



UNDER ARMOUR

BAJO LA ARMADURA

UN PROBLEMA ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA



**Tecnológico
de Monterrey**



UNDER ARMOUR.

INTRODUCCIÓN

El siguiente caso, trata de la empresa Under Armour, la cual es productora y comercializadora de productos y artículos deportivos a nivel mundial y cómo en poco tiempo ha crecido de manera exponencial en el mercado.

Under Armour, actualmente, esta posicionada en el top 3 de empresas de la categoría de productos deportivos, el proceso de crecimiento se ha basado en ventajas competitivas en innovación de productos y de una serie de pasos estratégicos acertados para llegar al éxito, que durante el caso se explican con más detalle.

Sin embargo, el crecimiento de ha desacelerado en los últimos años, por lo que es necesario reformular los productos e incluso desarrollar nuevos, para enfocarse en mercados emergentes y definir de manera estratégica como dichos productos pueden satisfacerlos.

LA ARMADURA DE UNDER ARMOUR

1. Descripción general de la empresa

Under Armour, Inc. Es una empresa que está involucrada en el desarrollo, comercialización y distribución de ropa deportiva, calzado y accesorios para hombres y mujeres. La cartera de productos de la empresa incluye sudaderas, calcetines, guantes de bateo de béisbol, guantes de fútbol, zapatos, sandalias y otros productos.

También ofrece productos para actividades al aire libre, como la caza, la pesca y los deportes de montaña. Ofrece sus productos bajo diversas marcas, incluyendo Under Armour, Armour, Heatgear, Coldgear y Allseasongear, entre otros. También comercializa productos en línea a través de su propio sitio web de comercio electrónico www.underarmour.com. La empresa tiene presencia en América del Norte, América Latina, Unión Europea y Asia-Pacífico. Under Armour tiene su sede central en Baltimore, Maryland, Estados Unidos.

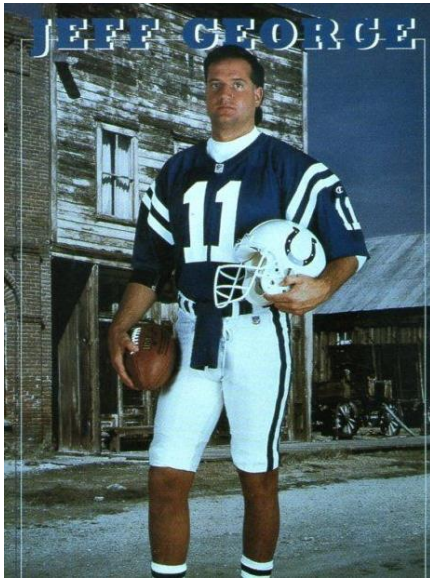
2. ¿Cómo comenzó todo?

Kevin Plank fue el fundador de la empresa en 1996, iniciando en el sótano de casa de su abuela. Como deportista en la Universidad de Maryland, Plank se cansó de tener que cambiar sus camisas empapadas de sudor bajo su jersey; sin embargo, se dio cuenta que sus pantalones cortos de compresión desgastados permanecían secos durante el entrenamiento. Esto lo inspiró para crear una camiseta que absorbiera la humedad a partir de tela sintética.

Después de graduarse de la Universidad de Maryland, Plank desarrolló su primer prototipo Under Armour. Pasó bastante tiempo viajando de arriba a abajo en la costa este, con nada más que la ropa en el maletero de su coche. Su primera venta a equipos fue a finales de 1996 con una de playera, la cual entregó a sus compañeros de equipo de Maryland y amigos que habían ido a jugar a la NFL. Plank inmediatamente perfeccionó el diseño, creando una nueva camiseta hecha de microfibra, que absorbía la humedad y mantenía a los deportistas secos, ligeros y con estilo.



Las principales marcas de la competencia incluyendo a Nike, Adidas y Reebok seguirían prontamente los pasos de Plank con su propia versión de absorción de humedad de la ropa.



La gente empezó a conocer la marca cuando en la portada del USA Today apareció al "quarterback" de los Oakland Raiders Jeff George, vistiendo un cuello de tortuga Under Armour. Después de esa portada, la primera gran venta de Under Armour vino cuando un administrador del equipo de Georgia Tech le pidió a Plank 10 playeras. Este negocio le abrió las puertas para un contrato con los equipos Arizona State University, North Carolina State y otros equipos de primera división de fútbol americano. Con comentarios positivos de jugadores, se empezaron a incrementar los pedidos y la fama se extendió.

Ese mismo año, Under Armour arrancó con varias líneas nuevas de ropa, incluyendo ColdGear, TurfGear, AllseasonGear, y StreetGear y otros "gear". Para finales de 1996, Under Armour había vendido 500 playeras HeatGear, generando 17.000 dólares. En 1997, Plank obtuvo 100 000 dólares en pedidos para adquirir una fábrica en Ohio, para hacer las playeras.

3. El crecimiento

Under Armour recibió su primera gran oportunidad en 1999 cuando Warner Brothers contactó a Under Armour para equipar dos de sus películas, "Any Given Sunday" y "The Replacements" de Oliver Stone.



En "Any Given Sunday", Willie Beamen (interpretado por Jamie Foxx) lleva un atuendo de Under Armour. Aprovechando el lanzamiento de "Any Given Sunday", Plank compró un anuncio en ESPN The Magazine. El anuncio generó cerca de \$750,000 Dlls en ventas.

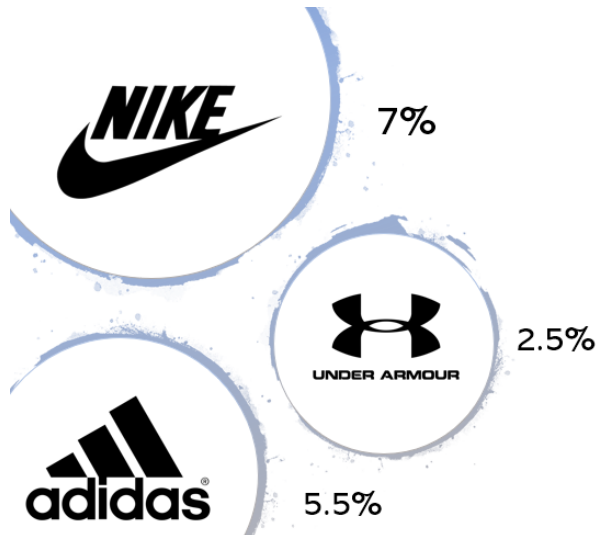
La siguiente tabla, muestra el crecimiento de la marca a través de los años.

Under Armour se convirtió en el patrocinador de la nueva liga de fútbol de la XFL	En 2003, la firma de capital privado, enfocada en el sector de consumo Rosewood Capital invirtió \$12 millones en la compañía.	El mismo año 2003, la compañía lanzó su primer comercial de televisión, que se centró en su lema "Proteger esta casa". La compañía hizo una oferta pública inicial en el NASDAQ en noviembre de 2005, recaudando \$153 millones de dólares de capital.	A fines de 2007, Under Armour abrió su primera tienda minorista de precio completo en el centro comercial Westfield Annapolis en Annapolis, Maryland.
			
Se dice que la compañía es el principal patrocinador comercial del reality show Duck Dynasty y ha llamado la atención por tomar una posición de apoyo al programa "patriarca" Phil Robertson.	Under Armour proporcionó los trajes que llevaban los speedskaters en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2014, los patinadores perdieron la competencia. aunque no parecía haber una falla de diseño en la demanda que causara los malos resultados, la noticia de las demandas hizo que las acciones de Under Armour cayeran un 2,38%	La compañía ofreció \$250,000,000 dólares por 10 años de contrato de patrocinio a Kevin Durant, sin embargo, Nike ganó el acuerdo, ofreciendo \$300,000,000 dólares.	El 21 de enero de 2014, se anunció que la Universidad de Notre Dame y Under Armour habían llegado a un acuerdo sobre el suministro de uniformes y equipo deportivo para la universidad. El precio de sus acciones se disparó 62.5% este año
			
En febrero de 2015, Under Armour anunció que había comprado el fabricante de aplicaciones de conteo de calorías y nutrición MyFitnessPal por \$475 millones, así como el fabricante de aplicaciones de acondicionamiento físico Endomondo por US \$85,000,000	El 6 de enero de 2016, Under Armour anunció una asociación estratégica con IBM para utilizar la tecnología de computación cognitiva de IBM Watson para proporcionar datos significativos de su kit IOT y la aplicación UA Record.	El 26 de mayo de 2016, Under Armour y UCLA anunciaron sus planes para un contrato por 15 años y \$ 280 millones, lo que lo convierte en el patrocinio de calzado y ropa más grande en la historia de la NCAA	En julio de 2016, Under Armour arrendó el espacio de 53,000 pies cuadrados (4,900 m2) anteriormente ocupado por FAO Schwarz en la Quinta Avenida de Nueva York; la apertura de la tienda está prevista para 2021.
			
El 5 de diciembre de 2016, Under Armour llegó a un acuerdo de 10 años con Major League Baseball para convertirse en el proveedor oficial de uniformes en el campo de la MLB, a partir de 2020.	Under Armour es ampliamente conocido por su asociación con el atleta de la NBA Stephen Curry, quien es considerado como la "cara de su línea de calzado".	Under Armour también es bien conocido por su asociación con el golfista de la PGA Jordan Spieth, quien ha ganado tres títulos (el Masters 2015, el US Open 2015 y el Open Championship 2017) y recientemente lanzó su propio zapato de golf, "Spieth One".	El 10 de octubre de 2018, Under Armour anunció que había firmado al centro Joel Embiid de los Philadelphia 76ers con un acuerdo de aprobación de zapatillas.
			

Fuente: Elaboración propia, con base en varias fuentes citadas al final del documento.

4. Competencia

Existen en total 25 marcas que dominan el mercado de ropa y artículos deportivos en el mundo, la participación de mercado que ocupan las tres principales es la siguiente: Nike 7%, Adidas 5.5%, Under Armour 2.5%



Under Armour, Nike y Adidas son las compañías que hoy dominan el mundo del deporte, las cuales logran que no sólo los atletas luchen en la pista, sino que también exista un combate por los mejores contratos deportivos.

Esta feroz competencia, la está sintiendo con fuerza la estadounidense Under Armour, según explicó la propia firma. Esto debido a que la marca deportiva creció durante el cuarto trimestre del 2016 un 12%, cuando lo hacía desde hace 8 años en torno al 20%. Esta situación provocó que sus acciones se desplomaran un 25% en Wall Street. Una caída no vista desde hace tres años en la bolsa de Nueva York.

Esta disputa entre marcas la lidera ampliamente la norteamericana Nike, la que durante el 2016 obtuvo ingresos de US\$32,4 mil millones, creciendo un 6% respecto al año anterior. Mientras que la germana Adidas ingresó un monto de US\$15,8 mil millones, cifra que representó un aumento del 15% en comparación al 2015, dejando en tercer lugar a Under Armour con US\$4,8 mil millones y un crecimiento que bajó al 12%.







Por otro lado, las categorías que mejores resultados le dieron a Nike fueron básquetbol, por medio de la marca Jordan, y productos para corredores y entrenamiento. Mientras que Adidas se centró en running y fútbol. Asimismo, Under Armour se dedicó, principalmente, al baloncesto, siendo un duro competidor para Nike a través del millonario contrato que tiene con la estrella de la NBA, Stephen Curry, además de apuntar al golf y entrenamiento.

Las tres firmas concentran sus principales focos de ventas en Estados Unidos, China, Europa Occidental y Australia. Contratos con los deportistas de más valor comercial

En cuanto a contratos con los deportistas con más valor comercial, Nike lleva la delantera, pues tiene bajo su paraguas a 51 de las 100 estrellas deportivas que reciben más ingresos por marketing.

Le sigue Adidas, con 12, y Under Armour, que tiene 11. Si se reduce el espectro al top 10, avanza el poderío de Nike: siete de los diez atletas que más ganan por patrocinio y publicidad tienen contrato con la gigante estadounidense, como Roger Federer, Lebron James, Tiger Woods, Kevin Duran, Cristiano Ronaldo y Rafael Nadal. Mientras que Adidas y Under Armour sólo cuentan con uno (Novak Djokovich y Jordan Spieth, respectivamente).

En las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, Nike nuevamente se consagra como el líder indiscutido, seguido de Adidas y muy atrás en número de seguidores está Under Armour. Instagram es la red social en donde estas marcas generan mayor impacto.

			
	2.9 M	55.6 M	877 K
	68.9 M	27.5 M	6.8 M
	12.5 M	25.9 M	2.8 M

5. Análisis Under Armour



6. Problemas bajo la armadura

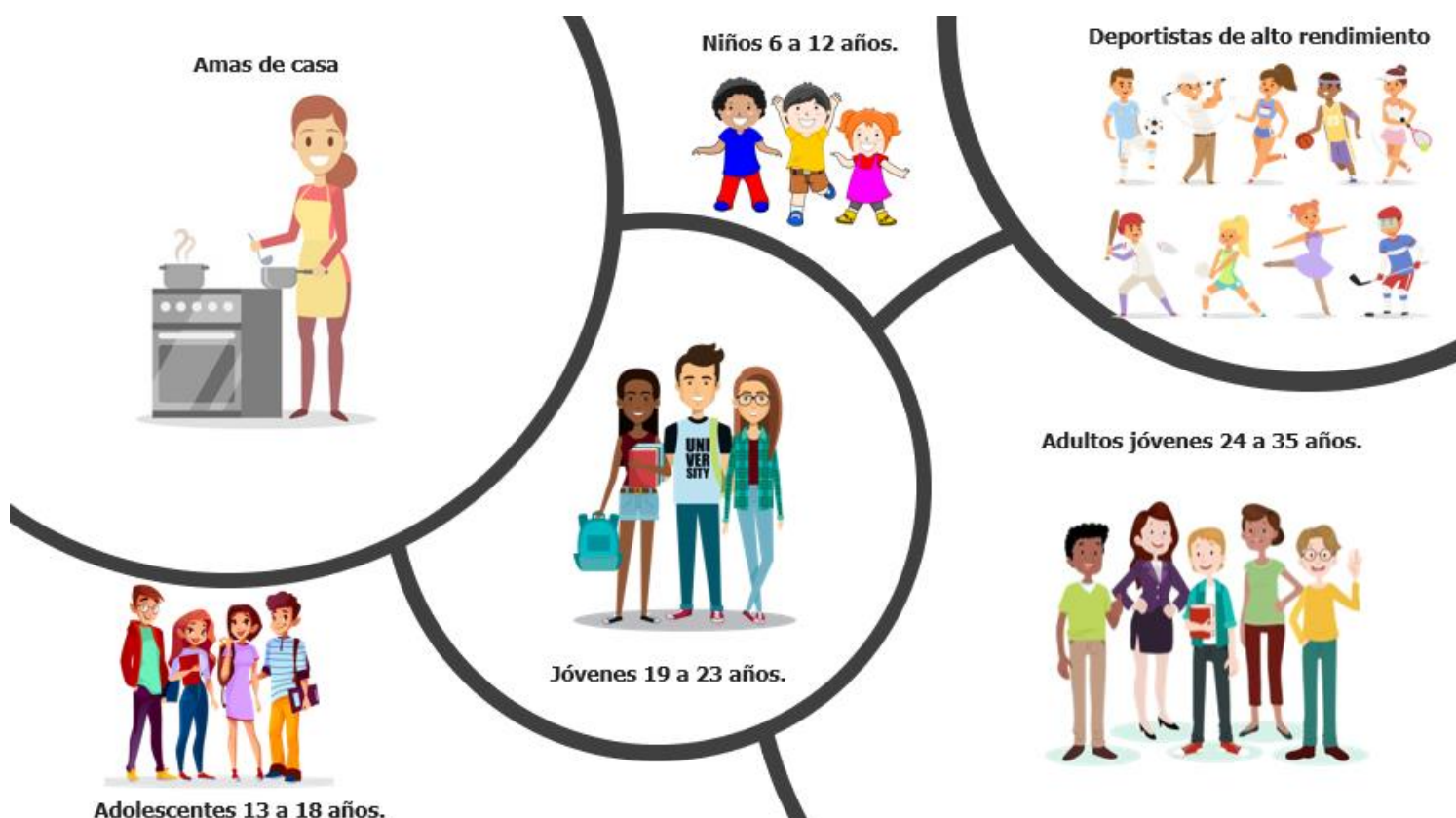
La compañía reportó ingresos por 4,976.6 millones de dólares para el año fiscal que finalizó en diciembre. 2017, un incremento del 3.1% sobre 2016. Sin embargo, en 2017, el margen operativo de la compañía fue 0.6%, comparado con un margen operativo de 8.7% en el año fiscal 2016. La pérdida neta de la empresa fue de \$48.3 millones de dólares en 2017, en comparación con una ganancia neta de \$257 millones de dólares en 2016.

La falta de crecimiento a doble dígito y de productos que le generen mayor rentabilidad para la empresa, aunado con la dinámica de la competencia como Nike y Adidas, ha hecho que esta pérdida financiera, también genere expectativas negativas a largo plazo para sus consumidores, por lo que requiere un cambio de estrategia, que le ayude a repuntar y volver a crecimientos considerables para siguientes años.

La primera acción que se sugiere para este caso es detectar nuevas necesidades en el mercado meta, así como nuevos mercados emergentes para la marca, con que se pueda desarrollar una línea de negocios (UEN) adicional a los productos existentes, que sea innovadora, atractiva y sobre todo rentable.

Los mercados meta propuestos son:

1. Niños 6 a 12 años.
2. Adolescentes 13 a 18 años.
3. Jóvenes 19 a 23 años.
4. Adultos jóvenes 24 a 35 años.
5. Amas de casa
6. Deportistas de alto rendimiento



Con base en las características y patrones de consumo del segmento seleccionado, que se investigarán por medio de información primaria y secundaria durante el curso, se generará, la línea de productos más atractiva.

7. ENTREGABLES

- a. User persona/cliente: datos primarios y secundarios para elaborar un user persona (analizar y visualizar).
 - a. Análisis de bases de datos secundarias: INEGI, Euromonitor, Kantar, etc.
 - b. Elaboración y análisis de sesión de grupo con el segmento de mercado seleccionado para complemento de user persona e insights para nueva línea de productos.
- b. Desarrollo de empathy map y de insights para el mercado cautivo.
- c. Línea de productos nueva acorde a necesidades e insights definidos en actividades anteriores.

8. REFERENCIAS

Goh, G. (2016). Under Armour mixes it up. *Campaign Asia-Pacific*, 36–37.
Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com/millennium.itesm.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116391076&lang=es&site=eds-live>

ROBERTS, D. (2011). Under Armour Gets Serious. *Fortune*, 164(7), 152–162.
Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com/millennium.itesm.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=66931557&lang=es&site=eds-live>

Under Armour, Inc. SWOT Analysis. (2018). *Under Armour, Inc. SWOT Analysis*, 1–8. Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com/millennium.itesm.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134100016&lang=es&site=eds-live>

Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/02/04/843371/La--feroz-competencia-de-las-tres-principales-marcas-deportivas-a-nivel-global.html>



VERED BY:
LIANT

Guadalajara, Jalisco

Mayo 2019