

EQUIPAMIENTO

Under Armour, cuando la tijera pone en riesgo la imagen

La compañía estadounidense de moda y equipamiento deportivo lleva cuatro años inmersa en un plan de reducción de costes. Como parte del mismo, ha roto contratos con tres universidades y con la Liga Nacional de Fútbol (NFL).

Laura Juanes/ Pilar Riaño
8 feb 2021 - 04:58



La imagen de Tom Brady haciendo un *high five* en la Super Bowl con un guante de Under Armour no volverá a repetirse. La compañía estadounidense de moda y equipamiento deportivo rompió, la semana pasada, su contrato de licencia con la Liga Nacional de Fútbol (NFL). Se trata del punto álgido de una estrategia emprendida en el marco del plan de reducción de costes que la empresa lleva implementando desde hace varios años, y que se ha acelerado en los últimos meses a causa del estallido de la pandemia. ¿El coste? Under Armour está deshaciendo posiciones en el sector deportivo, perdiendo notoriedad y alejándose todavía más de los dos titanes de la industria: Nike y Adidas.

La compañía, fundada en 1990 en Baltimore por el exatleta Kevin Plank, se caracteriza desde sus inicios por la tecnicidad de sus productos. Under Armour entró en la

industria del deporte cuando Nike y Adidas ya se habían repartido los grandes trozos del pastel: el baloncesto y el fútbol. Así, el nuevo actor se introdujo en deportes minoritarios y, sobre todo, en ligas universitarias, que tienen un gran peso en el país.

En 2017, tras años de crecimiento acelerado en los que llegó incluso a desafiar a Nike, Under Armour empezó a flaquear. Mala gestión del inventario, inversiones y deuda y apuesta por deportes poco rentables fueron, según los analistas, los errores de la compañía.

La empresa finalizó el ejercicio 2017 con unas pérdidas de 48,2 millones de dólares, después de haber ganado 257 millones de dólares un año antes. Ese mismo ejercicio, la empresa redujo drásticamente su ritmo de crecimiento y tras haber elevado su negocio un 20% en 2016 aumentó sus ventas sólo un 3%.

Under Armour empezó a gestar su estrategia de reducción de costes en 2017, tras registrar pérdidas a cierre del ejercicio

Entonces, la empresa puso en marcha un plan de reducción de costes para corregir sus cuentas y volver a la senda del crecimiento. El plan inicial contemplaba el cierre de algunas tiendas e instalaciones de la compañía, así como un ajuste de plantilla. Under Armour cifró en entre 190 millones de dólares y 210 millones de dólares el coste de la reestructuración. ¿El objetivo? Mejorar la velocidad, ganar flexibilidad en las operaciones y digitalizar el negocio.

Pero los números rojos de 2017 se mantuvieron en 2018, y Under Armour cerró el ejercicio con pérdidas de 46,3 millones de dólares. Las ventas continuaron flaqueando y se elevaron sólo un 4%, hasta 5.200 millones de dólares. En aquel momento, el presidente y consejero delegado de Under Armour, Kevin Plank, señaló que los resultados de 2018 demostraban un progreso significativo en el plan de transformación que estaba ejecutando la compañía.

Ante este contexto, la compañía ejecutó en 2018 la segunda fase de su plan de ajuste, incrementando el coste de la reestructuración en 10 millones de dólares. Con el nuevo presupuesto sobre la mesa, que ascendía 220 millones de dólares, la empresa siguió recortando su plantilla e implementando estrategias para proteger su caja.



Patrik Frisk fue nombrado consejero delegado de la compañía después de que Kevin Plank diera un paso al lado en 2019, pasando a ser presidente ejecutivo y director de marca.

El plan de reestructuración comenzó a dar sus frutos en 2019. La marca estadounidense cerró el ejercicio con una facturación de 5.267 millones de dólares, un 1,4% más que en 2018, y logró abandonar los números rojos con un beneficio neto de 92 millones de dólares. Pero los problemas no acabaron para la compañía: en noviembre de ese mismo año, la Securities and Exchange Commission (SEC) y el Departamento de Justicia (DoJ) de Estados Unidos abrieron una investigación sobre las prácticas contables de Under Armour. En sólo un día, la acción de la empresa se hundió un 19%.

Ante esta situación Kevin Plank dio un paso al lado y dejó su cargo como consejero delegado a finales de 2019, pasando a ser presidente ejecutivo y director de marca. Le relevó en el puesto el protagonista de la tercera fase del plan de reducción de costes: Patrick Frisk. El ejecutivo, que anteriormente había ejercido como director de operaciones en la empresa, tomó el timón del barco con mano dura.

Pese a la corrección en los resultados, la compañía incidió todavía más en su

reestructuración y en febrero de 2020, antes de que la pandemia afectara al consumo, anunció una nueva fase de reestructuración para “equilibrar el balance y mejorar la rentabilidad y la generación de flujo de efectivo” a futuro”. La empresa contempló en aquel momento unos costes relacionados con este plan por entre 325 millones de dólares y 425 millones de dólares.

Y entonces llegó la pandemia: Under Armour registró pérdidas por valor de 589 millones de dólares

El estallido de la pandemia agravó la situación de la compañía. En el primer trimestre (cerrado el 31 de marzo), la compañía registró unos números rojos de 589 millones de dólares y una caída de la facturación del 23%, hasta 930 millones de dólares. La compañía empezó entonces a “ajustar operaciones y tomar medidas para garantizar la continuidad comercial”.

En el segundo trimestre, Under Armour anunció que estaba reduciendo su presupuesto de marketing, además de otras iniciativas, para recortar costes. En ese periodo, Under Armour hundió sus ventas un 41%, hasta 708 millones de dólares, y registró unas pérdidas de 183 millones de dólares.

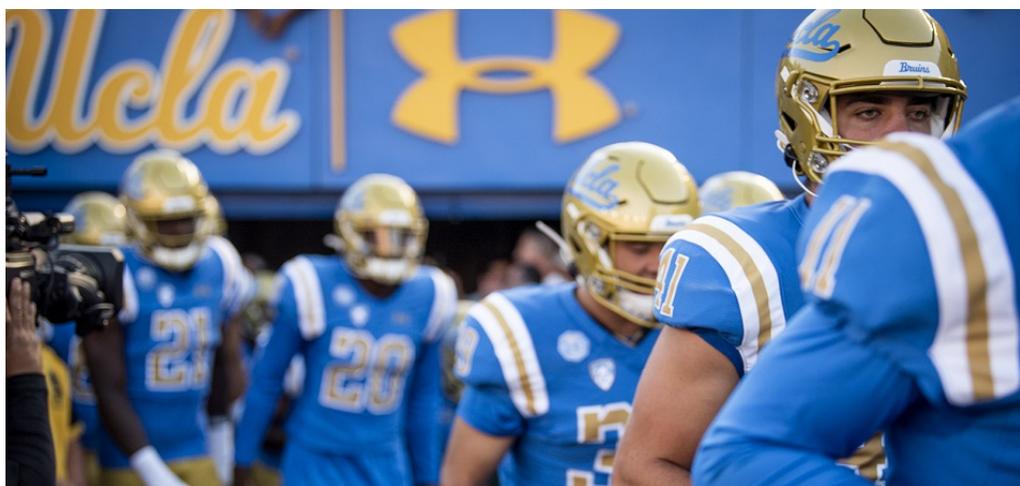
Finalmente, en el tercer trimestre, el último del que se tienen datos, a falta de que se publiquen los correspondientes a los últimos tres meses de su ejercicio fiscal, Under Armour recuperó el ritmo. Entre julio y agosto, la empresa facturó 1.433 millones de dólares, con un leve aumento del 0,27% respecto al mismo periodo de 2019, y registró un beneficio de 39 millones de dólares.

De gran apuesta a lastre: la compañía se deshizo de la aplicación MyFitnessPal

Bajo el mandato de Frisk, Under Armour está deshaciendo algunas de las grandes apuestas de Plank, como la conexión con plataformas digitales o la apuesta por la imagen de marca. En 2015, la compañía compró la aplicación de *fitness* MyFitnessPal, junto con la plataforma Endomondo, por 560 millones de dólares. En diciembre del año pasado, la empresa completó la venta de la *app* deportiva a Francisco Partners por 345 millones de dólares.

Más disciplina, más caja, menos gasto. Bajo esta misma premisa, Under Armour inició una purga de contratos de patrocinio para reducir costes. A finales de 2019, la empresa tenía obligaciones de patrocinio por valor de 679 millones de dólares. ¿Era un buen mecanismo para ganar notoriedad en el sector? Sí. Pero, para la compañía, el *cash* pesaba más que el *field*.

En julio, Under Armour levantó las primeras voces de alarma cuando anunció que quería rescindir los contratos con dos pesos pesados del deporte universitario: las universidades californianas de Los Ángeles (UCLA) y Berkeley, que en los últimos años fueron clave en el impulso de márketing de la compañía.



Under Armour ha rescindido, desde el pasado verano, los contratos con las universidades de Los Ángeles, Berkeley y, más recientemente, Cincinnati. El acuerdo con UCLA se firmó por valor de 280 millones de dólares.

El contrato con la UCLA se firmó en 2016 por valor de 280 millones de dólares, y, según los términos iniciales, debía extenderse durante quince años, hasta 2031. Ese

mismo año, Under Armour firmó el contrato con la Universidad de Berkeley por 85,6 millones de dólares. El acuerdo entre la empresa y la institución debía extenderse durante diez años, hasta 2026.

La última universidad con la que Under Armour ha roto su contrato de licencia fue con la de Cincinnati. En noviembre, la compañía pudo llegar a un acuerdo de compra con la entidad universitaria, con la que firmó un acuerdo de patrocinio en 2015 que debía extenderse durante diez años, hasta 2025. Como parte del contrato, la compañía debía pagar a la universidad más de un millón de dólares al año, además de proporcionar más de tres millones de dólares anuales en concepto de equipamiento deportivo.

Tras firmar el acuerdo de compra, Under Armour deberá pagar 9,75 millones de dólares en ocho cuotas hasta abril de 2022, según *Baltimore Business Journal*. Además, la compañía deberá seguir suministrando equipamiento a la Universidad de Cincinnati por valor de 3,65 millones de dólares hasta finales del próximo junio.

El último movimiento: la compañía ha puesto punto final a su contrato con la NFL

El último golpe de efecto de Under Armour se ha producido esta misma semana. La compañía ha rescindido su contrato de licencia con la NFL a pocos días de la celebración de la Super Bowl, el evento deportivo televisado más importante de Estados Unidos. El valor del acuerdo ascendía, anualmente, a entre diez millones de dólares y quince millones de dólares, según *Financial Times*.

No han trascendido por el momento las fechas en las que el acuerdo entre la compañía y la liga deportiva llegará a su fin. Under Armour ha asegurado que terminará este año, y que los jugadores que contaban con contratos individuales con la empresa se están reevaluando de cara al inicio de la próxima temporada, que empezará en otoño. Los derechos de uso también afectan a la ropa que usan los deportistas en el NFL Combine, un evento de búsqueda de nuevos jugadores.

La decisión supone un gran retroceso para la compañía en el sector del deporte, en el que gigantes como Nike y Adidas copan ya los patrocinios de los principales deportes mundiales. De hecho, ya en 2019 el titán estadounidense arrebató a Under Armour los contratos de licencia para los uniformes de las grandes ligas deportivas en Estados Unidos: la NFL, la Major League Baseball (MLB) y la NBA. Adidas, por su parte,

patrocina a la Liga Nacional de Hockey.

Adiós también a la Premier League

El plan de reducción de costes ha ido más allá de los patrocinios en el campo deportivo estadounidense. A principios de este año, Under Armour también ha roto con el equipo británico de fútbol Southampton, con el que la compañía consiguió entrar en el sector futbolístico en 2016. Cuando finalice el contrato, al final de la actual temporada 2020-2021, la empresa desaparecerá también del escenario de la Premier League.

Otro campo del que ha salido la empresa estadounidense es el del *lacrosse*: Under Armour rompió en julio su contrato con el equipo de Maryland. La compañía no fabricaba el equipamiento deportivo de este deporte, sino que lo hacía Team 22, que tenía la licencia exclusiva de la empresa.