

## CAPÍTULO 54

---

### *VALORES PARA EL ÉXITO. EL CASO DE ADIDAS*

---

**Benjamín Clari**  
Presidente de adidas España

#### **EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS. LAS EMPRESAS DE ÉXITO**

A la hora de hablar de empresas de éxito, bien podría haber escogido a la propia Universidad de Valencia, a la que tan solo le falta menos de un mes para cumplir los 505 años, pero, si me permitís, hoy os voy a hablar de otra empresa de éxito: de adidas.

Hay muchas empresas de éxito en el mundo. Durante mi vida profesional he tenido el privilegio de trabajar en algunas de las multinacionales más importantes a nivel mundial aparte de adidas: Kellogg, Gillette y Chupa Chups. Por ello haré alguna que otra referencia a ellas durante esta ponencia.

Antes de empezar, me gustaría reflexionar sobre lo que entendemos por “éxito” para una empresa.

¿Cómo se mide hoy el éxito de una empresa?

Por sus resultados financieros sin ninguna duda.

El éxito de una empresa depende de su capacidad para generar la rentabilidad que los mercados financieros y los inversores esperan de ella. Esto es evidentemente válido para las empresas que cotizan en bolsa; pero incluso en las que no, que son la mayoría, lo que se espera siempre es que produzcan unos buenos dividendos.

Pero no podemos olvidar que, a la consecución de estos resultados financieros, contribuyen una serie de factores, no siempre tan fáciles de medir como los resultados financieros, que por sí mismos también suelen ser factor de éxito como por ejemplo, el inventar una tecnología o un producto y convertirlo en líder mundial caso de las hojas de afeitar de Gillette, los cereales para desayuno de Kellogg o los caramelos con palo de Chupa Chups entre muchos otros; o como el saber mantenerse a la cabeza de las empresas de su propio sector durante un largo periodo de tiempo; o la fuerza, el reconocimiento y el valor de su marca en los casos de Coca Cola, adidas o Real Madrid; o su organización, su capacidad para

## *B. Clari*

la creación de empleo y de formación de sus empleados caso de Procter & Gamble considerada como la mejor escuela de marketing del mundo; o de innovación y de adaptación a las circunstancias del mercado caso de Harley Davidson que ha conseguido cambiar su imagen de marca y convertirse en uno de los fabricantes de motocicletas más rentables del mundo, etc.

Como vemos la lista de factores que influyen en el éxito de una empresa es larga y variará dependiendo de su actividad, de sus objetivos, del momento o hasta de su ubicación. Algunas destacan por alguno de estos factores, y otras por otros pero como casi siempre en la vida, las empresas de mayor éxito son las que han sabido alcanzar un justo equilibrio entre estos distintos factores. Ese es el caso de adidas.

Sin embargo, todas estas empresas tienen algo en común: sus fundadores eran unos visionarios que supieron adelantarse a sus tiempos con una fe inquebrantable en lo que hacían, sin ninguna excepción.

Ya sea a través del producto que inventaron: las hojas de afeitar del Sr. King Camp Gillette, los cereales del Sr. Wilburg Keith Kellogg o el caramelo con palo del recién fallecido D. Enrique Bernat; ya sea a través de la tecnología que desarrollaron o mejoraron: la producción en cadena de los coches del Sr. Henry Ford o la producción industrial del Chupa Chups del Sr. Bernat, todos, absolutamente todos, se dieron cuenta del potencial de sus inventos y/o descubrimientos y supieron crear y desarrollar empresas para producir y comercializar sus productos.

Y todos tenían otra cosa en común: su origen humilde. El Sr. Kellogg era vendedor ambulante de escobas que vivía en un pequeño pueblo junto al lago Michigan, el Sr. Gillette trabajaba de vendedor en una ferretería de Chicago, el Sr. Bernat, vendía caramelos y productos de confitería en Cataluña y el Sr. Dassler, era un humilde zapatero en un pequeño pueblo de Bavaria.

Ninguno de ellos tuvo tampoco formación universitaria pero sí ideas; creyeron en ellas y a partir de ellas crearon las empresas que todos conocemos hoy como líderes dentro de sus sectores: el Sr. Kellogg buscaba un sustituto para el desayuno fuerte americano que las amas de casa que trabajaban no tenían ya tiempo de preparar durante la semana; el Sr. Gillette inventó la hoja de afeitar recambiable para que los clientes volvieran a menudo a la ferretería donde trabajaba; el Sr. Bernat comprendió que añadiendo un palito a un caramelo, el niño disfrutaría de su caramelo durante más tiempo y de una forma más limpia. Pero también se dio cuenta de que la forma de fabricación manual del principio no le permitiría grandes producciones y por eso creó una empresa de ingeniería que se encargó de construir las máquinas necesarias para una producción industrial sin ningún tipo de manipulación por parte de los operarios: desde que el azúcar cae en la tolba hasta que el niño abre el envoltorio del caramelo, nadie toca el producto.

En el caso de adidas, ese visionario se llamaba Adolf Dassler. El Sr. Dassler se dio cuenta de la importancia del calzado deportivo para que los atletas consiguieran mejores marcas y dedicó su vida a inventar productos para que estos atletas y jugadores pudieran correr más rápido, saltar más alto y más lejos, darle mejor al

balón, de una forma más precisa y segura. Y a buen seguro que lo hizo: las 700 patentes –sí han leído bien: 700 patentes– que le pertenecen dan buena fe de ello.

Hablar de adidas por lo tanto es hablar de Adolf Dassler.

Entre otras muchas cosas porque el nombre de adidas proviene de la contracción del diminutivo de Adolf en alemán: Adi junto con las tres primeras letras de su apellido: Das.

Una única visión fue la que inspiró a Adolf Dassler cuándo fabricó las primeras zapatillas en 1920, cuando solo tenía 20 años. Su idea era la de proveer a cada atleta con el mejor calzado de su respectiva disciplina. Fue este principio el que guió su carrera y trabajo diario hasta su fallecimiento en 1978. Las 700 patentes ya mencionadas y otros derechos de propiedad industrial en todo mundo son prueba de esta permanente búsqueda de la perfección.

Su primera zapatilla, hecha con los pocos materiales disponibles en el periodo de la posguerra de la Primera Guerra Mundial, era una zapatilla para la gimnasia, de lona. Era atleta apasionado y estuvo desde sus inicios en contacto directo con deportistas profesionales y siempre presente en los más importantes eventos deportivos.

Decir hoy que alguien es un apasionado del deporte suena como algo normal y habitual. Pero hay que situarse en el marco correcto: en 1920, justo después de que terminara la Primera Guerra Mundial que acababa de asolar media Europa, con medios escasísimos para valorar la decisión del Sr. Dassler de dedicarse a la producción de material para el deporte.

Muy pronto centró su trabajo en las disciplinas clásicas del atletismo. Los atletas llevaron por primera vez calzado especial producido en su taller en los Juegos Olímpicos de Ámsterdam en 1928. A mediados de los años 30 ya estaba experimentando con clavos.

En esa época, Adi Dassler producía alrededor de 30 modelos diferentes para 11 disciplinas, y contaba con casi 100 empleados. En menos de 20 años adidas se convirtió en el líder mundial de calzado deportivo.

En 1936, y para más vergüenza del Sr. Hitler que se negó a estrecharle la mano, Jesse Owens ganó sus cuatro medallas de oro en los Juegos Olímpicos de Berlín calzando clavos de adidas. Imaginaros: ¡un atleta de color ganando cuatro medallas con zapatillas fabricadas por un alemán en las mismas narices del dictador!

Desgraciadamente llegó la Segunda Guerra Mundial que obligó al cierre de la empresa. Y no es hasta 1947 que Adi Dassler pudo reanudar su actividad comenzando desde cero, con 47 trabajadores. Puso en práctica el conocimiento adquirido durante el periodo anterior y lo refrescó con nuevas ideas. Las primeras zapatillas deportivas que se produjeron después de la guerra se fabricaron con lona y caucho provenientes de los depósitos americanos.

En 1948 bautizó su empresa con el nombre por el que sería conocida a partir de entonces: adidas. Somos por la tanto la empresa decana de la industria del Deporte y la que sin duda tiene la mayor experiencia.

Un año más tarde registró como marca las inconfundibles “Tres Bandas”.

El avance más importante llegó con la victoria de la Selección alemana en la Copa del Mundo de fútbol de 1954 celebrada en Suiza. En la legendaria final que

## B. Clari

ganó contra Hungría, el equipo alemán utilizó por primera vez botas de tacos recambiables fabricadas por adidas.

Pero no solamente innovaba en producto: Adi Dassler fue el primer empresario que se valió de la promoción deportiva para mostrar sus innovaciones al público. Empezó trabajando con atletas y jugadores ya reconocidos como forma de dar publicidad y credibilidad a sus productos: si los mejores atletas y jugadores del mundo llevaban los productos de adidas, era porque eran también los mejores productos del mundo. Y así era.

Muchos fueron los deportistas que se contaban entre los amigos de la familia Dassler, Jesse Owens (atletismo), Max Schmeling y Muhammad Ali (boxeo), Franz Beckenbauer y Gerd Müller (fútbol) entre muchos otros.

La publicidad se convirtió en la piedra angular de la política de su empresa. A partir de este momento, Adi Dassler se comprometió a presentar un producto más innovador que el anterior en cada uno de los grandes eventos deportivos, dando muestra de la superioridad del calzado producido por adidas. En contacto permanente con los deportistas más destacados dentro de un gran abanico de disciplinas, desarrolló el calzado ideal para casi la totalidad de los deportes.

Desde mediados de los años 60, adidas empieza a fabricar textil para competición y entrenamiento.

La fabricación de balones comienza en 1963, y desde el 1973, año en que se hiciera oficial un balón adidas, no ha habido un solo gran evento futbolístico (Campeonato del Mundo, Eurocopa, Champion's League, Ligas Nacionales, Juegos Olímpicos, etc.) en el que un balón de nuestra marca no fuera elegido balón oficial.

España empezó a tener un peso específico muy importante para adidas a partir del año 1969 ya que desde esa fecha hasta el año 1994 todos los balones de adidas se fabricaban en nuestro país para ser exportados a todo el mundo, así como gran parte del textil.

Adi Dassler muere en 1978, a los 78 años dejando una empresa líder a nivel mundial, una marca con una fuerza increíble, sinónimo de deporte y calidad, deseado de todos los deportistas del mundo pero sobre todo con unos valores que no han cambiado hoy día y que son los siguientes:

- Autenticidad
- Pasión
- Innovación
- Compromiso
- Honestidad
- Experiencia.

Tras la muerte del fundador de la compañía, su viuda Käthe y su hijo Horst toman las riendas de la empresa.

A diferencia de su padre siempre preocupado por la mejora de los productos, Horst Dassler se centra más en la promoción deportiva y en la expansión internacional de la empresa.

A él debemos que eventos tan importantes como los Juegos Olímpicos o el Mundial de Fútbol estén adonde están hoy.

*Valores para el éxito. El caso de adidas*

Bajo su atenta mirada, adidas se convierte en un líder mundial de la innovación en el marketing deportivo patrocinando a los mejores atletas/jugadores, Selecciones Nacionales, Clubes, eventos, etc.

También fue el quien estableció las distintas subsidiarias a través del mundo, entre ellas las de Francia y de España.

El Sr. Horst Dassler muere de repente en 1987, a la edad de 51 años y con él se cierra la primera etapa de adidas.

La segunda etapa va desde 1987 a 1992 y es la etapa más negra de la historia de nuestra empresa en la que hubo de todo: abandono de la empresa por parte de la familia Dassler, venta de la empresa a un grupo financiero, aparición del famoso Sr. Tapie cuya gestión nefasta a punto estuvo de llevarnos a la quiebra, pérdida de liderato, cierre de fábricas y un largo etc. sobre el que no quiero extenderme lo que no significa que no hayamos tenido en cuenta lo ocurrido durante esa época para no volver a encontrarnos en una situación similar en el futuro.

La tercera etapa empieza en 1993 con la llegada del Sr. Robert Louis Dreyfus y sigue hoy.

A su llegada se encuentra con una empresa que ya no solamente no es líder mundial, sino que está a años luz de sus principales competidores Nike y Reebok a todos los niveles, con un sistema de producción incapaz de competir con los de la competencia, una imagen deteriorada, anticuada, nada atractiva, unos diseños desfasados, sin nuevas tecnologías, prácticamente sin símbolos en ninguna parte del mundo (salvo en Alemania claro), y lo peor, viviendo anclada en el pasado.

Esa era la situación que se encontró.

Hoy, solo diez años después, adidas es la segunda marca a nivel mundial, acercándose cada día más al líder, Nike.

- *La facturación del grupo se ha multiplicado por cuatro durante ese periodo rebasando ya los 7.000 mio. euros, con una de las mayores rentabilidades de la industria.*
- *Nuestra marca ya es de nuevo atractiva para los jóvenes, volvemos a patrocinar los mejores jugadores, atletas, clubes, selecciones y eventos.*
- *Somos la marca líder del fútbol con un 33% del mercado mundial.*
- *Volvemos a ser sinónimo de Deporte y calidad y lanzamos como mínimo una nueva tecnología cada año.*

Explicar en detalle como se ha conseguido esto de forma tan rápida nos llevaría demasiado tiempo pero hay una serie de medidas tomadas por el Sr. Dreyfus que tuvieron una influencia directa sobre los resultados y que me gustaría resaltar:

- *Cambio del equipo directivo, con la incorporación de profesionales del mundo del Marketing y de la Comunicación. Pasamos de ser una empresa de Producción a ser una empresa de Marketing con todo lo que ello conlleva y el impacto sobre la imagen de marca.*
- *Traslado de la producción a Extremo Oriente con la consiguiente reducción de costes, aumento de competitividad y de rentabilidad.*
- *Salida de la empresa en la bolsa de Frankfurt en 1995, incorporación en el DAX (30 valores más importantes de la bolsa alemana) en 1998, mejor valor del DAX durante los últimos 3 años, posiblemente repetido este año, único valor que lo haya conseguido en la historia de la Bolsa alemana.*

## B. Clari

- *Vuelta a un patrocinio de calidad: tenemos a los mejores jugadores, atletas, clubes, selecciones y eventos: Mundiales, Eurocopa, Champion's League, Campeonatos del Mundo de Atletismo, de Natación, etc.*
- *Aumento de nuestra gama de productos a través de la adquisición de Salomón (deportes de invierno), Mavic (ciclismo) y Taylor Made (golf), todas ellas marcas líderes en sus respectivos mercados.*
- *Creación de tres divisiones de producto para satisfacer todos los consumidores posibles:*
  - \* Sport Performance para los practicantes asiduos que buscan resultados y funcionalidad.
  - \* Sport Heritage para quienes no son tan exigentes con la práctica de su deporte favorito.
  - \* Sport Style para quienes dan más importancia al aspecto moda.
- *Lanzamiento de nuevas tecnologías de forma regular en todas nuestras categorías calzado, textil y material duro. El último ejemplo de nuestro afán por seguir mejorando nuestros productos fue presentado a finales de Noviembre del 2003 y se llama Roteiro, el balón oficial de la Eurocopa de este año en Portugal, primer balón sin costuras.*

No hay ninguna otra marca actualmente en el mercado que pueda ofrecer tanto a los consumidores.

Como he mencionado antes, estas son algunas de las medidas que tomó el Sr. Dreyfus y su equipo de dirección para llevar a adidas Salomón a la posición que ocupamos hoy, con 13.000 empleados en todo el mundo y dos centros de investigación y diseño en Alemania y EE.UU.

En España, la evolución ha sido muy similar a la de adidas a nivel mundial.

La empresa fue fundada en 1969 por el Sr. Horst Dassler en Caspe (Zaragoza). Muchas veces se me ha preguntado sobre el porqué de Caspe. La razón es muy sencilla:

El Sr. Dassler estaba de vacaciones en Alicante y encontró en una tienda de deportes de esa localidad un balón de fútbol de cuero que le gustó. Pidió quien lo fabricaba y le indicaron una empresa en Barcelona; se trasladó allí para descubrir que los balones no los producían en Barcelona sino en un pueblo de Aragón llamado Fabara que está cerca de Caspe una población que cuenta hoy con unos diez mil habitantes.

Fue allí y así es como empezó la historia.

En todos los pueblos alrededor de Caspe se empezó a coser balones de adidas que se recogían en Caspe para ser exportados a todas las partes del mundo.

La empresa, en aquella época subsidiaria de adidas Sarragan Francia, siguió creciendo y empezó a importar productos de adidas para su distribución en España. Se necesitaba un centro financiero más importante razón por la cual se trasladó la empresa a Zaragoza distante unos cien kilómetros de Caspe. Eso ocurrió en 1981.

Posteriormente, se centralizó toda la producción en Caspe al mismo tiempo que se empezaba la producción de textil en los talleres de Aragón.

Toda la producción acabó en 1994 cuando para reducir costes, empleados nuestros trasladaron la fabricación de los balones a Marruecos.

*Valores para el éxito. El caso de adidas*

Hoy tenemos en Caspe la central de logística para España y Portugal con un almacén de 25.000 m<sup>2</sup> desde donde distribuimos nuestros productos a unos 3.000 clientes en los dos países.

Adidas España también sufrió lo suyo durante los años 1987-92 pasando por una situación muy complicada.

A finales de 1995, ya no éramos líderes: éramos terceros detrás de los dos gigantes multinacionales antes mencionados, con menos de la mitad de la participación de mercado en calzado comparado con la marca líder; la marca no se veía por ninguna parte, para los niños éramos una marca anticuada, la marca “de toda la vida”, de los abuelos y de los padres con la que no se identificaban en absoluto; y desde luego una marca que no asociaban con la palabra Deporte.

La distribución nos estaba haciendo pagar la prepotencia de la que habíamos hecho gala durante nuestra época de dominación del mercado, castigándonos a nivel de compras y si me apuran, hasta faltándonos al respeto, llegando a presentarse algunos de nuestros clientes en nuestras oficinas vestidos con prendas de la competencia. Y nadie protestaba.

No teníamos a ningún jugador atractivo para los jóvenes, y el único contrato de patrocinio interesante era el de la Real Federación Española de Fútbol.

Pero además, debido a diversos factores, habíamos perdido todo peso a nivel internacional, con lo que no conseguíamos los productos que necesitábamos para nuestro mercado.

Esa es la situación que yo me encontré el día 2 de enero de 1996, cuando me incorporé a adidas España, no como Presidente de la empresa, sino como Director de Marketing.

La situación hoy es bien distinta:

- *Nuestras ventas netas han pasado de los 69 Mio. euros de 1995 a más de 320 Mio. euros este año.*
- *Somos el único país del mundo junto con Alemania donde adidas es líder de mercado y factura más que nuestro principal competidor.*
- *Somos la quinta subsidiaria del grupo en facturación y la más rentable.*
- *Volvemos a tener voz y voto dentro del grupo, formando parte del Comité de Dirección Europeo.*
- *Hemos unido las organizaciones de España y Portugal en adidas Salomón Iberia con los consiguientes ahorros.*
- *La marca ha vuelto a ser atractiva para los niños y el resto de los consumidores.*
- *Tenemos la mejor presencia en Fútbol a través del mejor equipo del Mundo el Real Madrid y de la Selección española así como el Benfica en Portugal.*
- *Los mejores jugadores de fútbol llevan nuestras botas. Se llaman Raúl, Zidane, Beckham, Aimar, Cañizares, Vicente, Albelda, y un largo etc.*
- *El Club de atletismo de adidas es Campeón de Europa de Campo a través por equipos desde 2002.*
- *Somos la empresa preferida por la distribución, somos vistos como una empresa seria y profesional; la que mejor atiende y escucha a los clientes.*

## B. Clari

Llegar a esta situación no ha sido fácil como bien os podéis imaginar y hemos tenido que tomar muchas medidas, muchas de ellas poco populares, para llevar a cabo semejante cambio.

Quizá las más importantes hayan sido:

- *Los cambios en la organización; en su estructura; en la forma de trabajar y de asumir la responsabilidad de cada uno. Este es un proceso en marcha en estos momentos y todavía lejos de haber acabado. Pero una vez terminado, tendremos la subsidiaria mejor organizada y más eficiente de todo el grupo.*
- *El cambio de la imagen de marca conseguido en tan poco tiempo tanto en España como a nivel mundial. Esto ha tenido una influencia directa sobre nuestras ventas y nuestros resultados. Para ello empezamos a apoyar la marca con campañas de comunicación que antes no existían; aumentamos nuestra presencia en todos los medios a través de nuestro Departamento de Relaciones Públicas, sacamos la marca a la calle para acercarla a nuestros jóvenes consumidores a través de nuestros eventos como La Copa Predator de fútbol, el Streetball de baloncesto o el Día de la Mujer dedicado por completo al deporte femenino.*
- *La posibilidad de conseguir productos mejor adaptados al gusto de nuestros consumidores.*
- *El trabajo llevado a cabo en Promoción del que estamos recogiendo los mejores frutos y que nos permite tener a un gran número de jóvenes valores de todos los deportes además de los símbolos mencionados anteriormente.*
- *El cambio en la relación con nuestros clientes que nos permite trabajar de una forma distinta, mucho más profesional.*

Pero tiene que quedar muy claro que todo esto no hubiera sido posible si la marca no hubiera tenido la fuerza que tiene.

Esta es, de una forma muy resumida, la historia del éxito de adidas, una empresa que surgió gracias a la visión de un hombre, el Sr. Dassler, que supo llevarla hasta las cotas más altas de la gloria, que estuvo a punto de desaparecer y que resurgió de sus cenizas gracias a la magnífica gestión de otro genio, el Sr. Dreyfus.

Si de toda la lista tuviera que destacar los factores más importantes del éxito de adidas, serían los siguientes:

- *En primer lugar y sin ninguna duda, la fuerza de la marca.*
- *Luego la capacidad para adaptarse a unas circunstancias nuevas: fin de la presencia de la familia Dassler; gestión nefasta de la nueva dirección; aparición del Sr. Dreyfus con los profundos cambios que llevó a cabo; entorno mundial nuevo con traslado de la producción a Extremo Oriente y cierre de las fábricas en Europa; competencia mucho más fuerte y agresiva, etc.*

Pero sobre todo que siempre nos hemos mantenido fieles a los valores que nos dejó el Sr. Dassler: adidas nació para y por el Deporte.

Seguimos viviendo con pasión para y por el Deporte.

Y mientras haya en el mundo personas que quieran practicar algún tipo de Deporte, adidas seguirá estando ahí.