación, seguido de Nike, con un peso bajo relativo (en comparación a los otros segmentos) de 18.5% de participación; de tercero aparece New Balance, con un 8.3%.



b.- Se evaluó la tendencia del presente año 2019 sobre marcas más buscadas en Google Trends en la República de Panamá. Se pudo ratificar que, efectivamente, Nike está siendo más relevante en cuanto a cantidad de búsquedas en la web, seguido de adidas y luego de New Balance, con Under Armour cerca de esta última marca. El análisis se hizo en el mismo período en que se aplicó la encuesta (octubre 2019).



3.5. Niveles de venta de la industria

En cuanto a los niveles de venta de la industria, y basados en la data de *Sell In* real disponible provista por Adidas, de enero a junio 2019, se pudieron estimar los niveles de venta de cada una de las marcas en el mercado panameño, tomando en consideración la participación de mercado de las demás marcas, de las cuales desconocemos data real.

Dentro de la industria de zapatillas, se obtuvo un estimado de *Sell In* para el primer semestre de 2019 de \$ 20,555,229 de dólares.

- Ventas de la industria de zapatillas en Panamá para el 1er. semestre de 2019:

Marcas	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Jun-19	Total 1er Semestre 2019
Nike	\$1.831.819.97	\$1.439.649.72	\$1.424.739.30	\$1.817.972.63	\$1.713.338.47	\$ 9.974.13	\$ 8.237.494.23
Adidas	\$1.399.360.49	\$1.099.774.53	\$1.088.384.19	\$1.388.782.26	\$1.308.850.33	\$ 7.619.42	\$ 6.292.771.22
Under Armour	\$ 548.172.86	\$ 430.815.76	\$ 426.353.81	\$ 544.029.04	\$ 512.717.22	\$ 2.984.76	\$ 2.465.073.44
New Balance	\$ 277.712.11	\$ 218.257.35	\$ 215.996.86	\$ 275.612.80	\$ 259.749.79	\$ 1.512.12	\$ 1.248.841.04
Fila	\$ 83.159.35	\$ 65.355.95	\$ 64.679.06	\$ 82.530.72	\$ 77.780.63	\$ 452.80	\$ 373.958.51
Reebok	\$ 135.924.65	\$ 106.824.85	\$ 105.718.46	\$ 134.897.15	\$ 127.133.09	\$ 740.10	\$ 611.238.31
Asics	\$ 230.192.49	\$ 180.911.09	\$ 179.037.40	\$ 228.452.38	\$ 215.303.71	\$ 1.253.38	\$ 1.035.150.46
Otras marcas	\$ 64.645.21	\$ 50.805.46	\$ 50.279.27	\$ 64.156.53	\$ 60.463.98	\$ 351.99	\$ 290.702.44
							\$ 20.555.229.65

- Ventas en unidades de la industria de zapatillas en Panamá para el 1er. semestre de 2019:

Marcas	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Jun-19	Total 1er Semestre 2019
Nike	85,907	69,017	59,279	83,763	78,007	799	376,771
Adidas	65,426	52,723	45,284	63,988	59,591	610	287,822
Under Armour	25,708	20,653	17,739	25,066	23,344	239	112,749
New Balance	13,024	10,463	8,987	12,699	11,826	121	57,120
Fila	3,900	3,133	2,691	3,803	3,541	36	17,104
Reebok	6,374	5,121	4,399	6,215	5,788	59	27,957
Asics	10,795	8,673	7,449	10,526	9,803	100	47,346
Otras marcas	3,032	2,436	2,092	2,956	2,753	28	13,296
							940,166

En cuanto a unidades vendidas por la industria de zapatillas, se obtuvo un estimado de *Sell In* para el primer semestre de 2019 de 940,166 pares de zapatillas.

Conociendo el comportamiento de ventas *Sell In* en la República de Panamá, donde el 40% de las ventas tiene lugar en el primer semestre y el 60% en el segundo semestre del año, se pudo obtener un número estimado para el total del año 2019, donde las

ventas se estiman que serán de \$51,338,074 dólares al año y 2,350,414 unidades, aproximadamente.

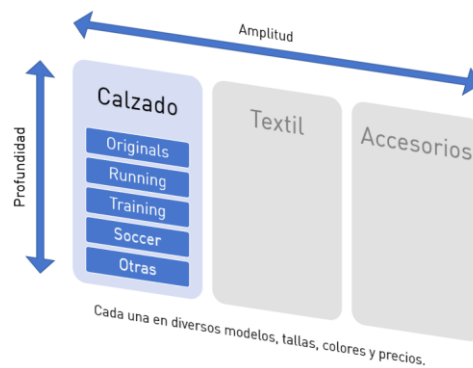
SELL IN 2019 ESTIMADO CATEGORÍA ZAPATILLAS PANAMÁ			
	VENTAS	UNIDADES	PESO
1 SEMESTRE	\$ 20,555,230	940,166	40%
2 SEMESTRE	\$ 30,832,844	1,410,248	60%
TOTAL	\$ 51,388,074	2,350,414	

4. COMPETENCIA

4.1. adidas

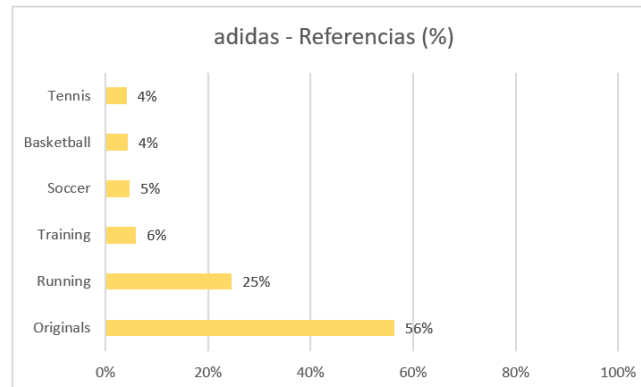
4.1.1. Producto

En cuanto a la estructura de la mezcla de productos que ofrece adidas, la marca ha definido tres líneas de producto principales (amplitud), que ha identificado como Calzado, Textil y Accesorios. Para cada una de estas líneas se puede medir la profundidad, que no es más que la diversidad de modelos, tamaños, colores, entre otros, que adidas ofrece dentro de la línea.



Mezcla de productos de adidas: amplitud y profundidad

Como podemos apreciar en el siguiente gráfico, con un 56% del total de las referencias adidas concentra su oferta de zapatillas dentro de la categoría Originals (casual, de moda), prioridad importante para la empresa en su propuesta de valor. Con la mitad de las referencias en relación con Originals, encontramos la categoría de Running, pilar fundamental para la marca en la oferta dentro de sus tiendas *Performance*. Con una limitada cantidad de referencias, tenemos otras categorías que funcionan como complemento para el consumidor; a pesar de esto, algunas de estas representan volúmenes importantes de venta.



Peso por categorías de adidas

No basta con conocer los pesos porcentuales de referencias que maneja la marca por categoría, sino que debemos tener un entendimiento del volumen que cada uno de estos porcentajes representa. En la siguiente imagen, podemos ver la gran cantidad de referencias que adidas tiene para ofrecer a sus consumidores en un mismo momento, según canal de distribución y segmentación de producto.

Categoría	Referencias
Originals	1,060
Running	463
Training	112
Soccer	89
Basketball	81
Tennis	77
Total	1,882

Cantidad de referencias de zapatillas adidas, por categoría

Entre las tecnologías principales que la marca adidas ofrece a sus consumidores, podemos destacar las siguientes:

- **Boost:** aplicación de poliuretano granulado (TPU) que se introduce en la mediasuela de las zapatillas de Running. Entre los beneficios de este sistema podemos mencionar los siguientes: mayor retorno de energía en comparación a otros sistemas de amortiguación de espuma, ofrece mayor comodidad, se adapta a temperaturas extremas, tiene una durabilidad mayor. Pensado originalmente para zapatillas para correr, esta tecnología se ha venido incorporando cada vez

más en zapatillas de la categoría Originals (moda), ofreciendo al cliente no sólo un producto atractivo en términos de diseño y colores, sino que también sea cómodo de usar.



Zapatillas adidas con tecnología Boost: Running (izquierda) y Originals (derecha)

- **Torsion System:** consiste en una barra, llamada Torsion Bar, que se sitúa en el medio de la suela, lo que contribuye a la transmisión de energía y posibilita que las zonas trasera y delantera de la zapatilla se muevan de manera independiente, ofreciendo flexibilidad y adaptabilidad a todo tipo de terrenos. Esta tecnología se aplica principalmente en modelos de Running pero adidas la incluye también en ciertos estilos de Originals.



Tecnología Torsion System en zapatilla adidas de Running

- **adiPrene y adiPrene+:** la primera, ubicada en el talón de la zapatilla, permite una absorción del 80% de las fuerzas de impacto. La segunda de estas tecnologías, ubicada en la zona del antepié, mantiene el impulso natural para lograr una pisada eficiente y mantiene la utilización de energía.



Zapatilla adidas Originals con tecnologías adiPrene y adiPrene+

4.1.2. Precio

Analizando los rangos de precio, podemos observar que prácticamente todas las categorías se concentran en el rango comprendido entre \$50 y \$100. A continuación, se analiza cada una de las categorías.

- Originals: su oferta se concentra en productos con puntos de precio entre \$50 y \$100, con un porcentaje de 53.5%. Seguido a este rango de precios, la marca ofrece una cantidad importante de zapatillas con precios comprendidos entre \$100 y \$150 (30.4%). Aproximadamente, el 8% de las referencias tienen puntos de precio que parten desde \$150, siendo estos productos los generadores de deseo de marca.
- Running: similar al caso de Originals, la categoría de Running concentra la mayor cantidad de referencias dentro del rango de \$50 y \$100 (propuesta *value*). Seguidamente, observamos que el 26.3% de las referencias se ubican en un rango superior de precios (\$100 a \$150), en donde encontramos productos con un poco más de tecnología. En tercer lugar, tenemos el rango entre \$150 y \$200, cuyos productos incluyen mucha más tecnología para el confort del consumidor.
- Training: A pesar de que casi el 40% de las referencias están contenidas dentro del rango de precios que va desde \$100 hasta \$150, en general podemos decir que la oferta de zapatillas de la categoría tiene precios que van desde \$50 hasta los \$200.

- Soccer: la mitad del surtido de productos cuenta con precios entre \$50 y \$100. Luego, identificamos un 40% de referencias que se reparten entre las siguientes bandas de precio: 0-50, 100-150 y 150-200.
- Basketball: la oferta de productos dentro de esta categoría está básicamente repartida en dos rangos de precio distintos. El 49.4% corresponde al rango de precio 50-100, seguido del rango 100-150 con un porcentaje de 37%.
- Tennis: de manera descendiente, esta categoría ofrece zapatillas principalmente dentro de los siguientes rangos de precio: \$50-\$100, con un 51.9%; \$100-\$150, con un 29.9%; \$150-\$200, con un 13%.

Rango de Precio	Originals	Running	Training	Soccer	Basketball	Tennis	Total
0-50	9.0%	5.8%	5.4%	10.1%	-	5.2%	7.5%
50-100	52.5%	46.0%	30.4%	49.4%	58.0%	51.9%	49.6%
100-150	30.4%	26.3%	38.4%	13.5%	37.0%	29.9%	29.3%
150-200	3.3%	17.3%	25.9%	16.9%	2.5%	13.0%	9.1%
200-250	2.1%	2.4%	-	4.5%	2.5%	-	2.1%
250+	2.8%	2.2%	-	5.6%	-	-	2.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Rangos de precio por categoría de adidas

4.1.3. Plaza (Distribución)

Se realizó un levantamiento de los distintos canales de distribución que comercializan adidas en Panamá dentro de sus puntos de venta, el cual arrojó que la marca está presente en el 72% de las tiendas en donde se vende calzado deportivo y casual en el país.

TOTAL- DISTRIBUCIÓN ESTIMADA EN PANAMÁ	# de tiendas	Adidas
	156	113
		72%

A nivel de canales de distribución, el peso que tiene la marca dentro de cada uno de estos se ve de la siguiente manera:

- Monomarca: 8 puntos de venta equivalente a 23%.
- Multimarca deportiva especializada: 40 puntos de venta equivalente a 91%.
- Multimarca no especializada: 31 puntos de venta equivalente al 100%.
- Departamental: 34 puntos de venta equivalente a 59%.

A continuación, se detalla la distribución de adidas en Panamá, por canal y tiendas:

Tiendas de Marca (única)- Mono Brand	# de tiendas	Adidas
Nike	13	
Adidas	8	8
Under Armour	4	
Puma	6	
New Balance	4	
Reebok	1	
Total	36	8
Distribución x marca - Mono Brand		23%

Tiendas Especialistas Deportivas- Multimarcas	# de tiendas	Adidas
Sportline America	16	16
Sporting Shoes	9	9
Aurosport	8	8
July sport	2	2
Mercado de calzado los Pueblos	2	
Running Balboa	2	
El deportista	2	2
Official Sport Fan	2	2
All Sport	1	1
Total	44	40
Distribución x marca - Multimarca (especialista)		91%

Tiendas de Calzado No especialistas - Multimarcas	# de tiendas	Adidas
BBB	13	13
Credichips	9	9
Flow	3	3
Kicks	2	2
Elemento	2	2
Lust	1	1
Snikis	1	1
Total	31	31
Distribución x marca - Multimarca (no especialista)		100%

Departamentales	# de tiendas	Adidas
El Machetazo	7	7
Rebaja Moda	6	6
City Moda	6	6
Super Deportes	4	4
Dinasty	4	4
Felix B. Maduro	3	3
Adams	3	3
Sport & Fashion	1	1
Collins	2	2
Otras	22	11
Total	45	34
Distribución x marca - departamental		59%

4.1.4. Promoción

- Publicidad: en términos de publicidad, adidas comunica lanzamiento de nuevos productos valiéndose tanto de estrategias ATL (*Above the Line*) como de estrategias BTL (*Below The Line*). En cuanto a la publicidad ATL, la marca suele ocupar medios masivos de difusión como vallas publicitarias y mupis. Por otro lado, los esfuerzos comunicacionales más importantes que hace la marca responden a una estrategia BTL, en la que ocupan como principal canal las redes sociales, seguido de eventos específicos en algunos puntos de venta.



Arte para campaña de marketing de adidas Ultraboost 19

- Promoción de ventas: para atraer la atención de los consumidores, adidas tiene programados períodos de descuentos durante el año, en los que suele rebajar el precio de gran cantidad de productos dentro de la tienda, tomando en cuenta indicadores como la antigüedad, semanas de inventario, *Sell Thru*, entre otros. Ocasionalmente, en conjunto a alguna entidad bancaria, ofrece descuentos al pagar con tarjetas de crédito de esa institución.



Descuentos en adidas al pagar con tarjetas de crédito de Banco General

- Relaciones públicas: adidas se vale de esta herramienta promocional en dos situaciones fundamentales: (1) lanzamiento de nuevos productos y (2) apertura de nuevas tiendas. Aprovechando la gran credibilidad propia de esta herramienta, la compañía consigue llegar a un buen número de consumidores que evitan los anuncios que sólo intentan venderle algo. Bien gestionada, una campaña de relaciones públicas resulta muy eficaz y económica.



Presentación de adidas NMD en Restaurante La Séptima, Panamá

- Eventos: una de las herramientas promocionales más destacadas de adidas se basa en su club de corredores “adidas Runners”, en la que la marca organiza eventos relacionados con el *running*, como salidas, carreras, sesiones de potencia, entre otros. Este club tiene un efecto muy positivo en la fidelización de los consumidores de la marca. Se apalanca de *assets* e *influencers* reconocidos, con alto nivel de tracción en los medios, que generan *engagement* orgánico entre sus seguidores.

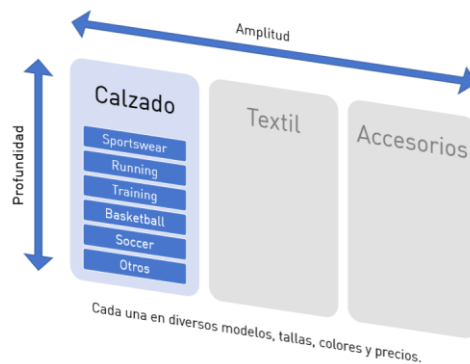


Club de corredores adidas Runners (AR) de Panamá

4.2. Nike

4.2.1. Producto

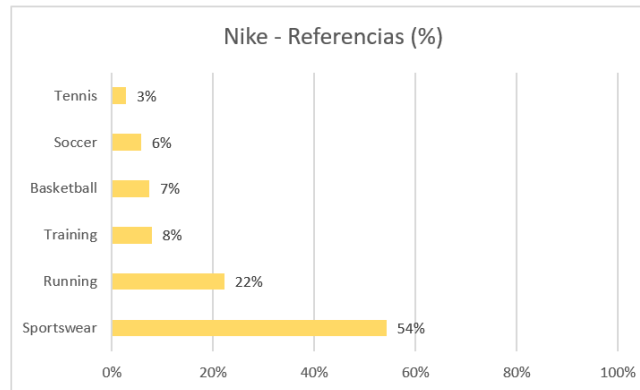
Al igual que lo hace adidas, Nike define tres líneas de producto en su mezcla de productos; la amplitud de la marca se aprecia a través de sus líneas de Calzado, Textil y Accesorios. Ahora bien, según la categoría de la línea (Running, Training, etc.), se define la profundidad de acuerdo con la diversidad de modelos, tallas, colores, entre otro.



Mezcla de productos de Nike: amplitud y profundidad

Similar a la oferta de adidas, el gráfico siguiente refleja que un poco más de la mitad de las referencias que Nike ofrece a sus consumidores corresponden a la categoría casual de la marca (Sportswear), hecho que se alinea con la estrategia que la marca ha venido siguiendo durante los últimos años. Seguido a ésta, encontramos la categoría Running, con un 22% de las referencias ofertadas. Running es una prioridad importante para Nike ya que es una actividad/disciplina bastante

“democrática”. Acompañando la oferta total de productos, tenemos categorías más chicas como lo son Training, Basketball y Soccer.



Peso por categorías de Nike

Si la cantidad de referencias de zapatillas que gestiona adidas en un mismo momento resultaba alta, la de Nike lo es aún más, superando por más de 500 referencias a su competidor de “las tres rayas”. Esto eleva el nivel de complejidad y logística de la compañía.

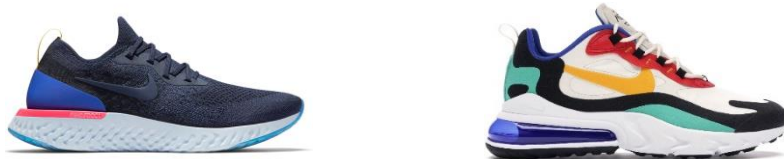
Categoría	Referencias
Sportswear	1,340
Running	548
Training	193
Basketball	182
Soccer	142
Tennis	68
Total	2,473

Cantidad de referencias de zapatillas Nike, por categoría

Entre las tecnologías principales que la marca Nike ofrece a sus consumidores, podemos destacar las siguientes:

- **React**: innovación aplicada a la mediasuela de las zapatillas de Running, que consiste en una espuma que proporciona mayor amortiguación, retorno de energía más reactivo, mantiene la capacidad de ser ligera y es resistente y

duradera en el tiempo. Desarrollada para zapatillas de correr, la tecnología React se ha incorporado en distintos modelos de la categoría Sportswear de la marca.



Zapatilla Nikes con tecnología React: Running (izquierda) y Sportswear (derecha)

- **Zoom Air:** fibras estiradas y fuertemente tensadas, tejidas dentro de una unidad presurizada (Nike Air) que ofrece al corredor una rápida capacidad de respuesta. Esta tecnología se destaca por su buena amortiguación, durabilidad en el tiempo y su ligereza en cuanto a peso.



Zapatilla Nike de Running con tecnología Zoom Air

4.2.2. Precio

En términos generales, la oferta de valor a lo largo de todas las categorías se ubica entre \$50 y \$150, rango de precio más amplio que en el que está enfocada adidas. A continuación, se analiza cada una de las categorías.

- **Sportswear:** podemos observar que aproximadamente el 75% de las referencias ofrecidas de esta categoría se ubica en un rango de precios entre \$50 y \$150. Un 14.4% contempla productos en un rango mayor (\$150-\$200), siendo estos productos los de ejecuciones más premium y colaboraciones importantes.

- **Running:** la marca intenta abarcar distintos puntos de precio para ofrecer en menú completo que se adapte a las necesidades de sus consumidores. Aproximadamente, el 77% de las referencias tienen puntos de precio que van desde \$50 hasta \$150, y el 16.8% corresponde a productos un poco más costosos, con niveles de tecnología superiores.
- **Training:** claramente, el foco de la marca es ofrecer productos a precios asequibles para sus consumidores, por lo que concentra su oferta en el rango de precios \$50-\$100. No obstante, cuenta con una oferta interesante de productos un poco más premium que van hasta los \$200.
- **Soccer:** el 60% de las referencias ofertadas tienen precios asequibles que van desde \$50 hasta \$150. Lo curioso de esta categoría es que cuenta con 19.7% de referencias con puntos de precio superiores a las \$250, siendo estas zapatillas de un desempeño muy alto, utilizadas incluso por jugadores de nivel profesional.
- **Basketball:** la mayor concentración de referencias se encuentra en el rango de precios comprendido entre \$100 y \$150, con un porcentaje de 40.1%. Es importante destacar que existe una oferta importante de productos con precios tanto por debajo como por encima del rango mencionado. El 34.6% de las referencias se ubican en puntos de precio entre \$50 y \$100, y el 20.9% entre \$150 y \$200.
- **Tennis:** el 60% del total de las referencias de la categoría se ubica en puntos de precio entre \$50 y \$100, que resultan más atractivos para el consumidor.

Rango de Precio	Sportswear	Running	Training	Soccer	Basketball	Tennis	Total
0-50	4.4%	3.1%	-	8.5%	2.2%	2.9%	3.8%
50-100	36.8%	37.4%	51.8%	31.0%	34.6%	60.3%	38.3%
100-150	39.2%	39.4%	35.2%	30.3%	40.1%	36.8%	38.4%
150-200	14.4%	16.8%	13.0%	9.2%	20.9%	-	14.6%
200-250	4.7%	2.2%	-	1.4%	2.2%	-	3.3%
250+	0.5%	1.1%	-	19.7%	-	-	1.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Rangos de precio por categoría de Nike

4.2.3. Plaza (Distribución)

Se realizó el mismo proceso de un levantamiento que se hizo para adidas, pero ahora para Nike, sobre los distintos canales de distribución que comercializan la marca en Panamá dentro de sus puntos de venta. Se observó que Nike está presente en el 65% de las tiendas en donde se venden zapatillas deportivas y casuales en el país istmeño.

TOTAL- DISTRIBUCIÓN ESTIMADA EN PANAMÁ	# de tiendas	Nike
	156	102
		65%

A nivel de canales de distribución, el peso que tiene la marca dentro de cada uno de estos se ve de la siguiente manera:

- Monomarca: 13 puntos de venta equivalente a 37%.
- Multimarca deportiva especializada: 27 puntos de venta equivalente a 61%.
- Multimarca no especializada: 29 puntos de venta equivalente al 94%.
- Departamental: 33 puntos de venta equivalente a 57%.

A continuación, se detalla la distribución de Nike en Panamá, por canal y tiendas:

Tiendas de Marca (unica)- Mono Brand	# de tiendas	Nike
Nike	13	13
Adidas	8	
Under Armour	4	
Puma	6	
New Balance	4	
Reebok	1	
Total	36	13
Distribución x marca - Mono Brand		37%

Tiendas Especialistas Deportivas- Multimarcas	# de tiendas	Nike
Sportline America	16	16
Sporting Shoes	9	9
Aurosport	8	
July sport	2	
Mercado de calzado los Pueblos	2	2
Running Balboa	2	
El deportista	2	2
Official Sport Fan	2	2
All Sport	1	
Total	44	27
Distribución x marca - Multimarca (especialista)		61%

Tiendas de Calzado No especialistas - Multimarcas	# de tiendas	Nike
BBB	13	13
Credichips	9	9
Flow	3	3
Kicks	2	2
Elemento	2	
Lust	1	1
Snikis	1	1
Total	31	29
Distribución x marca - Multimarca (no especialista)		94%

Departamentales	# de tiendas	Nike
El Machetazo	7	7
Rebaja Moda	6	6
City Moda	6	6
Super Deportes	4	
Dinasty	4	4
Felix B. Maduro	3	3
Adams	3	
Sport & Fashion	1	1
Collins	2	
Otras	22	19
Total	45	33
Distribución x marca - departamental		57%

4.2.4. Promoción

- Publicidad: al igual que lo hace adidas, Nike utiliza estrategias ATL y BTL para realizar actividades promocionales. Los medios más comunes utilizados por la marca para llevar a cabo su estrategia ATL son las vallas publicitarias y los mupis, ocupándolos de manera más agresiva que adidas. En cuanto a la estrategia BTL, Nike ocupa las redes sociales a través de publicidad pagada; igualmente, realiza eventos puntuales dentro de algunas tiendas.



Arte para campaña de marketing de Nike Pegasus Turbo

- Promoción de ventas: a través de promociones y descuentos planificados, y de algunas rebajas realizadas de manera reactiva, la marca intenta acaparar el mercado de zapatillas deportivas en el país y colocar la mayor cantidad de pares en los pies de los consumidores. La identificación de los productos que pasarán a reducción de precio se hace a través de indicadores clásicos de *retail* como la antigüedad del inventario, semanas de cobertura, *Sell Thru*, entre otros.
- Relaciones públicas: como ocurre regularmente en la industria, Nike ocupa las relaciones públicas como herramienta promocional en casos de lanzamiento de nuevos productos, y de aperturas y reaperturas de tiendas. Apoyadas por prensa, personalidades reconocidas e *influencers*, estas actividades transmiten mucha credibilidad y confianza a los consumidores de la marca.



Apertura tienda Nike Women en Panamá

- Eventos: quizás la herramienta más poderosa utilizada por Nike es la realización de eventos deportivos de manera regular. Ya sean de Running o de Training, la marca se mantiene en constante movimiento, liderando entrenamientos funcionales o carreras que añadan valor para sus consumidores y logren

fidelizarlos. En el caso de Running, los eventos son conocidos como NRC (Nike Running Club), y para Training, como NTC (Nike Training Club).

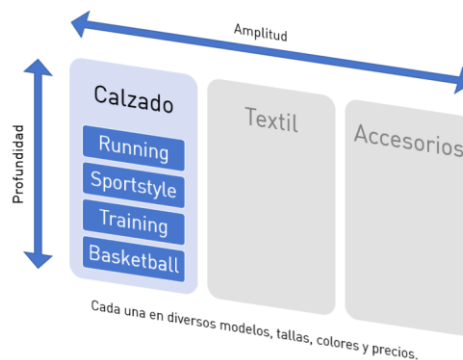


Evento deportivo de Nike Running Club

4.3. Under Armour

4.3.1. Producto

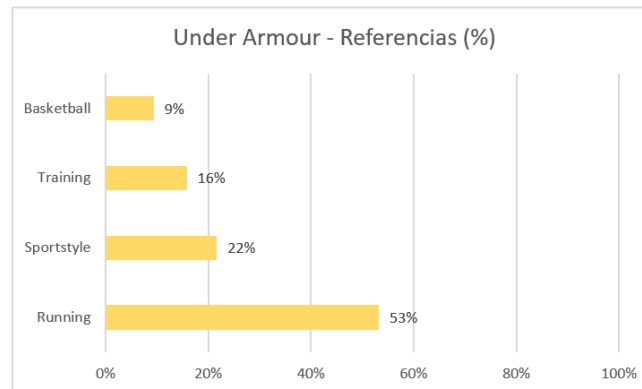
Siguiendo la misma tendencia que sus competidores directos, la marca define su amplitud según las siguientes líneas de producto: Calzado, Textil y Accesorios. La profundidad de cada línea está determinada por la diversidad de los modelos ofrecidos, las tallas y tamaños, colores y diseños, etc.



Mezcla de productos de Under Armour: amplitud y profundidad

En el caso de Under Armour, que es reconocida más como una marca deportiva de alto desempeño que una marca de moda, concentra su oferta de modelos de zapatillas dentro de la categoría Running, con un porcentaje de 53%. Sin embargo, no deja de lado la categoría de zapatillas casuales pues representa una oportunidad

de negocio importante; el 22% de su oferta es de calzado de la categoría Sportstyle. Seguido a ésta, con un 16%, encontramos la categoría Training que, en volumen de venta, es de mucha importancia para la compañía.



Peso por categorías de Under Armour

Con una oferta mucho más modesta que la de Nike a Adidas, tenemos a Under Armour, cuyo menú de opciones de zapatillas es bastante más limitado. La marca, que es levemente más de nicho, apuesta más por la profundidad (mayor volumen) que por la amplitud (menos referencias).

Categoría	Referencias
Running	290
Sportstyle	118
Training	86
Basketball	51
Total	545

Cantidad de referencias de zapatillas Under Armour, por categoría

Entre las tecnologías principales que la marca Under Armour ofrece a sus consumidores, podemos destacar la siguiente:

- **UA HOVR:** esta entresuela está fabricada con un exclusivo compuesto de espuma, desarrollado en colaboración con Dow Chemical, e incorpora un durómetro superblanco que ofrece una amortiguación y una absorción de

impactos excepcionales en cada zancada. Esta especialmente diseñada para corredores y se incorpora a varios modelos de la marca.



Zapatilla Under Armour de Running con tecnología UA HOVR

4.3.2. Precio

De acuerdo con la categoría que estemos tratando, Under Armour maneja estrategias de precio diferentes para cada una de éstas. Mientras que se centran en puntos de precios más bajos, otras atacan rangos de precios más bien medios. A continuación, se analiza cada una de las categorías.

- Sportstyle: dentro de esta categoría, con un 66.9%, la mayor concentración de referencias ofrecidos por la marca se ubica dentro del rango de precio entre \$100 y \$150. En peso porcentual, le sigue el rango comprendido entre \$50 y \$100, con un 31.4% de las referencias totales de la categoría.
- Running: en este caso, Under Armour concentra su oferta de producto en zapatillas en precios que van desde \$50 y \$150, dejando casi de lado rangos de precio superiores que corresponderían a zapatillas con mayor nivel de tecnología.
- Training: en esta categoría ocurre exactamente lo mismo que en Running, en donde la concentración de la oferta de la categoría se da básicamente en productos con puntos de precio entre \$50 y \$150.
- Basketball: la oferta de productos se orienta más a zapatillas de nivel medio, ubicadas en un rango de precio entre \$100 y \$150, que corresponden a modelos con cierto nivel de tecnología.

Rango de Precio	Sportstyle	Running	Training	Basketball	Total
0-50	1.7%	2.4%	-	-	1.7%
50-100	31.4%	53.8%	54.7%	35.3%	47.3%
100-150	66.9%	42.4%	44.2%	62.7%	49.9%
150-200	-	1.4%	1.2%	2.0%	1.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Rangos de precio por categoría de Under Armour

4.3.3. Plaza (Distribución)

En cuanto a la distribución de Under Armour en la República de Panamá, el levantamiento de los canales que comercializan la marca indica que ésta está presente en el 26% de las tiendas donde se vende calzado deportivo y casual.

TOTAL- DISTRIBUCIÓN ESTIMADA EN PANAMÁ	# de tiendas	Under Armour
	156	41
		26%

A nivel de canales de distribución, el peso que tiene la marca dentro de cada uno de estos se ve de la siguiente manera:

- Monomarca: 4 puntos de venta equivalente a 11%.
- Multimarca deportiva especializada: 22 puntos de venta equivalente a 50%.
- Multimarca no especializada: 9 puntos de venta equivalente al 29%.
- Departamental: 6 puntos de venta equivalente a 10%.

A continuación, se detalla la distribución de Under Armour en Panamá, por canal y tiendas:

Tiendas de Marca (única)- Mono Brand	# de tiendas	Under Armour
Nike	13	
Adidas	8	
Under Armour	4	4
Puma	6	
New Balance	4	
Reebok	1	
Total	36	4
Distribución x marca - Mono Brand		11%

Tiendas Especialistas Deportivas- Multimarcas	# de tiendas	Under Armour
Sportline America	16	16
Sporting Shoes	9	
Aurosport	8	
July sport	2	2
Mercado de calzado los Pueblos	2	2
Running Balboa	2	2
El deportista	2	
Official Sport Fan	2	
All Sport	1	
Total	44	22
Distribución x marca - Multimarca (especialista)		50%

Tiendas de Calzado No especialistas - Multimarcas	# de tiendas	Under Armour
BBB	13	
Credichips	9	9
Flow	3	
Kicks	2	
Elemento	2	
Lust	1	
Snikis	1	
Total	31	9
Distribución x marca - Multimarca (no especialista)		29%

Departamentales	# de tiendas	Under Armour
El Machetazo	7	7
Rebaja Moda	6	
City Moda	6	
Super Deportes	4	
Dinasty	4	
Felix B. Maduro	3	
Adams	3	
Sport & Fashion	1	1
Collins	2	
Otras	22	5
Total	45	6
Distribución x marca - departamental		10%

4.3.4. Promoción

- Publicidad: como es común en Panamá, las empresas deportivas suelen ocupar tanto publicidades ATL como BTL. Este es el caso de Under Armour, marca que intenta tener presencia en una gran variedad de medios. Cuando hablamos de publicidad ATL, Under Armour suele aprovechar espacios publicitarios en la ciudad, como vallas y mupis, para comunicar nuevos productos. En cuanto a publicidad BTL, ocupa las redes sociales, medio a través del cual realiza publicidad pagada.



Arte para campaña de marketing de Under Armour HOVR Phantom

- Promoción de ventas: en ciertos períodos del año, la marca realiza descuentos atractivos que busquen atraer la mayor cantidad de consumidores, aumentando la conversión en sus tiendas y desahogando inventario antiguo y de baja rotación.
- Relaciones públicas: esta herramienta es utilizada por Under Armour cuando desea comunicar el lanzamiento de productos nuevos, apoyándose de sus *influencers* (para generar credibilidad en los consumidores) y contando con la presencia de la prensa (para ampliar el alcance del mensaje).



Presentación de Under Armour Curry 2.5 en Panamá

- **Eventos:** con una regularidad mucha menor que la de adidas y Nike, la marca realiza algunos eventos deportivos de Running (como carreras de 5k y 10k) con el fin de generar recordación y presencia de marca, a la vez que intenta fidelizar a sus consumidores.

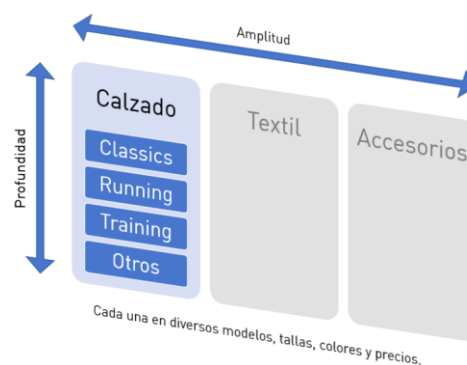


Carrera 5K y 10K de Under Armour en Panamá 2018

4.4. Reebok

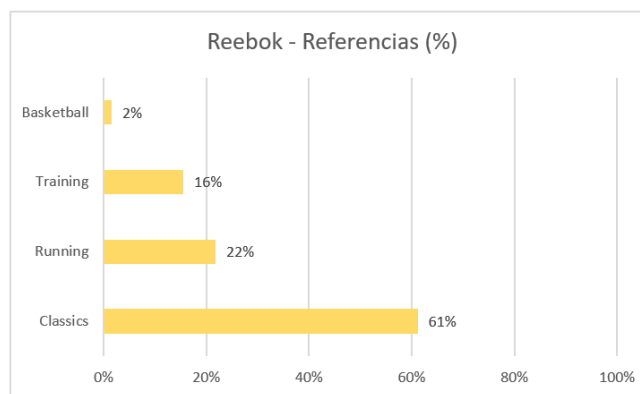
4.4.1. Producto

Como se acostumbra en la industria deportiva, las divisiones de Calzado, Textil y Accesorios conforman las líneas de producto dentro de la mezcla de productos de Reebok (amplitud). Según la importancia de cada línea de producto (y categoría en cuestión) está definida la profundidad de cada una de éstas, en términos de diversidad de modelos, tallas, colores, entre otros.



Mezcla de productos de Reebok: amplitud y profundidad

A pesar de que el foco de la marca se ha centrado en Training (y Croosfit) durante los últimos años, Reebok ha experimentado un crecimiento en las ventas de su línea de zapatillas casuales. Es por esto que, en la actualidad, el 61% de las referencias ofrecidas a sus consumidores corresponden a la categoría Classics, que es la categoría de *fashion* de Reebok. Seguido a ésta, encontramos las categorías Running (22%) y Training (16%), que son especializadas para la práctica de deporte.



Peso por categorías de Reebok

Sin llegar a los altos niveles de referencias gestionadas en un mismo momento por parte de los líderes de la industria (Nike y adidas), Reebok propone un amplio menú de opciones para sus consumidores.

Categoría	Referencias
Classics	713
Running	254
Training	181
Basketball	18
Total	1,166

Cantidad de referencias de zapatillas Reebok, por categoría

Entre las tecnologías principales que la marca Reebok ofrece a sus consumidores, podemos destacar la siguiente:

- Flexweave: esta tecnología consiste en un material revolucionario y versátil para la construcción de las capelladas de las zapatillas, brindando ligereza, durabilidad, ajuste y estabilidad.



Zapatilla Reebok de Training (Crossfit) con tecnología Flexweave

4.4.2. Precio

En términos generales, Reebok es percibida como una marca con precios asequibles para el consumidor, por lo que suele concentra su oferta de productos dentro del rango de precios que va entre \$50 y \$100. A continuación, se analiza cada una de las categorías.

- Classics: más del 80% de las referencias ofertadas dentro de la categoría de moda de la compañía se ubica dentro de un rango de precios entre \$50 y \$100. La marca busca ofrecer modelos de zapatillas con poco nivel de tecnología, en las que destaquen sus diseños y colores actuales.
- Running: para intentar competir contra compañías como Adidas y Nike, que son líderes dentro de la industria deportiva, Reebok ha decidido atacar puntos de precio asequibles que atraigan consumidores que prestan especial atención al precio como elemento de decisión de compra. El 70.9% de sus referencias está contenida en el rango de precios \$50-\$100.
- Training: el 96% de las referencias de la categoría tienen puntos de precio que van desde \$50 hasta \$150. A pesar de que la compañía maneja una estrategia general de precios que resulten asequibles para el consumidor, el éxito de sus zapatillas de Crossfit, con puntos de precios de \$130 aproximadamente, ha hecho que la compañía agregue una buena cantidad de referencias en el rango entre \$100 y \$150.

- **Basketball:** siguiendo la línea general de Reebok, la mayor concentración de referencias ofrecidas se ubica en el rango de precio entre \$50 y \$100 (55.6%), seguida del rango entre \$100 y \$150 (33.3%).

Rango de Precio	Classics	Running	Training	Basketball	Total
0-50	0.6%	-	2.8%	-	0.8%
50-100	83.5%	70.9%	48.1%	55.6%	74.8%
100-150	10.7%	25.2%	48.1%	33.3%	20.0%
150-200	2.0%	0.8%	1.1%	11.1%	1.7%
200-250	1.4%	3.1%	-	-	1.5%
250+	2.0%	-	-	-	1.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Rangos de precio por categoría de Reebok

4.4.3. Plaza (Distribución)

Analizando la distribución de Reebok, el levantamiento de información señala que, en Panamá, la marca está presente en el 38% de las tiendas donde se venden zapatillas deportivas/casuales en el país.

TOTAL- DISTRIBUCIÓN ESTIMADA EN PANAMÁ	# de tiendas	Reebok
	156	60
		38%

A nivel de canales de distribución, el peso que tiene la marca dentro de cada uno de estos se ve de la siguiente manera:

- Monomarca: 1 puntos de venta equivalente a 3%.
- Multimarca deportiva especializada: 35 puntos de venta equivalente a 80%.
- Multimarca no especializada: 12 puntos de venta equivalente al 39%.
- Departamental: 12 puntos de venta equivalente a 21%.

A continuación, se detalla la distribución de Reebok en Panamá, por canal y tiendas:

Tiendas de Marca (unica)- Mono Brand	# de tiendas	Reebok
Nike	13	
Adidas	8	
Under Armour	4	
Puma	6	
New Balance	4	
Reebok	1	1
Total	36	1
Distribución x marca - Mono Brand		3%

Tiendas Especialistas Deportivas- Multimarcas	# de tiendas	Reebok
Sportline America	16	16
Sporting Shoes	9	9
Aurosport	8	8
July sport	2	2
Mercado de calzado los Pueblos	2	
Running Balboa	2	
El deportista	2	
Official Sport Fan	2	2
All Sport	1	1
Total	44	35
Distribución x marca - Multimarca (especialista)		80%

Tiendas de Calzado No especialistas - Multimarcas	# de tiendas	Reebok
BBB	13	
Credichips	9	9
Flow	3	3
Kicks	2	
Elemento	2	
Lust	1	
Snikis	1	
Total	31	12
Distribución x marca - Multimarca (no especialista)		39%

Departamentales	# de tiendas	Reebok
El Macheazo	7	7
Rebaja Moda	6	
City Moda	6	
Super Deportes	4	
Dinasty	4	4
Felix B. Maduro	3	
Adams	3	
Sport & Fashion	1	
Collins	2	
Otras	22	8
Total	45	12
Distribución x marca - departamental		21%

4.4.4. Promoción

- Publicidad: Reebok, como marca perteneciente al portafolio de adidas Group, gestiona su publicidad de manera similar a como lo hace adidas, valiéndose tanto de publicidad ATL como BTL para comunicar el lanzamiento de nuevos productos. La diferencia radica en que Reebok presta mayor atención a este segundo tipo de publicidad, centrando sus mayores esfuerzos comunicacionales en redes sociales y medios digitales.



Arte para campaña de marketing de Reebok Aztrek x Cardi B

- Promoción de ventas: como práctica común de la marca, está estipulada la realización de descuentos agresivos en momentos puntuales del año (por ejemplo, a mitad de año y a final del año), con lo que buscan atraer la atención de los consumidores, para generar mayores ventas y sanear los niveles de inventario. La selección de producto se hará en base a condiciones predefinidas que cada referencia deberá cumplir para poder sufrir la rebaja en su precio.
- Relaciones públicas: esta herramienta promocional es utilizada con cierta regularidad por la marca para comunicar el lanzamiento de nuevos productos, así como novedades en cuanto a aperturas o reaperturas de tiendas. Es una herramienta relativamente económica, cuyo alcance y eficacia justifican la inversión con su gran credibilidad.



Apertura tienda Reebok Women en Panamá

- **Eventos:** icónica en el país, Reebok realiza una carrera deportiva en la cual muchas personas desean participar por su alto nivel de dificultad (y diversión). Se trata de una carrera de obstáculos en donde el lodo y las lomas son protagonistas. Para Reebok, este evento le permite conectar con su público objetivo, fidelizándolo en el largo plazo con la marca.



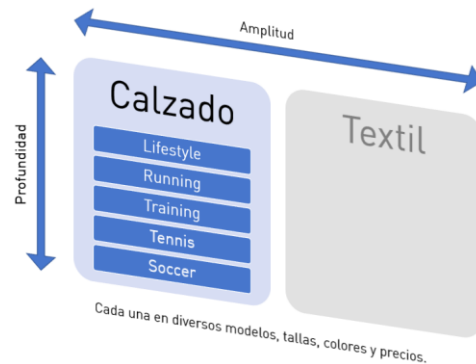
Carrera Reebok Determination Race en Panamá

4.5. New Balance

4.5.1. Producto

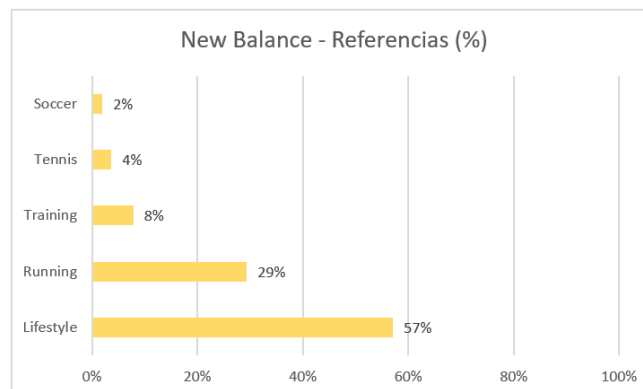
Rompiendo un poco el molde común dentro de la industria deportiva, New Balance únicamente identifica dos líneas de producto dentro de su mezcla de productos. Estas son la línea de Calzado y la línea de Textil. Aunque sí cuenta con accesorios en su oferta de producto, estos están incluidos dentro de la línea de Textil. Cada una

de sus líneas cuenta con una diversidad particular de modelos, colores y tallas, elementos que determinan la profundidad de cada línea.



Mezcla de productos de New Balance: amplitud y profundidad

La marca New Balance, que en los últimos años había estado enfocada en explotar la categoría de Running, se ha sumado a la creciente tendencia de zapatillas de moda, por lo que ha revivido íconos de la historia, pero toques y colores más actuales. Esto se ve reflejado en la gran cantidad de referencias de zapatillas de Lifestyle que la marca ofrece a sus consumidores (57% del total). De igual manera, la compañía cuida mucho el negocio consolidado alrededor de la categoría de Running, que cuenta con casi con el 30% de referencias. Le siguen las categorías de Training, Tennis y Soccer, por porcentajes de participación menores.



Peso por categorías de New Balance

Con un patrón similar al de Reebok, New Balance ofrece a sus consumidores una extensa variedad de estilos y modelos de zapatillas para buscar capitalizar desde distintos flancos.

Categoría	Referencias
Lifestyle	663
Running	341
Training	91
Tennis	43
Soccer	23
Total	1,161

Cantidad de referencias de zapatillas New Balance, por categoría

Entre las tecnologías principales que la marca New Balance ofrece a sus consumidores, podemos destacar la siguiente:

- **Fresh Foam:** orientada a mejorar la amortiguación de las zapatillas, esta tecnología está insertada en la suela mediante un análisis geométrico, posicionada a diferentes niveles, ofreciendo al corredor comodidad en las áreas de la suela que realmente se necesita. Destaca por proporcionar una sensación de suavidad y ligereza.



Zapatilla New Balance de Running con tecnología Fresh Foam

4.5.2. Precio

Algo similar a la estrategia de precios que persigue Reebok, vemos como New Balance orienta su producto hacia precios que resulten asequibles para el consumidor, en donde observamos que la mayor concentración de referencias se ubica en el rango entre \$50 y \$100. A continuación, se analiza cada una de las categorías.

- **Lifestyle:** casi el 85% de las referencias de esta categoría se ofrecen a precios relativamente bajos, que no superan los \$100. El otro 15% de modelos varían de precio, y se ubican entre \$100 y \$250.
- **Running:** repartidas entre los rangos de precio \$50-100\$ y \$100-\$150, New Balance ofrece el 90% de las referencias de la categoría a precios asequibles para sus consumidores.
- **Training:** nuevamente, el foco de esta categoría responde a precios asequibles, por lo que vemos que el 61.5% de las referencias son ofertadas a precios que oscilan entre \$50 y \$100. El 38.5% restante corresponde a un rango de precios de \$100-\$150.
- **Soccer:** con la categoría Soccer sucede algo parecido a la marca Nike, en donde vemos que la compañía ofrece la mayor cantidad de referencias en un rango de precios entre \$50-\$100 (43.5% del total), pero también cuenta con una oferta amplia a puntos de precio bastante superiores, en donde el 34.8% de las referencias manejan precios entre \$200 y \$250.
- **Tennis:** por lo especializada que es esta categoría, vemos que New Balance coloca el foco en productos con puntos de precio entre \$100 y \$150, hecho que supone zapatillas con cierto nivel de tecnología.

Rango de Precio	Lifestyle	Running	Training	Soccer	Tennis	Total
50-100	84.2%	46.9%	61.5%	43.5%	16.3%	68.1%
100-150	6.8%	41.9%	38.5%	21.7%	83.7%	22.7%
150-200	5.1%	11.1%	-	-	-	6.2%
200-250	3.9%	-	-	34.8%	-	2.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Rangos de precio por categoría de New Balance

4.5.3. Plaza (Distribución)

Siguiendo con el proceso de levantamiento de los canales de distribución que comercializan New Balance en sus puntos de venta, se puede observar que la marca

está presente en el 39% de las tiendas donde se venden calzados de marcas deportivas y casuales en Panamá.

TOTAL- DISTRIBUCIÓN ESTIMADA EN PANAMÁ	# de tiendas	New Balance
	156	61
		39%

A nivel de canales de distribución, el peso que tiene la marca dentro de cada uno de estos se ve de la siguiente manera:

- Monomarca: 4 puntos de venta equivalente a 11%.
- Multimarca deportiva especializada: 20 puntos de venta equivalente a 45%.
- Multimarca no especializada: 24 puntos de venta equivalente al 77%.
- Departamental: 13 puntos de venta equivalente a 22%.

A continuación, se detalla la distribución de New Balance en Panamá, por canal y tiendas:

Tiendas de Marca (única)- Mono Brand	# de tiendas	New Balance
Nike	13	
Adidas	8	
Under Armour	4	
Puma	6	
New Balance	4	4
Reebok	1	
Total	36	4
Distribución x marca - Mono Brand		11%

Tiendas Especialistas Deportivas- Multimarcas	# de tiendas	New Balance
Sportline America	16	16
Sporting Shoes	9	
Aurosport	8	
July sport	2	2
Mercado de calzado los Pueblos	2	
Running Balboa	2	2
El deportista	2	2
Official Sport Fan	2	2
All Sport	1	
Total	44	20
Distribución x marca - Multimarca (especialista)		45%

Tiendas de Calzado No especialistas - Multimarcas	# de tiendas	New Balance
BBB	13	13
Credichips	9	9
Flow	3	
Kicks	2	2
Elemento	2	
Lust	1	
Snikis	1	
Total	31	24
Distribución x marca - Multimarca (no especialista)		77%

Departamentales	# de tiendas	New Balance
El Machetazo	7	
Rebaja Moda	6	6
City Moda	6	6
Super Deportes	4	
Dinasty	4	4
Felix B. Maduro	3	
Adams	3	
Sport & Fashion	1	1
Collins	2	2
Otras	22	
Total	45	13
Distribución x marca - departamental		22%

4.5.4. Promoción

- Publicidad: en Panamá, las estrategias publicitarias de New Balance están mucho más orientadas al mundo del BTL, tipo de publicidad que ocupa que frecuencia para comunicar el lanzamiento de nuevas colecciones y/o productos. Las redes sociales son el medio más utilizado por la marca, a través del cual intenta conectar con su público objetivo.



Arte para campaña de marketing de New Balance 574

- Promoción de ventas: nuevamente, las estrategias de descuento son bastante parecidas a las empleadas por el resto de los competidores, enfocándose en momentos clave del año para rebajar el precio de ciertos artículos que (1) tengan alto nivel de inventario y/o (2) no estén rotando bien en los puntos de venta. A través de esta estrategia, se logran limpiar los inventarios para dar entrada a producto nuevo y atraer una gran masa de consumidores para aumentar la conversión de las tiendas.
- Relaciones públicas: New Balance se apalanca de esta herramienta cuando planea lanzar al mercado productos nuevos, ya que resulta eficiente en términos de costos, alcance y credibilidad para el consumidor. Uno de los mejores ejemplos de la marca haciendo uso de esta herramienta se da en las presentaciones anuales de las nuevas camisetas de la selección profesional panameña de fútbol.



Presentación camiseta de la selección de fútbol de Panamá

- Eventos: la marca se mantiene constantemente realizando carreras en distintas locaciones de Ciudad de Panamá. Esto tiene un efecto sumamente positivo para la marca pues de esta manera consigue mantenerse conectado con estos, para que compren y recompen sus productos, y recomienden la marca entre sus círculos sociales.

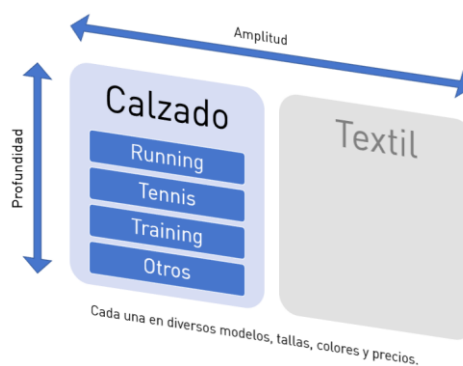


Carrera New Balance Noctámbulo en Panamá Pacífico, Panamá

4.6. Asics

4.6.1. Producto

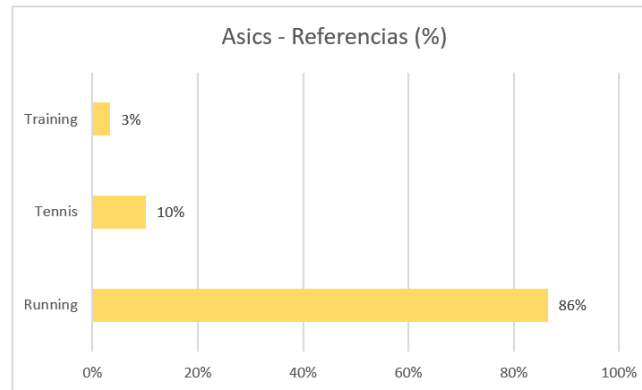
Al igual que New Balance, Asics solamente identifica dos líneas de producto dentro de su mezcla (amplitud). Estas líneas son las de Calzado y Textil, quedando los accesorios contenidos dentro de esta última línea de productos. Según el peso específico de las categorías, la marca define la profundidad de cada una de sus líneas en cuanto a variedad de modelos, colores y tamaños.



Mezcla de productos de Asics: amplitud y profundidad

Una de las marcas que aún no se montado en el tren de la moda casual es Asics, cuya oferta de valor está enmarcada por productos especializados para ciertas disciplinas deportivas. Como ha venido sucediendo a través de los años, la marca está enfocada en zapatillas Running, categoría que tiene un peso del 86% en cuenta

a número de referencias ofertadas. Bastante lejos, le siguen categorías como Tennis y Training, con porcentajes de 10% y 3% respectivamente.



Peso por categorías de Asics

Con la diferencia de que Asics no ha explotado el mercado de las zapatillas de moda, la marca ofrece una cantidad impresionante de referencias de zapatillas de Running a su consumidor, que sumada al resto de las categorías, prácticamente iguala en número a los menús totales de Reebok y New Balance.

Categoría	Referencias
Running	987
Tennis	116
Training	39
Total	1,142

Cantidad de referencias de zapatillas Asics, por categoría

Entre las tecnologías principales que la marca Asics ofrece a sus consumidores, podemos destacar la siguiente:

- **FlyteFoam:** tecnología que se incorpora en se serie de velocidad de las zapatillas de Running de Asics. Este material es 55% más ligera que el material EVA estándar de la mediasuela utilizado en el sector de la industria deportiva, y se fabrica con fibras reforzadas que ofrecen una mayor reactividad para aportar una amortiguación óptima en cada paso.



Zapatilla Asics de Running con tecnología FlyteFoam

4.6.2. Precio

Para cada una de las tres categorías principales de la marca, podemos notar que la marca maneja estrategias de precio distintas. A continuación, se analiza cada una de las categorías.

- **Running:** la mayor concentración de referencias de la categoría se ubica en el rango de precios entre \$50 y \$100. De igual manera, la categoría ofrece productos tanto en rangos de precios más elevados como a puntos de precio aún más asequibles.
- **Training:** en este caso, la categoría Training maneja una estrategia de precios bastante bajos, en donde observamos que el 64.1% de las referencias está por debajo de los \$50. De igual manera, y aun siguiendo la estrategia de precios, el 30.8% se mantiene a precios asequibles que van desde \$50 y \$100.
- **Tennis:** como disciplina deportiva más especializada, la oferta más grande que maneja la marca es en zapatillas de precios que oscilan entre \$100 y \$150, que incluyen algunas tecnologías.

Rango de Precio	Running	Training	Tennis	Total
0-50	11.9%	64.1%	6.0%	13.0%
50-100	52.8%	30.8%	14.7%	48.2%
100-150	25.4%	5.1%	65.5%	28.8%
150-200	7.6%	-	13.8%	8.0%
200-250	2.3%	-	-	2.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Rangos de precio por categoría de Asics

4.6.3. Plaza (Distribución)

En el caso de Asics, se pudo evidenciar que la marca cuenta con apenas un 3% de presencia en los distintos canales de distribución que comercializan zapatillas deportivas/casuales en Panamá. En gran parte, esto ocurre porque la marca ya no cuenta con un representante comercial en el país, por lo que su distribución actual se limita a las escasas tiendas que tengan algún remanente dentro de su inventario.

TOTAL- DISTRIBUCIÓN ESTIMADA EN PANAMÁ	# de tiendas	Asics
	156	4
		3%

A nivel de canales de distribución, el peso que tiene la marca dentro de cada uno de estos se ve de la siguiente manera:

- Monomarca: no hay presencia de tiendas de este canal.
- Multimarca deportiva especializada: 4 puntos de venta equivalente a 9%.
- Multimarca no especializada: no hay presencia de tiendas de este canal.
- Departamental: no hay presencia de tiendas de este canal.

A continuación, se detalla la distribución de Asics en Panamá, por canal y tiendas:

Tiendas Especialistas Deportivas- Multimarcas	# de tiendas	Asics
Sportline America	16	
Sporting Shoes	9	
Aurosport	8	
July sport	2	
Mercado de calzado los Pueblos	2	2
Running Balboa	2	2
El deportista	2	
Official Sport Fan	2	
All Sport	1	
Total	44	4
Distribución x marca - Multimarca (especialista)		9%

4.6.4. Promoción

- Publicidad: en temas de publicidad, la marca ha estado orientada a activaciones a través de estrategias BTL, dirigiendo sus comunicaciones principalmente a corredores experimentados en la República de Panamá. Dedicar esfuerzos para el patrocinio de eventos relacionados a carreras y organizar circuitos en distintos terrenos en el país. Su comunicación se concentraba básicamente en las plataformas digitales, apalancándose en las redes sociales de cadenas deportivas como Sportline y Running Balboa, así como como en páginas deportivas influyentes. De igual manera, patrocinaba a sus *influencers* de manera que estuviesen equipados con la marca para sus carreras, todo esto a cambio de contar con contenido en sus redes sociales en donde resalte la marca.



Arte para carrera patrocinada por Asics

- Promoción de ventas: por estar dirigida a un público dispuesto a invertir un poco más en un calzado de correr, la marca no contaba con muchas acciones comerciales de promoción de venta y descuentos de precio. Se puede destacar el obsequio que otorgaba Asics de un *Health Shots*, por la compra de unas zapatillas (en alianza con la empresa Green Bar), y los descuentos ocasionales que hacía la marca de un porcentaje no mayor al 20% sobre el precio de venta regular.



Obsequio con la compra de un par de zapatillas Asics

- Relaciones públicas: Asics, al ser el patrocinador de grandes eventos de corredores en Panamá, se mantenía en constante realización de ruedas de prensa, en las que informaba a los medios de prensa y de revistas deportivas los detalles de próximas carreras, incluyendo los premios que estarían otorgando a los ganadores.



Rueda de prensa de Asics

- Eventos: al igual que otras marcas deportivas en el país, Asics organizaba carreras semanales que eran lideradas por sus embajadores de marca, especialistas en la disciplina de correr. Cada evento era particular, con distancias de recorrido distintas y terrenos que variaban según la sesión. La finalidad de estos esfuerzos eran fidelizar a sus consumidores para que continúen comprando productos de la marca.

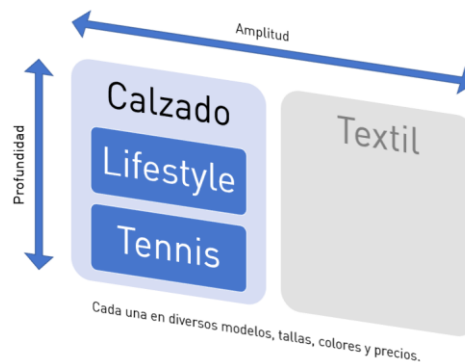


Entrenamiento de Running en Cerro Azul

4.7. Fila

4.7.1. Producto

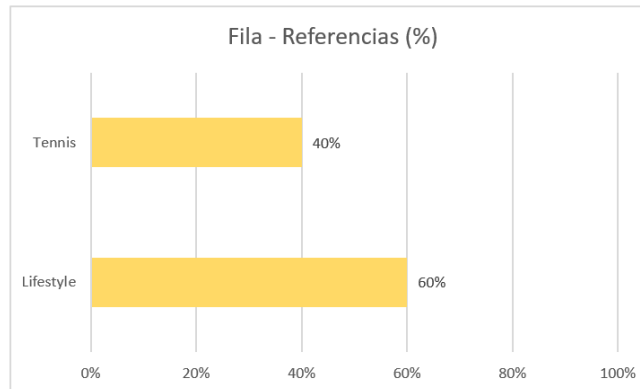
Como Fila es una marca considerablemente chica dentro de la industria de deportiva, identifica sólo dos líneas de producto dentro de su mezcla, centrándose en Calzado y Textil. Por consiguiente, los accesorios están contenidos dentro de la línea de productos Textil. Con sólo dos categorías de producto, su profundidad es considerablemente menor al de sus competidores directos, por lo que ofrece una diversidad de modelos y colores bastante limitada.



Mezcla de productos de Fila: amplitud y profundidad

Fila, que apenas está en una fase de resurgimiento de marca, maneja básicamente dos categorías principales. En primer lugar, y con una participación del 60% en cuanto a cantidad de referencias, encontramos a la categoría Lifestyle, que

responde a las tendencias actuales de la industria de las zapatillas deportivas. En segundo lugar, y aprovechando la esencia de la marca construida a lo largo de su historia, tenemos a la categoría Tennis, cuyo peso sobre el total es de 40%.



Peso por categorías de Fila

La máxima expresión de poca amplitud de referencias es liderada por Fila, marca que opera con una cantidad minúscula de modelos y estilos, que no llegan ni medio centenar.

Categoría	Referencias
Lifestyle	24
Tennis	16
Total	40

Cantidad de referencias de zapatillas Asics, por categoría

Actualmente, Fila no es reconocida dentro de la industria del calzado deportivo como una marca tecnológica y de innovación. Por el contrario, la compañía se ha enfocado en los diseños y colores como propuesta de valor para sus consumidores, desarrollando modelos disruptivos y atrevidos que logren captar la atención de las nuevas generaciones, como es el caso del modelo Disruptor.



Zapatilla Fila de Lifestyle

4.7.2. Precio

Salta a la vista que la marca está orientada a zapatillas que estén entre \$50 y \$100. Este comportamiento se observa dentro de sus dos categorías Lifestyle y Tennis. Únicamente en esta segunda categoría, Fila ofrece ciertas referencias con puntos de precio algo superiores a las \$100.

Rango de Precio	Lifestyle	Tennis	Total
50-100	100.0%	87.5%	95.0%
100-150	-	12.5%	5.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Rangos de precio por categoría de Fila

4.7.3. Plaza (Distribución)

El levantamiento de los distintos canales de distribución que comercializan Fila en Panamá dentro de sus puntos de venta arrojó que la marca está presente en el 14% de las tiendas en donde se vende calzado deportivo y casual en el país, esto debido a que Fila ya no cuenta con un representante comercial en el país, por lo que su distribución ocurre en un número mínimo de tiendas, incluyendo aquellas que lo hacen por tener algún remanente de inventario.

TOTAL- DISTRIBUCIÓN ESTIMADA EN PANAMÁ	# de tiendas	Fila
	156	22
		14%

A nivel de canales de distribución, el peso que tiene la marca dentro de cada uno de estos se ve de la siguiente manera:

- Monomarca: no hay presencia de tiendas de este canal.
- Multimarca deportiva especializada: 11 puntos de venta equivalente a 25%.
- Multimarca no especializada: 6 puntos de venta equivalente a 19%.
- Departamental: 5 puntos de venta equivalente a 9%.

A continuación, se detalla la distribución de Fila en Panamá, por canal y tiendas:

Tiendas Especialistas Deportivas- Multimarcas	# de tiendas	Fila
Sportline America	16	
Sporting Shoes	9	9
Aurosport	8	
July sport	2	
Mercado de calzado los Pueblos	2	2
Running Balboa	2	
El deportista	2	
Official Sport Fan	2	
All Sport	1	
Total	44	11
Distribución x marca - Multimarca (especialista)		25%

Tiendas de Calzado No especialistas - Multimarcas	# de tiendas	Fila
BBB	13	
Credichips	9	
Flow	3	3
Kicks	2	2
Elemento	2	
Lust	1	1
Snikis	1	
Total	31	6
Distribución x marca - Multimarca (no especialista)		19%

Departamentales	# de tiendas	Fila
El Machetazo	7	7
Rebaja Moda	6	
City Moda	6	
Super Deportes	4	
Dinasty	4	
Felix B. Maduro	3	
Adams	3	
Sport & Fashion	1	
Collins	2	
Otras	22	5
Total	45	5
Distribución x marca - departamental		9%

4.7.4. Promoción

- **Publicidad:** salvo una que otra oportunidad, Fila no invierte mucho dinero en publicidades ATL en vallas publicitarias, mupis. Su penetración actual de mercado no justificaría estas grandes inversiones que suponen las publicidades en medios de comunicación masivos. Buscando eficiencia en cuanto a costos y alcance hacia su público objetivo, la marca se enfoca en publicidad BTL, manteniéndose activa en redes sociales para comunicar el lanzamiento de nuevos productos.



Arte para campaña de marketing de Fila Disruptor 2

- **Relaciones públicas:** la marca suele ocupar esta herramienta cuando desea lanzar un nuevo producto en el mercado panameño. Suele hacerse de manera conjunta con sus distribuidores autorizados en Panamá. Para la marca, estos eventos resultan efectivos económicamente hablando, ya que sus costos son relativamente bajos y le permite enganchar con sus consumidores (actuales y potenciales). También realiza esfuerzos en término de relaciones públicas para comunicar noticias como el convenio con el Comité Paralímpico de Panamá para

patrocinar a la delegación que representará a Panamá en los Juegos Parapanamericanos Lima 2019.



Convenio de Fila con el Comité Paralímpico de Panamá

4.8. Posicionamiento

4.8.1. Descripción del análisis

A continuación, se analiza el posicionamiento de las principales marcas de zapatillas deportivas presentes en el país, que no es más que el lugar que cada una de éstas ocupa en la mente de los consumidores respecto a sus competidores. La imagen que los consumidores tienen acerca de las marcas responde a la valoración de la medida en que distintos atributos y/o beneficios están presentes (o no) en cada una de éstas.

Para la realización del estudio, se aplicó una encuesta a 100 personas, quienes deberán responder una pregunta general. Adicional a esto, el encuestado deberá responder algunas preguntas que servirán para perfilar las respuestas según género, nacionalidad, edad y nivel educativo.

Las marcas seleccionadas para efectos de este estudio de posicionamiento fueron Nike, adidas, New Balance, Fila, Reebok, Under Armour y Asics. Para esta elección, se hizo un sondeo en las redes sociales en distintos grupos de Whatsapp y se identificaron las marcas más relevantes dentro del mercado. En relación a los atributos que los encuestados tendrán que valorar sobre cada una de estas marcas, encontramos los siguientes:

- Diseño de la zapatillas
- Prestigio de la marca
- Comodidad de la zapatillas
- Durabilidad de las zapatillas
- Embajadores de la marca
- Popularidad de la marca
- Tecnología de la marca

El encuestado deberá realizar la valoración de los atributos anteriormente descritos sobre cada una de las marcas de zapatillas deportivas. La idea de esta pregunta es conocer el nivel de representación que tiene cada uno de los atributos en las marcas objeto del estudio.

A continuación, presentamos el instrumento (encuesta) diseñado para recolectar los datos para los posteriores análisis:

ENCUESTA							
Objetivo: Somos estudiantes de la maestría en Marketing de la Universidad de Chile. Estamos realizando una encuesta para conocer su opinión acerca de zapatillas deportivas y su valoración sobre las principales marcas presentes en el país. ¿Nos compartiría unos 5 minutos para responder unas preguntas? Toda información será analizada de manera agregada y no se revelará nada de forma individualizada.							
AÑO: 2019							
1. De las siguientes marcas de zapatillas deportivas, indique cómo éstas se ven representadas según los distintos atributos. Evalúe cada casilla del 1 al 10, en donde 1 significa "poca representación" y 10 significa "mucho representación" .							
ATRIBUTOS A EVALUAR:	NIKE	ADIDAS	NEW BALANCE	FILA	REEBOK	UNDER ARMOUR	ASICS
1. DISEÑO DE ZAPATILLA							
2. PRESTIGIO DE MARCA							
3. COMODIDAD DE ZAPATILLA							
4. DURABILIDAD DE ZAPATILLA							
5. POR SUS EMBAJADORES							
6. POR SU POPULARIDAD							
7. POR SU TECNOLOGÍA							
2. Favor marcar con un gancho:							
GÉNERO: FEMENINO				MASCULINO			
NACIONALIDAD: PANAMEÑO				EXTRANJERO			
3. Indique su edad:							
EDAD: _____							
4. Indique su nivel educativo:							
Primaria completa:							
Secundaria completa:							
Universidad completa:							
Prefiero no responder:							
¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!							

Para esta pregunta, se realizó un Análisis Factorial, en el cual agruparemos las distintas variables (atributos) en factores que las contengan, para luego proceder a graficar e interpretar los resultados.

4.8.2. Procedimiento

El procedimiento que se siguió para determinar el mapa de posicionamiento fue el siguiente:

a.- Se redujeron los atributos evaluados en factores. Como de manera natural, el programa arrojó un único factor que agrupa todas las variables, se forzó al sistema para obtener dos factores y así poder realizar el análisis de posicionamiento factorial.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4397.197
	df	21
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.247	74.963	74.963	5.247	74.963	74.963
2	.589	8.413	83.376			
3	.339	4.843	88.219			
4	.262	3.743	91.962			
5	.209	2.992	94.954			
6	.197	2.817	97.771			
7	.156	2.229	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

b.- Al obtener los dos factores deseados, se aseguró que el índice KMO fuera mayor a 0.5, y que la significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett sea menor a 0.05.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4397.197
	df	21
	Sig.	.000

c.- Se analizó el peso de las variables de manera de poder clasificarlas dentro de cada uno de los 2 factores. Posteriormente, se asignó un nombre representativo de sus variables a cada uno de los factores.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Diseño de las zapatillas	.646	.580
Prestigio de la marca	.684	.612
Comodidad de las zapatillas	.376	.854
Durabilidad de las zapatillas	.290	.884
Embajadores de la marca	.885	.262
Popularidad de la marca	.838	.397
Tecnología de las zapatillas	.598	.658

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

d.- Se analizó el peso de las variables de manera de poder clasificarlas dentro de cada uno de los 2 factores. Posteriormente, se asignó un nombre representativo de sus variables a cada uno de los factores.

- Factor Prestigio: diseño de las zapatillas, prestigio de la marca, embajadores de la marca y popularidad de la marca.
- Factor Rendimiento: comodidad de las zapatillas, durabilidad de las zapatillas y tecnología de las zapatillas.

e.- Se obtuvieron las medias para cada uno de los factores.

F1_Prestigio	F2_Rendimiento
8.75	8.33
8.75	8.33
6.00	5.67
5.50	3.00
5.25	6.00
6.00	7.33
4.50	9.00
9.25	8.67
9.00	9.00
5.25	5.67
3.50	3.67
6.00	7.00
6.75	8.00
4.25	7.67

f.- Posteriormente, se calcularon las medias de cada uno de los factores, de acuerdo a las marcas de zapatillas definidas para el estudio.

Report

Mean

Marcas evaluadas	F1_Prestigio	F2_Rendimiento
Nike	9.1500	8.7367
Adidas	9.0650	8.7533
New Balance	6.9375	7.6100
Fila	5.3900	5.7667
Reebok	6.7600	6.9800
Under Armour	7.1025	7.4933
Asics	5.7125	6.9533
Total	7.1596	7.4705

g.- Para obtener una mejor visión del posicionamiento, se restaron las medias de cada factor según marca de las medias totales por factor.

Report

Mean

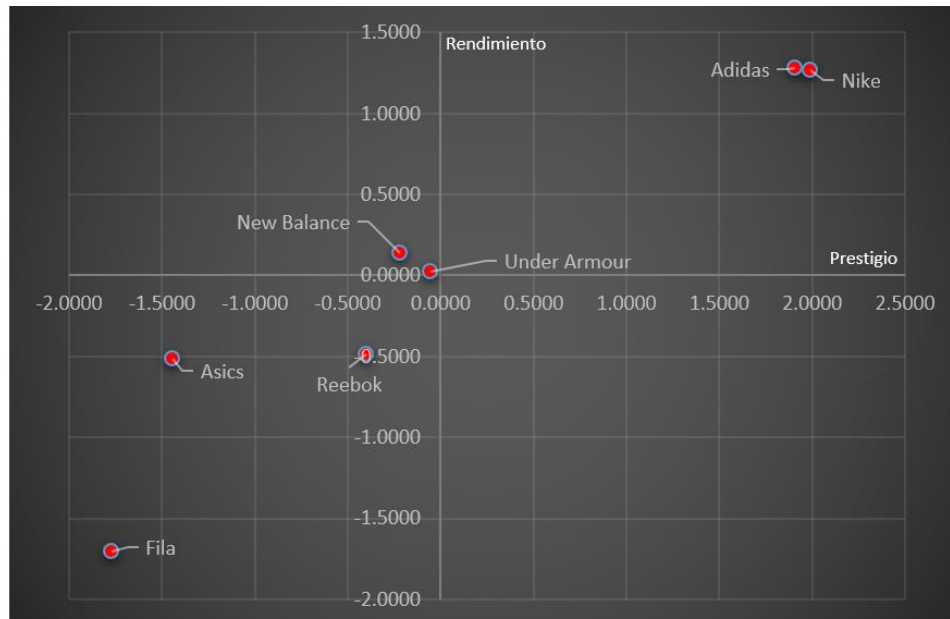
Marcas evaluadas	F1_Prestigio	F2_Rendimiento
Nike	9.1500	8.7367
Adidas	9.0650	8.7533
New	6.9375	7.6100
Fila	5.3900	5.7667
Reebok	6.7600	6.9800
Under Armour	7.1025	7.4933
Asics	5.7125	6.9533
Total	7.1596	7.4705

Report

Mean

Marcas evaluadas	F1_Prestigio	F2_Rendimiento
Nike	1.9904	1.2662
Adidas	1.9054	1.2829
New	-0.2221	0.1395
Fila	-1.7696	-1.7038
Reebok	-0.3996	-0.4905
Under Armour	-0.0571	0.0229
Asics	-1.4471	-0.5171
Total	0.0000	0.0000

h.- Con las nuevas medias calculados en el paso anterior, se procedió a graficar para obtener el mapa de posicionamiento buscado.



Mapa de posicionamiento de las marcas de zapatillas deportivas

4.8.3. Análisis de los resultados

- Nike y adidas están en una posición bastante similar, con niveles de prestigio y rendimiento muy altos. Levemente, Nike se ubica un poco por encima de adidas en cuanto al factor prestigio.
- Posicionado bastante cerca de la media de ambos factores, encontramos a Under Armour.
- New Balance, relativamente cerca de Under Armour, se ubica un poco por debajo de la media de ambos factores, especialmente en cuanto a prestigio.
- Seguido a estas marcas, encontramos a Reebok, la cual ya empieza a alejarse de la media de ambos factores, ubicándose por debajo de éstas.

- Asics, aunque se ubica al mismo nivel que Reebok en cuanto al factor rendimiento, se aleja aún más de la media del factor prestigio.
- Por último, encontramos a New Balance, con una baja valoración por parte de los encuestados en cuanto a ambos factores.

4.9. Segmentación

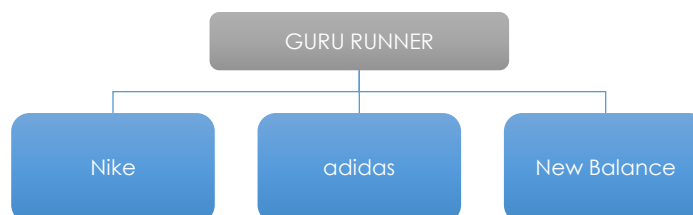
OCASIÓN DE USO	Género / Generación		
	HOMBRES/MUJERES		
	Gen X	Millenial	Gen Z
Deportes/Gimnasio			
Running	Guru	Olympian	Young runner
Training	Gladiator	Warrior	Battler
Football	Veteran	Fanatic	Prospect
Trabajar/Estudiar	Comfort Addict	Casual athlete	Style seeker
Eventos/Salidas	Trend senoir	Sport trender	Sporty Show off

4.9.1. Deportes/Gimnasio

a.- Running

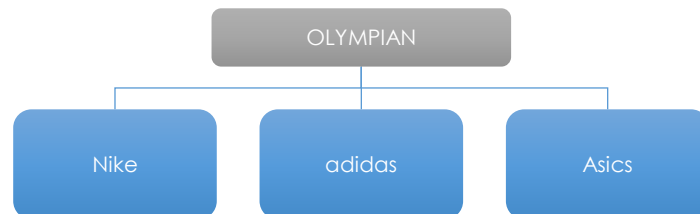
- Guru Runner: hombres y mujeres de edades entre 40 y 60 años, quienes corren diariamente para ejercitarse. El running se convirtió en su hobby favorito y actividad física predilecta, independientemente de su edad. Están conscientes de sus distancias y su reto es mejorar su desempeño. Algunos incluso son entrenadores o guías para prospectos más jóvenes.

Marcas:



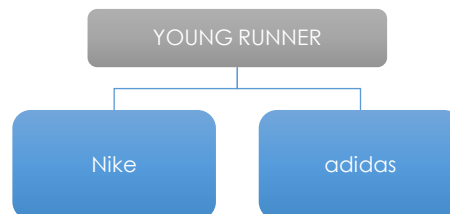
- Olympian: hombres y mujeres de edades entre 22 y 39 años, quienes tienen el hábito del running como su entrenamiento predilecto, con metas de distancia y tiempos cada vez más ambiciosas y retadoras. Su objetivo es superarse constantemente, manteniendo un tracking de sus entrenamientos. Se ejercitan antes o después de su jornada laboral y son disciplinados con sus horarios. Frecuentemente, son guiados por otros de su mismo nivel o Gurus (segmento con mayor experiencia), con el fin de lograr nuevas metas en sus competencias y carreras.

Marcas:



- Young Runner: jóvenes de edades entre 15 a 21, quienes tienen inculcado el running como disciplina y sienten un deseo constante por superarse. El running se convirtió en su estilo de vida y es su pasión deportiva. Se mueven por tendencias y resaltan en sus círculos sociales por practicar esta disciplina, realizando publicaciones en sus redes sociales de manera constante. Durante sus entrenamientos, es esencial el uso de la tecnología evaluar su rendimiento.

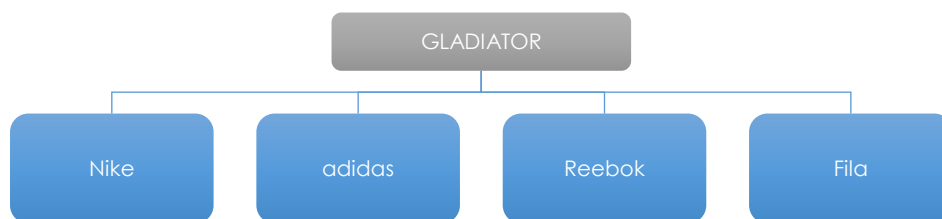
Marcas:



b.- Training:

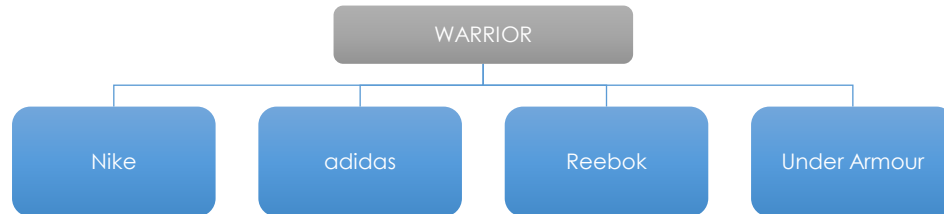
- Gladiator: hombres y mujeres de edades entre 40 y 60 años, quienes realizan actividades en instalaciones deportivas tipo gimnasio o en exterior. Estos generalmente se centran en buscar beneficios específicos con ejercicios, ya sea funcionales o con pesas, independientemente de su edad. Su motor es cuidar de su salud física y mental a través de la realización periódica de este tipo de ejercicios. Suelen ser personas calladas, quienes van a estas instalaciones con una rutina preestablecida, para luego regresar a sus hogares. Suelen ser introvertidos y solitarios dentro de su actividad, concentrados en su rutina.

Marcas:



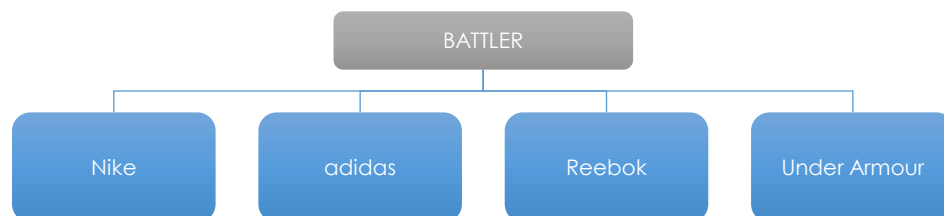
- Warrior: hombres y mujeres de edades entre 22 y 39 años, que prefieren ejercitarse con métodos deportivos especializados. Generalmente lo hace luego a su jornada laboral y en grupos. La competencia por ser el mejor dentro de su círculo siempre está presente. Buscan mucho la comodidad, así como ser vistos por las personas que los rodean en todo momento. Se mueven por objetivos, inspirados por personalidades o modelos a los que siguen y admiran. Un elemento importante es que alimentan su ego antes, durante y después de su entrenamiento, por ello su imagen es clave.

Marcas:



- **Battler:** jóvenes hombres y mujeres de edades entre 15 y 21 años, quienes están conscientes de la capacidad de su cuerpo y desean llegar a un objetivo en cuanto a su físico y rendimiento deportivo, ya sea por motivación propia o por inspiración de un modelo a seguir. Buscan dar a conocer en todo momento, a través de distintas plataformas sociales, su estado físico y evolución constante en cuanto a su entrenamiento. Utilizan constantemente gadgets tecnológicos con el fin de mantener el seguimiento y mejorar el desempeño. Para estas personas, es clave utilizar equipamiento cómodo y dinámico que aguante su día a día, y que esté a la moda.

Marcas:

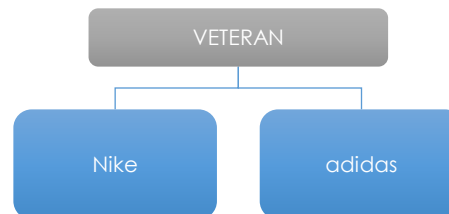


c.- Football:

- **Veteran:** hombres y mujeres de edades entre 40 y 60 años, quienes practican fútbol generalmente como hobby o actividad de recreación junto a sus amigos y/o familiares, de forma ocasional. Aunque no cuenten con las mejores condiciones físicas, practicar el deporte les proporciona un sentimiento de satisfacción. Tienen una actitud competitiva fuerte y toda la vida han sentido pasión por el fútbol. Generalmente, son padres de familia, quienes encuentran

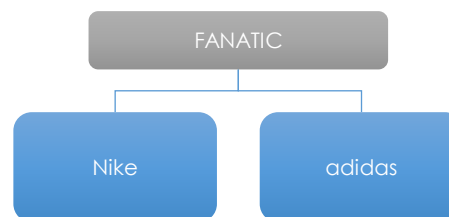
en las reuniones con sus amigos un escape de la vida cotidiana y del estrés. Una tarde de barbacoa o comidas para ver partidos ocasionalmente surge como propuesta durante copas y ligas.

Marcas:



- **Fanatic:** hombres y mujeres de edades entre 22 y 39 años, quienes practican con sus “panas”, y grupos de amigos y del trabajo, con frecuencia semanal, el deporte de sus vidas que es el balón pie. Cuentan con grupos de WhatsApp para coordinar la participación semanal en partidos amistosos con el fin de asegurar quorum. Durante las partidas, siempre está presente la competitividad constante y ganar es el foco principal. Se reúnen igualmente con sus amistades para ver partidos de ligas y copas, apoyando a su equipo predilecto de toda la vida. Suelen aferrarse a la marca de su equipo al sentirse identificados con ésta.

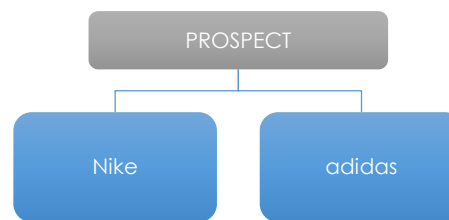
Marcas:



- **Prospect:** hombres y mujeres de edades entre 15 y 21 años, a quienes le surgió la pasión del fútbol en su colegio, o ha sido inculcada por algún miembro de la familia. Practican fútbol de manera diaria o con una frecuencia muy alta en sus colegios, universidades o barriadas, ya que es un aspecto fundamental

en sus vidas. Su equipo generalmente está conformado por amigos y compañeros de clases. Sus adversarios suelen ser equipos de otras escuelas y universidades, hacia los que sienten un nivel de rivalidad y de competencia muy alto, produciéndose en ocasiones enemistades importantes. Buscan vestir las marcas de zapatillas más famosas y reconocidas, utilizadas por sus futbolistas ídolos profesionales.

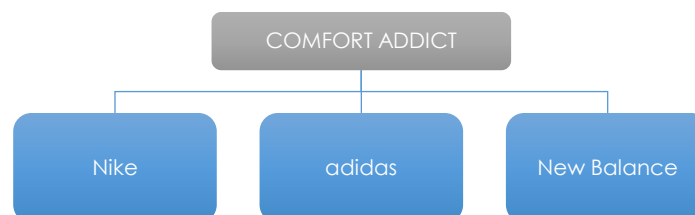
Marcas:



4.9.2. Trabajar/Estudiar

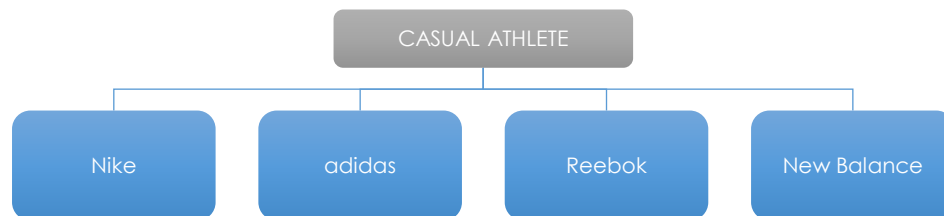
- Comfort Addict: hombres y mujeres de edades entre 40 y 60 años, quienes utilizan zapatillas deportivas al menos una vez en la semana (generalmente viernes) para su vestimenta de trabajo. Buscan sobre todo comodidad en su vestir, dándole un toque deportivo y casual a la semana. Su prioridad es que las zapatillas que utilicen sean sumamente cómodas, con diseños sobrios para no llamar tanto la atención. Suelen tener al menos dos pares para variar de estilo durante la semana, siempre manteniendo la sobriedad. La marca no es tan relevante para ellos, sino el precio y la comodidad.

Marcas:



- Casual Athlete: hombres y mujeres de edades entre 22 y 39 años, los cuales utilizan las zapatillas con una frecuencia mayor durante la semana, para ir al trabajo o a estudiar. Las utilizan más de dos veces a la semana. La moda *sport casual* es su estilo de vestimenta, siempre considerando las zapatillas como un elemento crucial en su *look*. Siguen las tendencias de la moda y las marcas relevantes, deseando llamar la atención de las personas en su andar. Cuidan particularmente mucho de sus zapatillas, ya que suponen una inversión alta en relación a su ingreso actual. Son capaces de sacrificar la comodidad por tener unas zapatillas disruptivas y a la moda, todo para alimentar su ego y sentirse mejores consigo mismos.

Marcas:



- Style Seeker: jóvenes de edades entre 15 y 21 años, en los que el uso de zapatilla deportivas es indispensable y una prioridad. Suelen estar atentos a las tendencias de la moda para adquirir las más nuevas zapatillas apenas salen al mercado. Son influenciados por sus ídolos, a los cuales siguen constantemente en las redes sociales. Un elemento crucial para estas personas consiste en mantenerse subiendo contenido en sus redes sociales de forma diaria para destacar sus zapatillas y vestimenta en sus círculos. Luego de salir de la escuela, y durante sus primeros años de universidad, las zapatillas son el calzado predilecto, casi único para todas sus actividades.

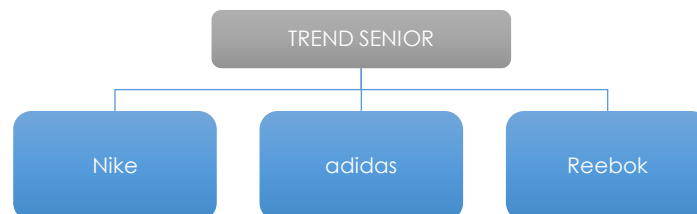
Marcas:



4.9.3. Eventos/Salidas:

- **Trend Senior:** hombres y mujeres de edades entre 40 y 60 años, que para sus salidas con sus amistades tienen como primera opción el colocarse calzado deportivo con un toque urbano. Ellos priorizan la comodidad antes que la elegancia, y disfrutan andar con un estilo deportivo. Al salir los fines de semana, ya sea en un plan de aventuras o tipo familiar, las zapatillas son la mejor alternativa para aguantar el trote. Generalmente, suelen ser las mismas zapatillas que utilizan durante los días de semana. Los hombres en este punto suelen ser más “*heavy users*” de zapatillas que las mujeres, buscando variedad de colores y marcas que acompañe su estilo de vestimenta. Son personas muy sociales y relajadas, que buscan disfrutar la vida. Son fieles a las marcas que han utilizado desde jóvenes, porque saben que les brindan una seguridad y comodidad ya conocida.

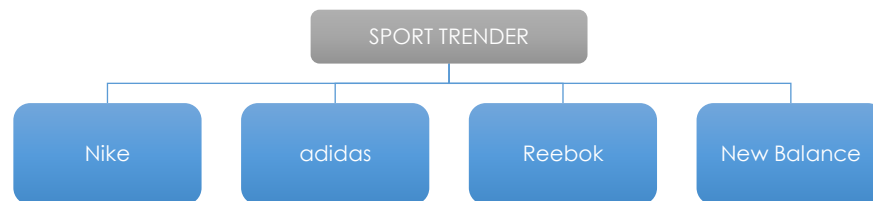
Marcas:



- **Sport Trender:** hombres y mujeres de edades entre 22 y 39 años, quienes emplean las zapatillas de forma habitual para sus salidas después del trabajo e incluso para sus eventos nocturnos y fines de semana, para brindar un toque cómodo en su andar con una línea deportiva. Generalmente, tienen figuras de

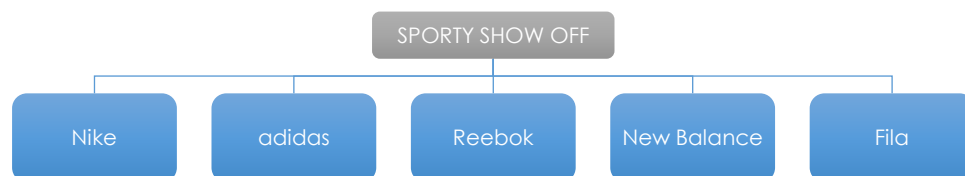
referencia en el mundo de la moda, a quienes utilizan de inspiración para su *look*. Se fijan mucho en lo que utilizan los demás, ya sea para copiarlos o para “superarlos”. Tienen un ego muy fuerte, y se frustran si están fuera de las tendencias actuales del mercado. Utilizan con frecuencia las redes sociales para enterarse de todo lo que está pasando. De manera ocasional, proyectan sus vidas en redes sociales, especialmente en Instagram. Su foco de vida es buscar la felicidad y el balance.

Marcas:



- Sporty Show Off: jóvenes de edades entre 15 y 21 años, quienes siguen las tendencias de moda de sus deportistas, artistas y cantantes favoritos, con el fin de seguir sus pasos y vestir como ellos visten. No paran de alardear sobre su *look* a través de sus redes sociales (fotos y videos). Su grupo de amistades suele emplear las mismas marcas y modelos de zapatillas que estos, para sentirse seguros y felices por pertenecer a un clan. Para fiestas de quinceaños y demás eventos, suelen romper las reglas y emplear sus zapatillas favoritas para dar un toque disruptivo, priorizando el estilo y la comodidad. Sus padres suelen ser los responsables de satisfacer sus caprichos y deseos en cuanto a la compra de sus calzados. Buscan dar su toque personalizado a su *look* a través de las zapatillas.

Marcas:



5. CONSUMIDOR (MERCADO)

Se llevó a cabo una encuesta que se aplicó sobre una muestra representativa (tomando en consideración un error muestral del 10%) de 125 personas (hombres y mujeres entre 18 y 60 años en la República de Panamá), con el fin de obtener información del mercado sobre la industria de zapatillas en Panamá (octubre 2019).

Consideraciones:

- Nuestra población es infinita --> $N > 100,000$ (N “no importa”)
- $n = 1/ e^2$
- $e = 10\%$ --> mínimo 100 encuestas a realizar.

En la encuesta se consultó sobre diferentes aspectos de interés sobre ocasiones de uso, frecuencia de uso, marcas según ocasión de uso, consideraciones al momento de adquirir una zapatilla y demás datos e información demográfica para conocer en mayor detalle las preferencias de los consumidores de zapatillas en Panamá.

A continuación, se comparte información relevante de la muestra consultada:

a.- Puntos relacionados a uso:

- De las personas encuestadas, 98.4% utilizan zapatillas.
- Un dato clave es el peso de la ocasión de uso por parte de la muestra. Se puede declarar que, con 72.4%, la ocasión de uso deportes/gimnasio lidera sobre este aspecto.

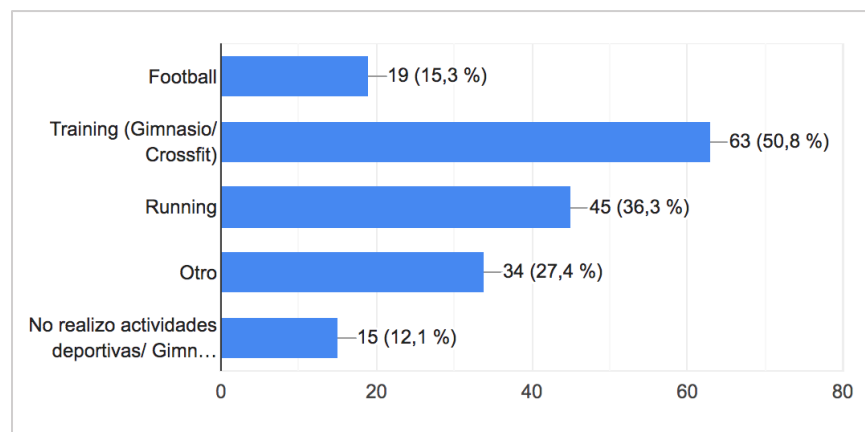
PESO POR OCASIÓN DE USO DE ZAPATILLAS EN PANAMÁ OCT 2019			
OCASION DE USO	DEPORTES	TRABAJAR/ ESTUDIAR	EVENTOS/ SALIDAS
PESO	72.40%	12.0%	15.6%

*Fuente: Encuesta categoría de zapatillas en Panamá, octubre 2019.

- Analizando la frecuencia de uso según la ocasión de las zapatillas, se puede concluir que la misma varía considerablemente:
 - o Ocasión de deporte/gimnasio: predomina el uso de 3 días a la semana (25%)
 - o Ocasión de uso en estudiar/trabajar: 24% utiliza 1 día a la semana.
 - o Ocasión de uso en eventos y salidas: 2 veces a la semana con un 29%.

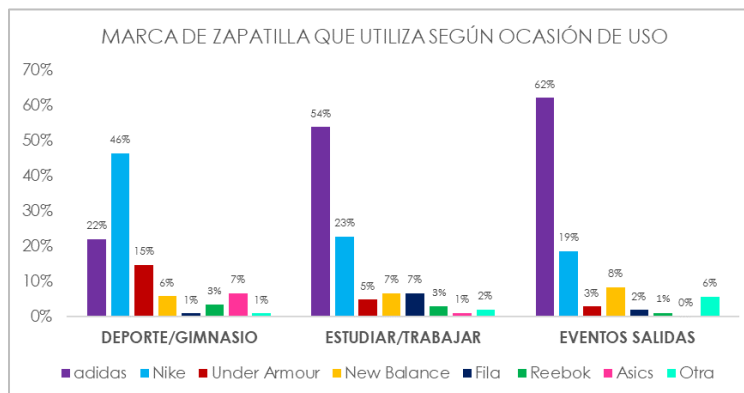
FRECUENCIA SEGÚN USO DE ZAPATILLAS EN DÍAS			
DÍA(S)	DEPORTE/GIMNASIO	ESTUDIAR/TRABAJAR	EVENTOS SALIDAS
1	15%	24%	27%
2	13%	14%	29%
3	25%	16%	19%
4	10%	10%	9%
5	12%	7%	2%
Más de 5	23%	10%	2%
No utilizzo	2%	19%	13%

- Considerando la relevancia de la ocasión de uso de deporte/gimnasio, concluimos que actividades físicas se lleva el mayor peso en términos de la preferencia de los usuarios, en donde la actividad que lleva el liderazgo es Gimnasio/Crossfit con un 50.8%, seguido por de Running con un 36.3% y en tercer lugar otras actividades con un 27.4%.

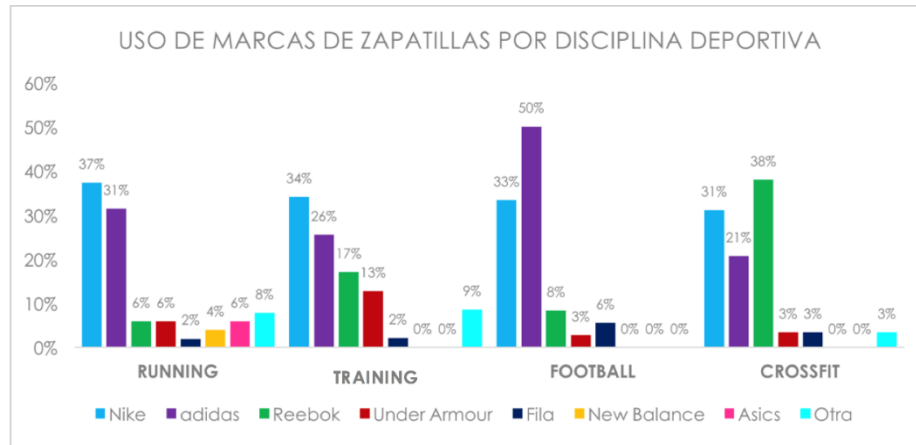


b.- Puntos relacionados con marca:

- De las personas encuestadas se pudo observar que, según la ocasión de uso, varía de forma considerable la preferencia en cuanto a las marcas, donde:
 - o Deporte/Gimnasio: Nike lleva la delantera con un 46%, seguido de adidas con un 22%, y en tercer lugar Under Armour con un 15%.
 - o Estudiar/Trabajar: se invierte el peso, llevándose adidas el peso más grande con un 54%, seguido de Nike con un 23%, y un empate en el tercer lugar entre New Balance y Fila.
 - o Eventos/Salidas: sigue una tendencia similar a la ocasión de trabajo/estudio, liderando adidas nuevamente con un 62%, seguido de Nike con un 19%, y en tercer lugar New Balance con un 8%.

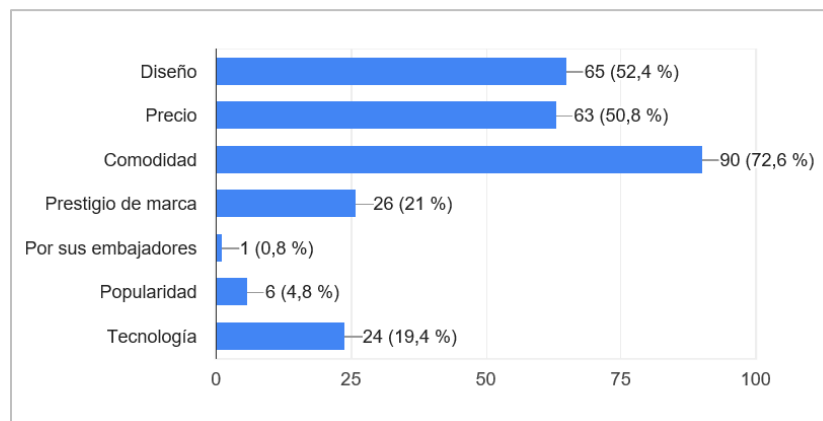


- Haciendo *zoom* sobre ocasión de uso Deporte/Gimnasio, se puede constatar que Nike lidera dentro de las disciplinas Running (37%) y Training (34%). Son estas dos las disciplinas y/o actividades deportivas de mayor relevancia para la muestra. Por su lado, adidas lidera en fútbol con un 50%, mientras que Reebok es líder en Croosfit, con un 38%, seguido de Nike, con un 31%.

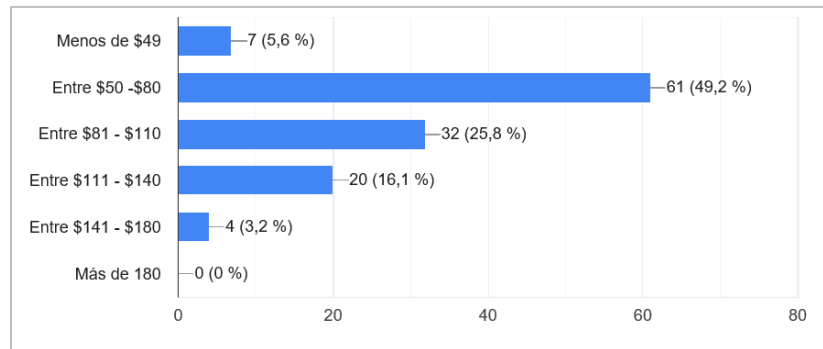


c.- Puntos relacionados con compra:

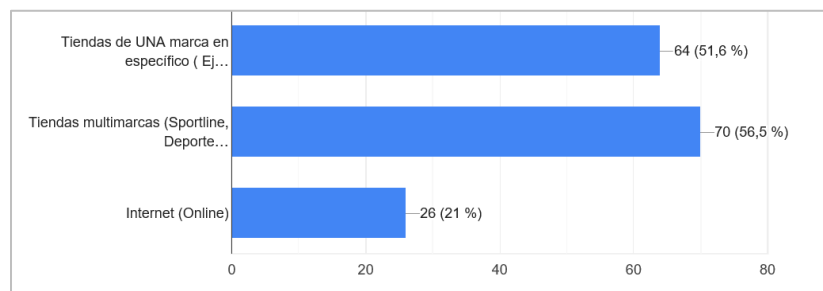
- Dentro de los atributos que consideran los consumidores al momento de comprar zapatilla, independiente uno del otro, los más relevantes, según orden de prioridad, son comodidad (72.6%), diseño (52.4%) y precio (50.8%).



- Entrando a la disposición a gastar de los usuarios para comprar zapatillas, se encontró que la mayor parte de la muestra suele gastar entre \$50 y \$80 dólares, con un 49.2%, seguido del rango entre \$81 y \$110 dólares, con un 25.8%.



- Evaluando el lugar de compra de la muestra encuestada, independiente una de la otra, las personas se inclinan a comprar en tiendas multimarca, con un 56.5%, seguido de tiendas mono marcas, con un 51.6%. Si bien las compras online no tienen un peso grande de compra, se observa que el 21% de las personas encuestadas ya está realizando compras de zapatillas en internet, dato relevante para futuros estudios.



6. ANÁLISIS FODA

6.1. Fortalezas

- adidas, como marca deportiva, es altamente reconocida en Panamá, y esto se evidencia con tan sólo observar la participación de mercado en el país, la cual se estima que es de 34.6%.
- La ubicación de adidas Latin America en la República de Panamá permite tener un mayor control de las operaciones y gestión de la marca en el país, ya sea a nivel de tiendas propias o de distribuidores y franquiciados.

- El hecho de que la marca está radicada directamente en la Ciudad de Panamá, le permite manejar mejores márgenes de ganancia, especialmente si hablamos de las tiendas propias.
- A nivel interno, la compañía se beneficia de poseer y manejar dos marcas deportivas de prestigio (adidas y Reebok), ya que esto le permite tener un mejor entendimiento del mercado al contrastar información y datos de una marca con la otra. Además, puede establecer estrategias de negocio complementarias, que permitan aumentar la participación de mercado en las distintas categorías.
- El cuidado del medio ambiente forma parte de la cultura de la compañía desde hace varios años atrás. Tanto es así que adidas ha venido lanzando al mercado productos fabricados en su totalidad a partir de plástico reciclado obtenido del mar. La compañía está plenamente comprometida en desarrollar un negocio sostenible en el tiempo, que sea amigable con el ambiente, para lo cual se ha propuesto metas de corto y mediano plazo.
- La visa SEM con la que cuenta adidas Latin America en Panamá, además de seguridad jurídica, le otorga múltiples beneficios fiscales, como por ejemplo pago de tarifas reducidas de Impuesto sobre la Renta, exención del pago del impuesto de dividendo, del impuesto complementario y del impuesto a las sucursales, entre otros.
- La compañía está altamente especializada en la fabricación tanto de zapatillas *performance* (empleadas en distintas disciplinas deportivas como correr, entrenar, practicas fútbol, etc.) como de zapatillas casuales para uso diario (adaptadas a las tendencias más actuales de la moda). A pesar de que Nike es líder en ventas y participación de mercado a nivel mundial y local, adidas se posiciona en el segundo lugar y es su más cercano competidor.
- En relación al posicionamiento de adidas en la mente de los consumidores, destaca por ser percibida como una marca de alto prestigio y de zapatillas de alto rendimiento.

- adidas es pionera en la fabricación de zapatillas deportivas con entresuelas a base de espuma. Con su tecnología de entresuelas Boost, que supone mayores niveles de amortiguación y comodidad para el usuario, la marca ha creado un nuevo parámetro para toda la industria de zapatillas deportivas.
- A diferencia de marcas como Nike en Panamá, adidas sí cuenta con redes sociales propias, que se ocupan para realizar publicidades de manera regular y comunicar el lanzamiento de nuevos productos, tecnologías, etc.
- La compañía cuenta con un amplio portafolio de *assets* o *influencers* que apoyan las distintas comunicaciones de la marca y la promueven de cara a sus seguidores. No sólo ha contratado personalidades reconocidas en el medio, sino que adidas se ha asegurado de que sean personas realmente influyentes.
- En cuanto a las ocasiones de uso de zapatillas deportivas, adidas lidera en los segmentos que no están relacionados a la práctica de deportes o entrenamientos, segmentos que corresponden a un 27.6% del total.
- La marca cuenta con una presencia del 72% dentro del total de las tiendas de Panamá que comercializan zapatillas deportivas/casuales, reflejando una alta participación dentro de tiendas deportivas multimarca tanto especializadas como no especializadas.

6.2. Debilidades

- A pesar de que la marca realiza eventos deportivos para contactar con sus consumidores e intentar fidelizarlos, marcas como Nike pueden opacar de cierto modo estos esfuerzos pues es mucho más agresiva en este sentido, organizando eventos de mayor impacto, más originales y con mayor regularidad.
- En cuanto a las ocasiones de uso de zapatillas deportivas, Nike lidera en el segmento relacionados a la práctica de deportes o entrenamientos, segmento que corresponde a un 72.4% del total. Además, es la marca líder en las disciplinas Running, con 37%, y Gimnasio, con 34%.

- En el mercado panameño, además de Nike como líder del segmento deporte/gimnasio, existe una fuerte competencia de marcas especializadas en dicho segmento como Under Armour, Reebok y Asics.

6.3. Oportunidades

- La inversión directa extranjera en el país ha venido creciendo en los últimos años, hecho que pudiera impactar de manera positiva sobre el crecimiento general de la economía en los próximos años.
- Actualmente, existe una tendencia muy marcada por llevar un estilo de vida más saludable, que no consiste únicamente en tener una nutrición adecuada sino también en la práctica regular de ejercicio.
- Hoy en día, las personas pasan gran cantidad de tiempo ocupando medios digitales como herramientas de información y comunicación, ya sea por razones personales, laborales o de ocio.
- La tecnología *Smart Footwear* (“zapatillas inteligentes”) ha empezado a tener presencia en el mercado global, y representa una oportunidad importante de negocio para aquellas empresas que decidan subirse al tren de la innovación.
- En cuanto a las ocasiones de uso de zapatillas deportivas, los segmentos relacionados a la práctica de deportes o entrenamientos representan una oportunidad para adidas, pues es Nike que lidera en términos de participación.

6.4. Amenazas

- A pesar de que la economía de Panamá ha experimentado un crecimiento alrededor de 3.9% para el primer trimestre de 2019, los pronósticos de crecimiento en el futuro no son muy optimistas, según la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá.

- Algunos sectores económicos de país, dentro de los que se incluyen varios rubros del comercio, no están teniendo un desempeño y dinamismo muy favorables.
- Las tasas de desempleo de Panamá muestran una tendencia al alta, y se estima que, al cierre del presente año, la tasa de desempleo será alrededor de 6.3%.
- Nike es líder en el mercado nacional de zapatillas deportivas, con unas ventas *Sell In* estimadas de \$8,237,494.23, que corresponden a 376.771 pares de zapatillas, aproximadamente.
- Nike invierte importantes sumas de dinero en publicidad en medios de comunicación masivos, como vallas publicitarias y mupis, con lo que pretende incidir de manera positiva en la recordación de la marca por parte de los consumidores.

CONCLUSIONES

Como se ha podido evidenciar, la industria de las zapatillas deportivas en la República de Panamá es bastante competitiva, en donde marcas como Nike, adidas, Under Armour, Reebok, entre otras, pelean fuertemente para lograr posicionarse en la mente de los consumidores como la marca preferida, así como para colocar mayor cantidad de pares de zapatillas en el mercado. Algunas atacan distintas categorías a la vez, como son los casos de Nike y adidas, que no solo están orientadas a producir zapatillas para distintas disciplinas deportivas, sino que también han incursionado con éxito en el mundo de la moda; por su lado, marcas como Under Armour, Reebok y Asics, a pesar de estar presentes en varias categorías, se especializan en alguna en específico, como Training o Running.

Dentro de los segmentos casuales (moda), podemos observar que adidas es líder en el mercado, incluso por encima de Nike. Sus diseños disruptivos y actuales, junto a la inclusión de tecnologías que hacen a las zapatillas más cómodas, han tenido un impacto muy positivo en la atracción de clientes que valoran estas características. Ahora bien, este no es el caso en los segmentos de Running y Training (*performance*), en los cuales Nike se posiciona por encima del resto de las marcas presentes en el país.

A pesar de que ambos segmentos, Running y Training, podrían significar una oportunidad de crecimiento para adidas, podemos observar que Training resulta más atractivo debido a que existen competidores que se encuentren muy cerca, amenazando la segunda plaza que actualmente posee adidas en Panamá dentro del segmento.

En miras a fortalecer la posición de adidas dentro del segmento de Training, la marca de “las tres rayas” cuenta con un elemento que podría ser clave para el éxito: su posición preferencial dentro de los segmentos casuales. Entendiendo las necesidades y preferencias de los consumidores, la marca podría romper el molde y desarrollar una zapatilla que, además de servir para entrenar, ésta luzca a la moda y sea apta para utilizarse en el día a día.

BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8° ed. México, Pearson Educación. 656 p.

KOTLER, P. y KELLER, K. 2006. Dirección de Marketing. 12° ed. México, Pearson Educación. 816 p.

FUNDAMENTOS DE MARKETING. 2007. Por William J. Stanton “et al”. 14° ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 741 p.

PANAMÁ SEM SEDES DE EMPRESAS MULTINACIONALES. 2018. Beneficios Licencia de Sede de Empresa Multinacional. [en línea]. Panamá. <<https://sem.gob.pa/Beneficios>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

SOLÍS, A. 2019. Banco Mundial: Panamá crecerá 6% y 5.4% los próximos años. [en línea]. Sistema de Noticias Internacional de Panamá. 5 de abril de 2019. <<https://noticiasdepanama.com/banco-mundial-panama-crecera-6-y-54-los-proximos-anos/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIAS Y AGRICULTURA. 2019. CEECAM estima crecimiento económico de 5.6% para el 2020. [en línea]. Panamá. <<https://www.hub.com.pa/ceecam-estima-crecimiento-economico-de-5-6-para-el-2020/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

REDACCIÓN DE TVN NOTICIAS 2019. FMI prevé crecimiento de 5.5% para Panamá en 2020 y resalta dinamismo en la economía. [en línea]. TVN Noticias. 24 de julio de 2019. <https://www.tvn-2.com/economia/FMI-crecimiento-Panama-dinamismo-economia_0_5357464268.html> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

STRAUSS, R. 2018. E-commerce, ¿cómo vamos? [en línea]. Latam Digital Marketing. 24 de octubre de 2018. <<https://www.latamdigitalmarketing.com/blog/e-commerce-en-panama/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

ÁLVAREZ, C. 2017. ¿Qué es la tecnología Boost de adidas? [en línea]. Lifestyle.fit. 21 de diciembre de 2017. <<https://lifestyle.fit/equipamiento/zapatillas/que-es-la-tecnologia-boost-de-adidas>> [consulta: 22 de septiembre de 2019].

FOOT DISTRICT 2014. ¿Qué esconden tus zapatillas adidas? [en línea]. Foot District 24 de abril de 2014. <<https://footdistrict.com/blog/que-esconden-tus-zapatillas-adidas/>> [consulta: 22 de septiembre de 2019].

WIKIPEDIA. Cultura de la inmediatez [en línea]. Wikipedia La enciclopedia libre. [en línea]. <https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_la_inmediatez> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

ESDESGING 2018. El concepto de comunicación digital en la actualidad. [en línea]. Escuela Superior de Diseño de Barcelona. 24 de abril de 2014. <<https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

ESDESGING 2018. El concepto de comunicación digital en la actualidad. [en línea]. Escuela Superior de Diseño de Barcelona. 24 de abril de 2014. <<https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

CAMPOS, G. 2017. Los consumidores prefieren un estilo de vida saludable. [en línea] Grupo Acir. 22 de junio de 2017. <<https://grupoacir.com.mx/blog/los-consumidores-prefieren-un-estilo-de-vida-saludable/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

FUNIBLOGS 2019. Los nuevos negocios vienen marcados por las tendencias de vida saludables. [en línea] FuniBlogs. 7 de marzo de 2019. <<https://blogs.funiber.org/deportes/2019/03/07/funiber-nuevos-negocios-marcados-tendencias-vida-saludables>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

SORIA, C. 2018. Ser ecológico está más de moda que nunca. [en línea] Hola Lifestyle. 16 de noviembre de 2018. <<https://www.hola.com/estar-bien/20181115132744/ser-ecologico-estas-mas-de-moda-que-nunca-cs/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

GIL, J. 2018. ¿En qué consiste Nike React? [en línea] La Radio del Corredor. 23 de enero de 2018. <<https://www.sport.es/labolsadelcorredor/nike-react/>> [consulta: 22 de septiembre de 2019].

MORALES, M. 2018. Flexweave: la nueva tecnología en las tenis Reebok [en línea] Perfil. 27 de agosto de 2018. <<https://www.revistaperfil.com/bienestar/en-forma/flexweave-la-nueva-tecnologia-en-las-tenis-reebok/MBJJGNLAWVCU5FB3RRCBDEWUQE/story/>> [consulta: 22 de septiembre de 2019].

SPRINTER. Nike Zoom [en línea] Sprinter. <<https://www.sprinter.es/glosario-deportes/tecnologia-nike-zoom>> [consulta: 22 de septiembre de 2019].

REDACCIÓN 2018. Nike React, la tecnología de amortiguación que viene a competir con el Boost de adidas. [en línea] Runnea. 12 de junio de 2018. <<https://www.runnea.com/articulos/running-news/2018/01/nike-react-tecnologia-amortiguacion-viene-3277/>> [consulta: 22 de septiembre de 2019].

BOIDI, G. 2015. Principales tecnologías para zapatillas adidas. [en línea] Running Correr. 11 de septiembre de 2015. <<http://www.runningcorrer.com.ar/zapatillas/principales-tecnologias-para-zapatillas-adidas/>> [consulta: 22 de septiembre de 2019].

REDACCIÓN 2018. Under Armour presenta su nueva tecnología de amortiguación Hovr. [en línea] CMD Sport. 31 de enero de 2018. <<https://www.cmdsport.com/running/material-running/calzado-running/under-armour-presenta-su-nueva-tecnologia-de-amortiguacion-hovr/>> [consulta: 23 de septiembre de 2019].

MCLOUGHLIN, D. 2019. Eco-sneakers are still killing the planet, just a little slower [en línea] Watts Up With That? 19 de enero de 2019. <<https://wattsupwiththat.com/2019/01/19/eco-sneakers-are-still-killing-the-planet-just-a-little-slower-study/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

SPRINTER. Fresh Foam [en línea] Sprinter. <<https://www.sprinter.es/glosario-deportes/fresh-foam-133>> [consulta: 23 de septiembre de 2019].

MARÍN, F. 2016. Under Armour impulsa su red de tiendas en Panamá a través del 'travel retail' de la mano de Grupo Harari [en línea] Moda es Latinoamérica. 28 de marzo de 2016. <<https://www.modaes.com/empresa/under-armour-impulsa-su-red-de-tiendas-en-panama-a-traves-del-travel-retail-de-la-mano-de-grupo-harari.html>> [consulta: 23 de septiembre de 2019].

PINEDA, G. 2015. New Balance y Panamá de aquí hasta el 2022. [en línea] Bitácora Deportiva. 31 de marzo de 2015. <<https://bitacoradeportiva.com/2015/03/new-balance-y-panama-de-aqui-hasta-el-2022/>> [consulta: 23 de septiembre de 2019].

FOB ZONA LIBRE DE COLÓN. Fila (Sportworld Corp.). [en línea] FOB Zona Libre de Colón. <https://colonfreezone.com/es/Fila-Sportworld-Corp_yd.html> [consulta: 24 de septiembre de 2019].

SINGH, C. 2016. Athletic Footwear Market Overview. [en línea] Allied Market Research. Mayo de 2016. <<https://www.alliedmarketresearch.com/athletic-footwear-market>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

TUMAN, A. 2019. The Top Shoe Technology Advantages in 2019. [en línea] TMCNet. Marzo de 2019. <<https://www.tmcnet.com/topics/articles/2019/03/29/441761-top-shoe-technology-advancements-2019.htm>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

SNEAKER FACTORY 2017. 4D Knit Flynit™ Shoe Construction. [en línea] Sneaker Factory. 24 de octubre de 2017. <<https://sneakerfactory.net/sneakers/2017/10/4d-knitting-flyknit-shoe-construction/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

EGAPGO 2019. How the Sneaker Industry Is Shaping Up In 2019? [en línea] EgapGo. 8 de septiembre de 2019. < <https://www.egapgo.com/how-the-sneaker-industry-is-shaping-up-in-2019/>> [consulta: 20 de septiembre de 2019].

ANEXOS

Preguntas de encuesta aplicada:

¿Utilizas Zapatillas? *

Sí
 No

Indicar su marca de zapatilla según los siguientes deportes: *

	Nike	adidas	Reebok	Under Armour	Fila	New Balance	Asics	No realizo este deporte/actividad
Running	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gimnasio (Maquinas, funcional, pesas, clases en Gym)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Football	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crossfit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccione sus principales consideraciones al momento de comprar zapatillas: *

Diseño
 Precio
 Comodidad
 Prestigio de marca
 Por sus embajadores
 Popularidad
 Tecnología

Según las siguientes ocasiones, ¿cuántos días a la semana utilizas zapatillas? *

	1	2	3	4	5	Más de 5	No utilizo zapatillas en esta ocasión
Deportes/gimnasio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar/estudiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos/salidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Según las siguientes ocasiones, ¿Cuál es tu marca de zapatillas favoritas? *

	Adidas	Nike	Under Armour	New Balance	Fila	Reebok	Asics	Otra marca	No utilizo zapatillas
Deportes/Gimnasio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar/Estudiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos/Salidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Utilizas las mismas zapatillas para hacer deporte como para trabajar y salir? *

- Sí
 No

Seleccione la(s) actividad(es) deportiva(s) que realiza: *

- Football
 Training (Gimnasio/Crossfit)
 Running
 Otro
 No realizo actividades deportivas/ Gimnasio

¿ Cuanto sueles gastar en la compra de una zapatilla? *

- Menos de \$49
 Entre \$50 - \$80
 Entre \$81 - \$110
 Entre \$111 - \$140
 Entre \$141 - \$180
 Más de 180

¿Dónde compra sus zapatillas? *

- Tiendas de UNA marca en específico (Ejemplo: Adidas, Nike, New Balance)
- Tiendas multimarcas (Sportline, Deportes Jimmy, Aurosport)
- Internet (Online)

Selecciona tu género: *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo
- Other: _____

Selecciona tu rango de edad: *

- Menos de 18 años
- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-60 años
- Más de 60 años

¿Vives en la República de Panamá? *

- Sí
- No

Indique su nivel educativo: *

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Universidad completa
- Prefiero no responder