

## EQUIPAMIENTO

# El plan post-Covid de Nike: más digital, más directo y 'push' en mujer y niño

El gigante estadounidense del deporte adelanta dos años su objetivo de generar en la Red el 30% de su negocio mundial. La empresa presentará esta semana un plan de recorte de personal.

P. Riaño  
29 jun 2020 - 04:59



La hoja de ruta de Nike post Covid-19 es también la hoja de ruta de John Donahoe. Al ejecutivo, escogido como sucesor de Mark Parker al frente del gigante del deporte a finales del año pasado, le ha tocado lidiar con la crisis del coronavirus. Con la presentación de resultados del ejercicio 2019 (cerrado el pasado mayo) y tras entrar en pérdidas en el cuarto trimestre, Donahoe ha dado a conocer las nuevas líneas estratégicas de Nike: más digital, menos intermediarios y empuje en mujer y niño para plantar cara al impacto de la pandemia.

Nike concluyó el ejercicio 2019 con una caída del 4% en su negocio global, hasta 39.117 millones de dólares, mientras su resultado neto se desplomó un 37%, pasando de 4.029 millones de dólares en 2018 a 2.539 millones de dólares en 2019. En el cuarto trimestre (de marzo a mayo), el impacto del Covid-19 fue mayor todavía: las ventas retrocedieron un 38% y el resultado se tiñó de rojo, con pérdidas por 790 millones de dólares.

millones de dólares.

Ante esta evolución, la empresa acelera la transformación iniciada hace ya unos años y, como están haciendo todos los gigantes del retail, se vuelca en la Red para esquivar los efectos de una posible nueva pandemia y subirse a la ola de los cambios de hábitos de los consumidores tras el Covid-19. Este movimiento irá acompañado de un plan de ajuste de personal que se concretará esta semana: según *Financial Times*, tras la presentación de resultados Donahoe escribió un email a toda la plantilla para informar de que los despidos comenzarán el mes que viene.

## **Nike acelera la transformación iniciada en 2017 para reducir intermediarios y volcarse en el digital**

“Estamos transformando Nike más rápido para definir el mercado del futuro -reivindicó Donahoe en conferencia con analistas-; ahora es el momento de actuar”. El consejero delegado de Nike anunció la introducción de una “nueva fase digitalmente potenciada” de la estrategia introducida en 2017 para eliminar intermediarios y distribuidores y llegar directamente al consumidor y, de paso, ganar margen y control.

Hasta 2017, la empresa trabajaba con un gran número de distribuidores a lo largo del mundo, que ha ido reduciendo de forma progresiva para reducir la dispersión, al tiempo que ha acelerado su llegada de forma directa al consumidor a través de la Red. La digitalización de las ventas es un puntal de la estrategia de Nike tras el impacto del Covid-19.

“Crearemos el *marketplace* del futuro, mucho más alineado con lo que los consumidores quieren y necesitan”, explicó Donahoe. En 2018, la empresa se marcó el objetivo de que el 30% de sus ventas procedieran de Internet en 2023. El viernes, el ejecutivo anunció que esta meta se adelanta dos años y se alcanzará en 2020. “Y mirando al futuro, ahora prevemos que la penetración online en nuestro negocio global alcance el 50%”, agregó.

John Donahoe: “Mirando al futuro, ahora prevemos que la penetración online en nuestro negocio global alcance el 50%”

El grupo de equipamiento deportivo utilizará el canal online para “construir relaciones con los consumidores más profundas y con sentido” apoyándose en un nuevo *marketplace*

. “Los consumidores quieren experiencias modernas y fluidas, online y offline, por lo que estamos acelerando nuestro enfoque”, explicó.

Esta estrategia, denominada *One Nike Marketplace*, estará liderada por el área digital de Nike y las tiendas propias del grupo, así como por un “número más pequeño” de *partners*. El objetivo de la empresa es poder contar con datos, inventario y una base de datos de clientes común en los tres canales, con lo que conseguirá dar “mejor acceso” a los clientes y más velocidad.

Nike quiere colocar al cliente final todavía más en el centro. “En el pasado hablamos de la membresía como un vector de crecimiento y diferenciador -afirmó Donahoe-; ahora vamos a realinear nuestro negocio para convertirlo en el centro de todo lo que hacemos”.

En esta transformación, las tiendas jugarán también un papel fundamental. La compañía tiene previsto focalizar su inversión en establecimientos monomarca de menor tamaño integradas digitalmente con la actividad online. “Estas tiendas monomarca acelerarán la trayectoria de crecimiento en los segmentos con mayores oportunidades de cuota de mercado, como mujer y ropa, impulsando la rentabilidad a largo plazo”, aseguró Donahoe.



Mujer y niño se convertirán en prioridades de inversión para Nike durante los próximos años.

Para penetrar con más fuerza en segmentos como estos, la empresa reorganizará su estructura de producto. “Sabemos que nuestros clientes no se ven a si mismos sólo como *runners* o practicantes de yoga -señaló el ejecutivo-; no piensan en términos de *performance*

vs. *sportswear*, sino que compran a lo largo de las categorías de hombre, mujer y niño”. Los planes de la compañía pasan por “relinear” su estructura para reflejar esta “simplicidad”.

“Esta construcción del consumidor nos permitirá simplificar significativamente nuestra organización y enfocar más de nuestros recursos en las capacidades y oportunidades que forjarán nuestro futuro”, desarrolló Donahoe.

Mujer y niño se convertirán en prioridades de inversión para Nike durante los próximos años, centrándose en áreas como innovación, creación de producto, *márketing*, *merchandising* y distribución. La compañía considera que centrándose en clientes en lugar de en categorías puede responder mejor a las necesidades de los consumidores y “abrir nuevas oportunidades” de negocio.

La tecnología, según Donahoe, acelerará esta transformación y los planes del grupo pasan por introducir una única estrategia tecnológica integrada en todos los canales y segmentos para “ganar eficiencia”. “Específicamente, aceleraremos y unificaremos nuestras inversiones en la detección de la demanda, la recopilación de información y la gestión del inventario -desarrolló-; este enfoque simplificado desbloqueará más eficiencia para el negocio, mientras impulsamos la velocidad y la capacidad de respuesta, ya que servimos a los consumidores a nivel mundial”.

## **La empresa focalizará su inversión en establecimientos monomarca de menor tamaño integradas digitalmente con la actividad online**

### Aprovisionamiento y financiación

La aceleración del proceso de digitalización es la respuesta de Nike a la crisis del coronavirus, pero la empresa debe atender también a dos de las consecuencias de la pandemia: la acumulación de stock y el debilitamiento financiero.

A cierre del cuarto trimestre del ejercicio, el inventario del grupo de Oregón había aumentado un 31% respecto al mismo momento de doce meses antes, pese a que la empresa reorganizó todo su aprovisionamiento para adaptarlo al nuevo contexto del mercado a mediados de marzo.

Tal y como explicó Matt Friend, director financiero del grupo, a los analistas, la empresa optó en un primer momento por recortar en un 30% las compras a corto plazo realizadas antes del Covid-19 para otoño y Navidad. “Aunque esto tuvo un impacto

negativo en los márgenes brutos en el cuarto trimestre, fue la decisión correcta para ajustar el futuro movimiento de inventario a través de nuestra cadena de suministro y utilizar el stock que tenemos a mano”, señaló Friend.

Por otro lado, la empresa ha implementado “un plan para lograr un flujo de inventario sin temporada cambiando las fechas de lanzamiento de algunos productos para poder usar artículos relevantes de verano y otoño para satisfacer la demanda a corto plazo”. Aunque la compañía llevó parte del stock de tienda a la Red, admite que ha debido llevar a cabo promociones y descuentos “para acelerar la liquidación del exceso de inventario”, lo que terminará impactando, también, en el margen.

El grupo asegura que esta estrategia para el stock ha funcionado en China y que “el negocio regresará a métricas sanas normalizadas a finales de junio”. “De hecho, ya estamos viendo que los niveles de inventario mejoran globalmente y estamos seguros de que el inventario de Nike será del tamaño correcto y estará en una posición normal en el segundo trimestre”, aseguró Friend.

## **La compañía ha adaptado su flujo de producto e intensifica los descuentos para reducir stock**

La compañía se muestra confiada en su solidez financiera. “En un entorno en el que la mayoría de las empresas se centran únicamente en la supervivencia, la fortaleza financiera de Nike, la escala y adaptabilidad nos permiten tomar decisiones a corto plazo y a la vez invertir para impulsar el crecimiento a largo plazo”, sostuvo el ejecutivo.

La compañía finalizó el cuarto trimestre con liquidez por 12.500 millones de dólares, incluyendo cerca de 9.000 millones de dólares en efectivo e inversiones a corto plazo. Pese a ello, la prioridad del grupo es reducir los “gastos discrecionales” pero mantener la inversión en digital.

## **Para la primera mitad de 2020, la compañía espera que sus ventas se sitúen por debajo de las del año pasado**

Previsiones

¿Cuándo dará sus frutos la nueva hoja de ruta de Nike? De momento, habrá que

esperar para conocer los objetivos del grupo, que, igual que los principales retailers del mundo, este año no ha facilitado previsiones.

“El ejercicio 2020 continuará siendo un momento de incertidumbre a medida que las economías se recuperen de los efectos del Covid-19 y busquen contener nuevos brotes de la enfermedad -afirmó el director financiero-; seremos ágiles y resistentes porque entendemos que la recuperación de cada mercado no será lineal”. Tras la apertura de tiendas, por ejemplo, Nike señala que mercados como España e Italia se recuperan más lentamente que otros en Europa.

A pesar de ello, el ejecutivo adelantó que la compañía prevé una “mejora secuencial trimestre a trimestre” a medida que las tiendas reabren y se normaliza el aprovisionamiento y la demanda. Para la primera mitad del año, la compañía espera que sus ventas se sitúen por debajo de las del año pasado, pero con un descenso inferior al registrado en el cuarto trimestre de 2019.

En el segundo semestre de 2020, en cambio, Nike espera que sus ventas rebasen ya las del año pasado, “con un mercado sano y una situación normalizada de venta *full price* en todos nuestros canales”. El ejercicio 2020 se cerrará, si no hay cambios, como uno de los primeros con ventas estancadas en la historia reciente del gigante del deporte.