



## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# Importancia del capital relacional para la innovación y el desarrollo exitoso de una empresa

*Importance of relational capital for innovation and successful development of a company*

**Silvia Pomar Fernández<sup>1\*</sup>, Laura Patricia Peñalva Rosales<sup>2</sup>,  
Rubén Flores Antonez<sup>3</sup>**

<sup>1\*</sup> Dra. Silvia Pomar Fernández. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco Ciudad de México. Calzada de Guadalupe 150 casa 52, Col. Ex Hacienda Coapa. CP 14308 Alcaldía: Tlalpan, CDMX. Tel: 5539005538  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2341-3097>

<sup>2</sup> Dra. Laura Patricia Peñalva Rosales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Ciudad de México.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3407-8485>

<sup>3</sup> Mtro. Rubén Flores Antonez. Egresado de la Maestría en Economía, Gestión y Políticas de Innovación. Doctorante en Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Ciudad de México.

Historia del artículo. Recibido: 06 de agosto 2021 ; aceptado: 12 de noviembre 2021.

Correo electrónico de autor para correspondencia: [\\*spomar@correo.xoc.uam.mx](mailto:*spomar@correo.xoc.uam.mx) ,  
[prlp7108@correo.xoc.uam.mx](mailto:prlp7108@correo.xoc.uam.mx) , [ruventus\\_f@hotmail.com](mailto:ruventus_f@hotmail.com)

Para Citar este artículo (estilo APA): Pomar S, Peñalva L.P & Flores R, (2021). Importancia del capital relacional para la innovación y el desarrollo exitoso de una empresa. *Transitare* 7(2), pp. 75-95.

## Resumen

Este artículo presenta el análisis de la historia de desarrollo de una empresa, ahora internacional, en donde sus creadores supieron aprovechar la situación del entorno, así como la red de relaciones que establecieron para lograr la innovación, el desarrollo de nuevos productos y a la apertura de mercados. El objetivo de este trabajo es analizar la importancia que tiene el capital relacional para lograr un impacto positivo en el desempeño de la empresa y su desarrollo y crecimiento. El estudio se realiza con base en el concepto de capital relacional desde tres componentes: el humano, el objetivo y el colectivo.

**Términos clave:** Capital relacional; componentes humanos, objetivo y colectivo; redes de cooperación; estrategia

## Abstract

This article we present the analysis of the development history of a company, now international, where its creators knew how to take advantage of the surrounding situation as well as the network of relationships they established to achieve innovation, development of new products and the opening of markets. The objective of this work is to analyze the importance of relational capital to achieve a positive impact on the performance of the company and its development and growth. The study is carried out based on the concept of relational capital from three components: the human, the objective and the collective.

**Keywords:** Relational capital; human, objective and collective components; cooperation networks; strategy

## 1. Introducción

En diferentes épocas y situaciones de la vida humana el hombre ha llevado a cabo empresas que se consolidan, o fracasan, de acuerdo no sólo con sus propias acciones, con su capacidad emprendedora y con las condiciones del ambiente; las relaciones que establece con otros individuos o instituciones son parte de las estrategias que son factibles de realizar para lograr los objetivos y metas de la empresa.

El conocimiento ha sido reconocido como el elemento esencial para producir innovación y lograr la ventaja competitiva de la empresa, es por ello que es necesario crearlo, esto se logra a través de los individuos pues son los que poseen las habilidades y capacidades, además del talento, para aprender y producir cosas nuevas. Este activo intangible, denominado usualmente como capital humano, está conformado por el capital intelectual, el capital estructural y el capital relacional. Muchos son los términos que se han utilizado para estudiar las relaciones externas que se dan entre las organizaciones y los impactos que las mismas tienen en su desempeño y éxito, algunos de estos términos son los de capital relacional y el de las redes de cooperación.

En un análisis de artículos recientes, que tratan de mostrar la relación entre el capital intelectual y el desempeño de las empresas, se pueden encontrar revisiones de literatura (bin Ahmad, Saari; Mushraf, Abbas Mezeal, 2011); documentos que tratan el tema teóricamente (Carlucci, D; Marr, B; Schiuma, G, 2006), (Zadjabbari, B.; Wongthongtham, P.; Hussain, Farookh Khadeer, 2008), (Carlucci, D; Marr, B; Schiuma, G, 2004), (Bontis N, Chong W y Richardson, 2000); también aquellos donde se ha querido corroborar esta relación enfocándose en algún subcomponente específico del capital intelectual, todos ellos confirman esta relación. Algunos otros sugieren cómo medir el capital intelectual, o cómo construir o aplicar modelos para medirlo (Titova, 2011), (Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad; Jawad, Shawqi Naji; Bontis, Nick, 2010), ( Titova, Nellija, 2011), (Lin, Ding-jyun; Yu, Wen-der; Wu, Chih-ming; et ál., 2018), (Wudhikarn, Ratapol, 2017), (Cleary, Peter; Quinn, Martin, 2016), ( Krechovska, Michaela, 2014), (Ordoñez P. (2001).

También diversos artículos manifiestan el papel fundamental que tiene el capital relacional en empresas de nueva creación o la innovación tecnológica, (Hermawan, Sigit; Hariyanto, Wiwit; Biduri, Sarwendah, 2020), (Shou, Yongyi; Prester, Jasna; Li, Ying, , 2020), (Ahmed, Syed Saad; Guozhu, Jia; Mubarik, Shujaat; et ál., 2019), (Muda, Salwa; Rahman, Mara Ridhuan Che Abdul, 2019), (Hariyati; Venusita, L.; Dyani, Z. F., 2018), (Kim, Taegoo (Terry); Kim, Woo Gon; Park, Simon Si-Sa; et ál., 2012) (Hormiga E. Batista R y Sánchez A. (2015), (Mercado P, 2018), (Jerez G., 2017).

Las diferencias que se encontrarán en el trabajo que aquí se presenta, respecto a los artículos mencionados, son:

a) Una gran mayoría de los estudios utilizan metodología cuantitativa, de tipo estadístico, acotando el campo de estudio a grupos de firmas farmacéuticas, hospitales, escuelas, pequeñas y medianas empresas, sector financiero, clubes de fútbol u organizaciones de comunidades creativas; son pocos los artículos en donde se analiza una empresa en específico. En este

artículo se reporta el uso de una metodología cualitativa para realizar un estudio de caso, el cual trata de una gran empresa productora de artículos deportivos.

b) Cuando se trata de estudios de caso, la captura de información se hace normalmente a través de entrevistas o cuestionarios dirigidos a gerentes u otros colaboradores; para esta investigación, se ha hecho la revisión de diversos documentos escritos sobre una empresa en particular para identificar, y después analizar, los hechos relevantes de su historia, los que se han extraído y corresponden a las categorías elegidas para el análisis. Además, se tomó como base un análisis reflexivo de tipo histórico bajo la consideración de que este enfoque nos permite ver, en retrospectiva, no sólo la relación del capital intelectual con el desempeño de la empresa, sino también analizar las estrategias que se implementaron para construir este capital y con ello alcanzar el éxito.

c) Mientras en algunos de los estudios se habla del capital intelectual y su relación con el capital humano, el capital estructural y el capital relacional; en este trabajo se analiza específicamente el capital relacional generado por la empresa en función a tres componentes: el individual, el objetivo y el colectivo; con base en las capacidades y recursos que los identifican.

Lo que se ha encontrado es que el desarrollo de competencias endógenas en la empresa se apoyó principalmente en el intercambio de activos intangibles, como la confianza y el conocimiento; basta analizar la cantidad y propósito de las interacciones dentro de la red conformada con actores del entorno y los productos innovadores resultantes de las mismas. También se ha identificado el desarrollo de competencias de gestión y de comercialización: acciones novedosas y agresivas de marketing, conocimiento a fondo de la estructura del mercado, así como las formas de ganar-ganar en la negociación y formalización de contratos.

Por otro lado, la historia de esta empresa muestra cómo, en un ambiente que parecía poco favorable, fue configurando una red de relaciones con el propósito de generar conocimiento que atendió su desarrollo dentro de un sector productivo emergente, específico y novedoso. Es por todo esto que, *el objetivo de este trabajo es analizar la importancia que tiene el capital relacional para lograr un impacto positivo en el desempeño de la empresa y su desarrollo y crecimiento.*

El contenido de este artículo inicia con la presentación de la metodología de investigación; posteriormente, en un segundo apartado, se realiza el análisis de la literatura correspondiente al concepto de capital intelectual y a la conformación de redes de cooperación, así como de su importancia para las empresas; en el tercer apartado, se analiza el estudio de caso desde los tres componentes de capital relacional determinados por Cegarra y Martínez (2018); en el cuarto, se habla de los hallazgos encontrados; por último, se presentan las reflexiones finales.

## 2. Metodología

La metodología empleada es cualitativa ya que el propósito es descubrir y describir cómo se conformaron situaciones que generaron ventajas competitivas a la empresa a partir de las intenciones estratégicas descubiertas en hechos narrados de su historia.

Como unidad de análisis se eligió a la empresa Adidas, por la posibilidad que se tuvo de encontrar información histórica de la cual se recuperó información relevante en documentos de la historia empresarial, desde sus antecedentes en 1920 hasta 2015, considerando diversas fuentes bibliográficas, tanto de la empresa como de diversos medios que han publicado información sobre la misma.

Como herramienta de investigación se ha utilizado el análisis documental que permitió identificar y caracterizar las acciones emprendidas para conformar el capital relacional de la empresa; esto es, con los elementos de información recuperados se pudieron reconocer los recursos y capacidades que, de acuerdo con el marco de análisis propuesto por Cegarra y Martínez (2018), determinan la forma en que la empresa utilizó el capital relacional.

### 3. Análisis de la literatura

En la actualidad, el valor de las organizaciones se determina por la suma de sus recursos tangibles y de los intangibles, conformados estos últimos por conocimientos que son propios de las personas, así como por aquéllos que las organizaciones hacen suyos mediante el aprendizaje, la generación de patentes, el valor de la marca y las relaciones externas. Esto se logra a través del capital intelectual que permite a las organizaciones cambiar su rumbo y adaptarse a los cambios que se van generando en el entorno.

#### 3.1 El capital intelectual en las organizaciones

Es en el término capital intelectual donde se refieren los intangibles de las empresas; de acuerdo con Cegarra y Martínez (2018: 29), éste sirve para comprender “por qué y para qué crear, identificar y medir el conocimiento”. En él se integran: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

En las organizaciones, el capital humano es considerado el elemento más importante ya que son las personas las que poseen las capacidades en relación con el saber hacer (el “*know how*”), quienes aprenden en el puesto de trabajo o en cualquier otro contexto, son los que aportan a la producción con el fin de mejorar e innovar. En este sentido, Peluffo y Catalán (2002: 36) mencionan que el capital humano es “la capacidad de pensar y organizar los aprendizajes, lo que diferencia una organización de otra”.

El capital estructural se refiere al valor que se le da a la organización debido a la acumulación que con el tiempo se genera del conocimiento humano que se codifica y almacena convirtiéndolo en propiedad de la misma.

El capital relacional es el que se origina a partir de las relaciones entre la organización y el medio externo. Es en éste en el que se enfoca el análisis presentado en este trabajo.

En el capital relacional se hace uso de las redes, relaciones que pueden aportar conocimiento sobre cómo resolver determinadas necesidades o problemas de la organización. Las organizaciones deben tener la capacidad de interactuar con el mundo exterior ya que éste

puede ser un gran aportador de conocimiento (Hernández, 2018) Estas relaciones son parte de su cadena de valor y se establecen entre todos aquellos interesados en el desarrollo de la organización, entre los que se encuentran los clientes, los proveedores y los consultores. Es por ello que se considera que las aportaciones de éstos son insumos que permiten direccionar las formas de hacer las cosas, que llevan a la organización a realizar cambios internos. Para conservar las relaciones, nos dice Julien (2012: 19), las organizaciones tienen que “reconfigurar regularmente sus recursos y los vínculos que desarrollen con los actores externos, ya que esto contribuye a generar intercambios de información en tiempo real”.

El capital relacional tiene tres componentes: el individual, el objetivo y el colectivo. Cegarra y Martínez (2018), presentan en el Cuadro 1 estos tres componentes, junto con las capacidades y recursos que los identifican.

En cuanto al primer componente, el individual, éste representa el conocimiento consciente del personal de la empresa, que recoge del entorno en el día a día. En el componente objetivo se encuentran los conocimientos compartidos al interior, con los que la organización se presenta ante el exterior (nuevos productos, sus patentes, su marca y su reputación), considerando que entre mayor sea el reconocimiento que se dé a la organización habrá una mayor fidelidad de los clientes y una mayor cercanía al mercado. Por último, el componente colectivo está representado por el stock de conocimientos propios y singulares de la organización, que difícilmente podrá ser imitado por otros.

Cuadro 1. Clasificación del capital relacional recursos y capacidades del valor del Capital Relacional

Componente	Elementos / Capacidades	Acciones por realizar / Recursos
A) Componente Humano	A1. Relación con clientes	Defender la base actual del cliente
	A2. Alianzas estratégicas	Rentabilizar la base actual de clientes
	A3. Interrelación con proveedores	Potenciar el crecimiento por captación de nuevos clientes.
	A4. Interrelación con otros agentes	Minimizar costos de transacción
	A5. Conocimiento de la lealtad de los clientes	Conocer la lealtad de los clientes
	A6. Base de clientes relevantes	Conocer la satisfacción, Identificar al 10% de clientes que aportan el 80% de beneficios
B) Componente Objetivo	B1. Reputación y nombre de la empresa	Superior performance
	B2. Notoriedad de marca y logos	Ventajas competitivas
	B3. Cercanía al mercado	Posicionamiento en el mercado
C) Componente Colectivo	C1. Capacidad de mejora/recreación de la base de clientes	Superior Performance
	C2. Planificar actuaciones para mejora de relaciones y para obtener información	Ventajas competitivas
	C3. Proceso de Servicios y apoyo al cliente	Posición en el mercado. Incorporar lo aprendido al trabajo diario

Fuente: Recuperado de (Cegarra y Martínez, 2018: 48)

En esta clasificación también se observa cómo una componente va generando el camino para que las otras se presenten; eso es, en la medida que se vayan estableciendo las relaciones que constituyen el Componente Humano, la empresa tiene un mejor desempeño y con ello logra notoriedad de marca, reputación y cercanía con el mercado, con lo que existirá una mayor seguridad de posicionarse en el mismo y lograr la ventaja competitiva; esto conforma el Componente Objetivo. Si luego continúa mejorando la base de clientes, planificando sus acciones para cuidar sus relaciones y para obtener información, y con ellas genera procesos de servicios y apoyo al cliente, se alcanza el Componente Colectivo.

Todas las relaciones que se logre establecer con diversos agentes del exterior (clientes, proveedores, otros) permitirán establecer redes de cooperación que darán posibilidad de incrementar el capital relacional de las organizaciones.

### 3.2 Las Redes de cooperación

El capital relacional está conformado por redes de cooperación, de acuerdo a Dini (2010: 7) “se forma una red cuando actores económicos independientes establecen, de manera espontánea, algún tipo de acuerdo de colaboración para desarrollar acciones que apuntan a resultados que no podrían lograr si actuaran de forma aislada”. Arras (2010) señala que las empresas forman redes de colaboración particularmente con proveedores, consumidores, actores políticos y sociales que no sólo le permiten optimizar recursos sino también aprovechar los espacios y las experiencias de ellos. Por su parte, Sebastián (2000) señala que se pueden identificar varios tipos de redes en términos de su propósito: redes de información y comunicación, redes académicas, redes temáticas, redes de investigación, redes de innovación y redes de servicios tecnológicos.

Desde la teoría organizacional, una forma en que las organizaciones pueden contender con los cambios del entorno es mediante la formación de redes organizacionales, bajo la premisa de que el papel de la cooperación, de la coordinación y de la competencia en los saberes resulta crucial al momento de analizar los patrones de cambio determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones, y las naciones (Casalet, González y Sánchez: 2002). En el nuevo entorno, la prioridad es construir redes y promover el agrupamiento regional de las pequeñas y medianas empresas, así como fomentar el emprendimiento.

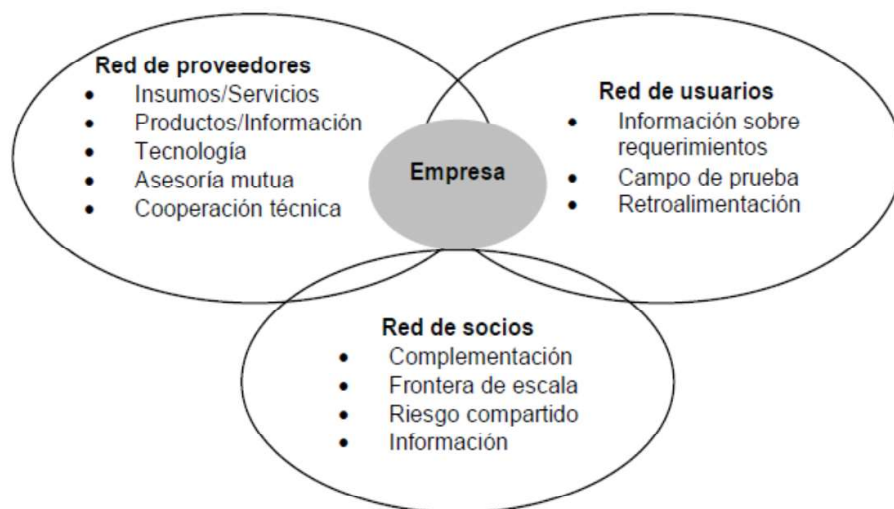
La información y el conocimiento de que dispone la organización constituyen un insumo importante que puede modificar positivamente su capacidad innovadora; entendiendo ésta como la capacidad de la organización de transformar y crear a partir de la suma y de la correcta utilización de sus competencias individuales y sus saberes colectivos.

Para fines del análisis, nos interesa enfocarnos sobre las redes de innovación. Éstas facilitan las “interacciones entre los entornos científicos, tecnológicos, industriales, financieros y de mercado; mostrando su utilidad tanto en el ámbito de la innovación de productos, procesos y servicios, como en el de la difusión tecnológica en diferentes sectores productivos” (Sebastián, 2000: 100).

El Diagrama 1, que Dini (2010) propone, se utiliza para analizar el desarrollo de empresas competitivas a partir de la formación de redes de colaboración<sup>1</sup>, esto es, cómo estas redes contribuyen al desarrollo y competitividad de las empresas.

Este autor ha identificado, en diversos casos, que en una red de colaboración empresarial existe “un compromiso compartido para la generación de valor, mediante acciones mancomunadas orientadas hacia metas compartidas” (Dini, 2010: 13) y que son acordadas mediante mecanismos más o menos formales, en los que se dirimen conflictos, se distribuyen las utilidades o los costos y se ajusta la estrategia. Encuentra, además, 1) que, para motivar las inversiones de los integrantes, un porcentaje significativo de los resultados deben ser apropiables por los mismos y 2) que se pretende que las alianzas perduren en el tiempo, a mediano o incluso a largo plazo. El nivel de formalización de los acuerdos entre las empresas es un resultado que varía a lo largo del proceso de construcción de una red (Dini, 2010).

Figura 1. La empresa abierta: un sistema abierto



Fuente: Recuperado de Dini, 2010: 12

La vinculación, en red, entre empresas puede ser con base en su posicionamiento adyacente en la cadena productiva a la que pertenece (cooperación vertical) o entre empresas “que desarrollan el mismo producto y que deciden interactuar para alcanzar un objetivo común” (cooperación horizontal) (Dini, 2010:12).

Las redes ofrecen múltiples oportunidades de aprendizaje que no se limita a las fronteras de una empresa individual. De la misma manera, puede afirmarse que la innovación no proviene del conocimiento individual, pues es en la interacción de agentes de diverso tipo que se generan conocimientos más avanzados o complejos.

<sup>1</sup> En el estudio de caso que presentamos más adelante, se mostrarán redes formadas con la participación de usuarios y socios, no tanto redes con proveedores, en el ámbito de acción de esta empresa.



## 4. Estudio de caso

El caso que se estudia se refiere al desarrollo y crecimiento de la empresa Adidas, empresa de clase mundial que ha logrado posicionar su marca y ser reconocida por el desarrollo de ventajas competitivas. La empresa se funda en 1949 en *Herzogenaurach*, Alemania, por *Adolf Dassler*, quien antes estuvo asociado con su hermano cuando crearon la empresa *Gebrüder Dassler Schuhfabrik* (Fábrica de Calzado Hermanos Dassler) en 1920. En la actualidad esta empresa es considerada como la segunda productora de artículos deportivos, después de *Nike*.

Adidas funge como una de las seis socias de la Copa del Mundial de Fútbol. Se relaciona con la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) desde 1970. Hasta la fecha<sup>2</sup> es la distribuidora oficial de los balones oficiales (FIFA, s/f citada por Flores 2015). Patrocina a: federaciones deportivas, selecciones nacionales, destacados deportistas, así como a clubes deportivos y a personas que transitan en el ámbito musical.

Esta empresa fabrica y vende accesorios, calzado y ropa deportiva y casual para hombres, mujeres y niños. Hasta el 2017 Adidas operaba con una red de 2,500 tiendas propias y 13,000 franquicias monomarca ubicadas en diversos países del mundo (Modaes, 2018) y 62,285 empleados a nivel mundial (Satista, 2020).

La marca forma parte de un grupo denominado *Adidas Group* configurado por una diversidad de marcas que se han dado en función a sus objetivos que son:

- 1) brindar productos y marcas que se complementen unas con otras de forma única;
- 2) garantizar a los consumidores su mejor desempeño en cualesquiera que sean sus actividades; y 3) ofrecer a los consumidores un portafolio diversificado de productos deportivos. Adidas Group ha adoptado una estrategia denominada multimarca, la cual le permite ofrecer productos distintos y relevantes (Recuperado de la página Web de Adidas en Flores, 2015).

### 4.1 Análisis de situaciones históricas con base en los componentes del capital relacional

Los hechos históricos fueron clasificados de acuerdo a las categorías de componentes humano, objetivo y colectivo propuestos por Cegarra y Martínez (2018) y además fueron presentados en orden cronológico, para entender cómo se originaron y apoyaron las estrategias desarrolladas; así mismo esto permitió identificar los elementos (capacidades) que conforman los componentes. La información ha sido recopilada de diversas fuentes documentales: (Smith B., 2007), (Palopoli E., 2014); (Campos E., 2012); (Alvaro, 2011); (López I., 2014); (Espinoza J., 2014); (Adidas, s.f.); (Adidas, 2019), (Adidas Group, 2015) y Flores (2015).

De acuerdo con los 12 elementos/capacidades para la clasificación, se buscaron las situaciones y acciones de la empresa que se relacionan con cada uno de ellos. En los siguientes párrafos se señalan éstas, posteriormente se resume la clasificación en un cuadro para cada componente.

<sup>2</sup> Esto es debido a que se firmó un convenio como proveedor exclusivo hasta 2030

## A) Componente Humano

### A1) Relación con clientes

En 1926, seis años después de creada la primera empresa de los hermanos Dassler, éstos enviaron ofertas de calzado deportivo a los clubes de fútbol y empezaron a recibir pedidos cada vez mayores.

En los Juegos Olímpicos de Berlín 1936, lograron acceso exclusivo a la Villa Olímpica para ofrecer su calzado deportivo tanto a atletas locales como a los considerados los mejores del mundo, así, lograron que varios de los deportistas utilizaran las zapatillas con clavos que habían diseñado.

En los años 40, la amistad de Adolf Dassler con el entrenador de la selección alemana de fútbol y con los jugadores permitió mejorar sus productos, realizar experimentos, y recuperar información valiosa acerca del calzado.

Ya como empresa Adidas, su estrategia consistió en relacionarse con los deportistas regalándoles material deportivo, lo cual le permitía ganar participación en el mercado. Entre las olimpiadas de Melbourne 1956 y Roma 1960, sus competidores aprendieron a hacer lo mismo.

En la década de los 70, un asesor del hijo del fundador de Adidas convenció a todos los jugadores del equipo estadounidense de San Diego Rockets de probar las zapatillas “Superstar”, que se convirtieron en una referencia dentro de la industria de material deportivo.

A partir de 1993 y hasta principios de 2000, Adidas estableció acuerdos con directivos, clubes, selecciones, jugadores de fútbol y con otros personajes influyentes dentro de las organizaciones deportivas.

Actualmente, Adidas integra tecnologías y conocimientos para optimizar el calzado deportivo y cumplir con los requerimientos del usuario.

### A2) Alianzas estratégicas

Antes de empezar el Mundial de Fútbol de 1954 en Suiza, Adolf Dassler, el fundador de Adidas, había inventado una solución técnica que llamó “tacos ajustables”. El entrenador de la selección alemana de fútbol le pidió proporcionar el calzado a sus jugadores para que pudiesen sacar ventaja de las condiciones del terreno de juego.

En los 60, Horst Dassler, hijo del fundador y entonces presidente de Adidas Francia, decidió entrar al negocio de la fabricación de balones de fútbol y encontró una oportunidad en España, asociándose con un fabricante de bolsas. En 1965, firmó un acuerdo de exclusividad con los organizadores de las Olimpiadas 1968 y el gobierno mexicano, logrando así obtener derechos únicos de venta de calzado en la Villa Olímpica.

En los 70, Horst Dassler pudo ejercer gran influencia en organizaciones deportivas internacionales gracias al apoyo de dirigentes africanos, que empezaron a ocupar cargos importantes dentro del deporte y no olvidaron que, con anterioridad, les había regalado calzado

deportivo y ayudado a impulsar el deporte en sus países. También logró que empresas como Coca-Cola invirtieran recursos en el fútbol. Formó una sociedad, con los organizadores de la Copa del Mundo de Argentina 1978 y la FIFA, con el objetivo de implementar estrategias que les permitieran recabar recursos económicos a través de las empresas multinacionales.

En los 80 acordó con la empresa japonesa Dentsu, dedicada a la publicidad, crear de manera conjunta en Suiza una empresa llamada “International Sport and Leisure” que logró controlar el negocio que representaba el fútbol. Horst Dassler adquirió los derechos exclusivos de los Juegos Olímpicos de 1980 y 2001 recurriendo a la amistad que tenía con el presidente del Comité Olímpico Internacional.

A partir de 1993, y gracias a que el entonces director de Adidas Robert Louis Dreyfus se presentaba personalmente, Adidas estableció acuerdos con directivos, clubes, selecciones y jugadores de fútbol y con otros personajes influyentes dentro de las organizaciones deportivas.

A principios de los años 2000, su nuevo dirigente, el alemán Herbert Hainer, logró acuerdos de patrocinio con tres equipos de fútbol (el alemán Bayern de Múnich, el inglés Chelsea y el español Real Madrid) con lo cual Adidas mejoró su participación en el mercado.

Por otra parte, para recuperar el mercado de material deportivo, acordó con el encargado de la empresa Reebok unir fuerzas para competir juntos en contra la marca Nike.

Actualmente, Adidas está asociada a empresas de la industria de equipos electrónicos y software, como Apple y Samsung, y a empresas de otros sectores, como el de la química y a universidades, para integrar tecnologías y conocimientos que provienen de los desarrollos realizados por éstas.

### A3) Interrelación con proveedores

En Fabara, España a finales de los 50, Albiac, el socio español de Horst Dassler, enseñó a aproximadamente 1, 500 presos de 25 cárceles a coser balones Adidas, con lo cual se convierten en proveedores de esta empresa.

En los años 70, Horst Dassler estableció acuerdos de producción con plantas de Hungría y Checoslovaquia en un intento por obtener mayor competitividad y cubrir la creciente demanda por calzado deportivo.

De los años subsecuentes no se tiene información que permita determinar interrelaciones de este tipo.

### A4. Interrelación con otros agentes

En la década de los 50, el entrenador de la selección de fútbol alemana obtuvo como beneficios de su relación con Adidas productos innovadores y de alta calidad.

En ese mismo periodo, se contrataron a deportistas retirados como vendedores para distribuir calzado y balones.

En 1968, durante los Juegos Olímpicos, Horst enseña a los funcionarios de aduanas (en México) cómo identificar los productos de las empresas Adidas y cómo sus rivales intentarían ingresar productos bajo el nombre de Adidas.

Posteriormente, desde la década de los 70, para controlar el mercado español de artículos deportivos la empresa contrata distribuidores españoles.

Los acuerdos logrados con el presidente de la FIFA dieron como resultado el que Adidas obtuviera derechos exclusivos sobre los mundiales de fútbol.

#### A5) Conocimiento de la lealtad de los clientes

Deportistas y entrenadores que usaban los zapatos deportivos de Adidas los recomendaban, no sólo porque habían sido atendidas sus necesidades de calidad en el producto sino porque, al acordar patrocinios y pagos adicionales por llevar la promoción a las canchas, se aseguraba su lealtad a la misma. Lo mismo ocurre con otros acuerdos obtenidos en los Juegos Olímpicos de diversos años.

#### A6) Base de clientes relevantes

Los éxitos del atleta estadounidense Jesse Owens -cuatro medallas de oro en las Olimpiadas de 1934-, y los de Emil Zatopek, atleta checo especialista en pruebas de fondo quien obtuvo medallas en los Juegos Olímpicos de Londres 1948 y en los de Helsinki 1952, con quienes se había establecido relación desde la empresa familiar que antecedió a Adidas, consolidaron la reputación de los zapatos deportivos de su marca.

Al ganar la selección de Alemania la Copa del Mundo de 1954, las botas utilizadas por los jugadores alemanes recibieron tanta publicidad que Adidas recibió enormes pedidos provenientes de otros países, convirtiéndose en marca reconocida a nivel mundial.

La empresa dio seguimiento a varios de los deportistas que tenían altas posibilidades de obtener medallas olímpicas, para contactarlos y ofrecerles dinero por pasarse a la marca.

Uno de los modelos de calzado deportivo más recordados fue el usado por Ann Parker, corredora inglesa que ganó dos medallas en las Olimpiadas de Tokio 1964, lo que generó un alto nivel de publicidad.

En los 70, Adidas Alemania fabricaba las botas del boxeador estadounidense Mohamed Alí.

Posteriormente, en 2000, el nuevo dirigente de la empresa, Herbert Hainer, vuelve a enfocarse en reclutar a los clubes y deportistas más exitosos, dado que las ventas y la competitividad de las empresas deportivas dependían en gran parte de los acuerdos de patrocinio y publicidad que se establecían con ellos. Para el año 2006 logró que Lionel Messi llevara su calzado, desde entonces Adidas elabora líneas de productos y anuncios publicitarios con imágenes de deportistas famosos.

Cuadro 2.- Elementos que configuran el Componente Humano

Elementos/Capacidades	Elementos encontrados en la empresa
A1. Relación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertas de calzado</li> <li>- Oferta a atletas locales sobresalientes</li> <li>- Relación con el entrenador de fútbol alemán y del equipo estadounidense <i>San Diego Rockets</i></li> <li>- Regalos a deportistas.</li> <li>- Cumplir con requerimientos de usuarios</li> </ul>
A2. Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con equipos de fútbol</li> <li>- Asociación con fabricantes de bolsas para elaborar sus balones</li> <li>- Acuerdos con los organizadores de Olimpiadas 1968 y el gobierno mexicano.</li> <li>- Sociedad con organizadores de Copa mundial</li> <li>- Acuerdos con directivos, clubes, selecciones y jugadores de fútbol y con otros personajes influyentes dentro de las organizaciones deportivas.</li> <li>- Acuerdos de patrocinio con tres equipos de fútbol</li> <li>- Unión con Reebok para competir contra Nike</li> <li>- Asociaciones con empresas de la industria de equipos electrónicos y software, como Apple y Samsung</li> </ul>
A3. Interrelación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñanza a aproximadamente 1,500 presos de 25 cárceles en España a coser balones.</li> <li>- Acuerdos de producción con plantas de Hungría y Checoslovaquia</li> </ul>
A4. Interrelación con otros agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De equipos de fútbol</li> <li>- Deportistas retirados como vendedores</li> <li>- Contrato de distribuidores externos</li> <li>- Derechos exclusivos con la FIFA</li> </ul>
A5. Conocimiento de la lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deportistas y entrenadores que usaban los zapatos deportivos de Adidas los recomendaban.</li> <li>- Acuerdos obtenidos en los Juegos Olímpicos de diversos años</li> </ul>
A6. Base de clientes relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con atletas exitosos ganadores de medallas en Juegos Olímpicos</li> <li>- Patrocinio con zapatos y ropa deportiva a jugadores de fútbol.</li> <li>- Relación con los clubes reconocidos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## B) Componente Objetivo

### B1) Reputación y nombre de la empresa

Adidas se convirtió en empresa de marca mundial cuando la selección de Alemania, cuyos jugadores utilizaron sus botas, ganó la Copa del Mundo en 1954.

En 1972, Adidas consiguió que el 80% de los deportistas que acudieron a los Juegos Olímpicos de Múnich (1972) vistieran la marca.

La entrada de Adidas Alemania al mercado de ropa deportiva les permitió cerrar acuerdos completos con las federaciones y clubes deportivos con lo cual generaron altos niveles de publicidad.

En 1993, después de la muerte del hijo de Dassler y bajo dirección de Robert Louis Dreyfus heredero de una de las más ricas dinastías de banqueros y comerciantes de Francia, la empresa,

que había registrado pérdidas, logra recuperar los primeros lugares para su marca y cotiza en la bolsa de Fráncfort, Alemania con alto valor.

A mediados de los años 90, el gol anotado por Beckham con calzado de Adidas generó altas ventas para la empresa además de un alto nivel de publicidad, pues el calzado representó técnica y precisión, que era el mensaje que la empresa quería transmitir.

A finales de los años 90, la empresa había reconstruido su red de activos futbolísticos en varios países europeos y recuperó el apoyo de algunas organizaciones deportivas como la FIFA.

Para inicios de los años 2000, Adidas lanza una campaña a nivel mundial bajo el lema “Impossible is nothing” en la que aparecían los deportistas, equipos y otros personajes famosos que la empresa patrocinaba.

En los años siguientes, la empresa se enfoca a recuperar su posición como líder de la fabricación de artículos deportivos y diversifica su producción, ofreciendo artículos que incluyen alta costura y, en algunos casos, alta tecnología.

## B2) Notoriedad de marca y logos

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, en 1945 y todavía como empresa familiar, se pintan de blanco las bandas que reforzaban los laterales del calzado para que la gente pudiera distinguir la marca desde lejos, con lo que se diferencian de las otras marcas.

Como en los Juegos Olímpicos de Múnich 1972 no era permisible que las marcas deportivas se publicitaran en las prendas deportivas, Adidas elabora un logotipo: el famoso trébol que actualmente sigue siendo una de las imágenes que identifican a la marca.

Después, en 1998, diseñó un nuevo símbolo: tres bandas inclinadas en orden ascendente formando una especie de triángulo<sup>3</sup>.

Los mismos lemas que acompañaron el lanzamiento al mercado de la línea de ropa y calzado “Equipment” (Equipo), en 1991: “Enough is enough” (Es suficiente), “All you need and nothing more” (Lo que necesitas y nada más) y “Only the essentials” (Sólo lo esencial); sirvieron para darle notoriedad a la marca.

## B3) Cercanía al mercado

Desde su antecedente como empresa familiar, Adidas trabajó la cercanía con los equipos de fútbol alemanes, que le fueron compartiendo necesidades específicas que sirvieron para ir mejorando los productos.

Posteriormente, mediante apertura de filiales o establecimiento de alianzas estratégicas, fue abordando el mercado francés, español y el estadounidense. Adidas Francia estableció en su estrategia la venta de productos a países del bloque comunista, principalmente a la Unión Soviética.

<sup>3</sup> Figura con la que Horst asociaba la transición de Adidas a una marca de productos de moda, de masas o de ocio: la cúspide representaba el mercado del deporte de élite y la base el mercado de ocio.

A pesar de ello, Adidas fue perdiendo su posición de líder mundial en la fabricación de artículos deportivos, sus campañas publicitarias eran rudimentarias y se centraban en los productos, el presupuesto destinado a publicidad era mínimo, no invertía en la realización de estudios de mercado, y sufrió desvío de dinero. Por eso mismo perdió el mercado estadounidense.

A la muerte de Horst Dassler (1987), hijo del fundador, se planteó la opción de aumentar la presencia de la marca en Japón, un mercado poco explotado. Asimismo, se creó Adidas América para iniciar la recuperación del mercado americano<sup>4</sup>. Las nuevas campañas publicitarias se dirigieron al público joven y se creó la línea de ropa y calzado “Adidas Originals”, aprovechado que los productos retro estaban de moda.

Posteriormente, en 1997, adquiere la empresa Salomon que fabricaba productos para nieve, golf, ciclismo y otros deportes.

Cuadro 3.- Elementos que configuran el Componente Objetivo

Elementos/Capacidades	Elementos encontrados en la empresa
B1. Reputación y nombre de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al ganar la Copa Mundial, Adidas se convierte en una marca de reconocimiento internacional.</li> <li>- Deportistas ganadores de Juegos Olímpicos utilizan su calzado.</li> <li>- Entra al mercado de ropa deportiva cerrando acuerdos de suministro completo con federaciones y clubes deportivos</li> <li>- Logra los primeros lugares de ventas</li> <li>- Entra a la Bolsa de Valores</li> <li>- El patrocinio a jugadores con el lema “<i>impossible is nothing</i>” le da reconocimiento</li> <li>- Elabora productos de alta costura y tecnología.</li> </ul>
B2. Notoriedad de marca y logos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estiliza su marca para ser distinguida en los zapatos de los deportistas.</li> <li>- Elabora el Trébol que identifica la marca</li> </ul>
B3. Cercanía al mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicia mercado en Alemania, después tiene presencia en Francia, España, Estados Unidos, Rusia, Japón, posteriormente entra a países centro y sudamericanos.</li> <li>- Fabrica diversos productos deportivos para nieve, golf y ciclismo entre otros que requiere el mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## C) Componente Colectivo

### C1) Capacidad de mejora/recreación de la base de clientes

En la década de los 70, Horst Dassler logró implementar una estrategia innovadora para crear una base de clientes, lo mismo que una red de contactos en mercados como el africano, al regalar material deportivo a los atletas.

Posteriormente, al enfocarse en el mercado español, hace crecer su base de clientes al fabricar balones de fútbol. Vio a España como una zona estratégica para ampliar el área de in-

<sup>4</sup>En cinco años las ventas pasaron de 215 a 1, 600 millones de dólares.

fluencia de la marca y como un mercado a ganar por Adidas Francia, a la que transformó en una empresa con sus propias unidades de desarrollo, producción, mercadología (marketing) y exportación, y fabricación de sus propias líneas de zapatillas.

### C2) Planificar actuaciones para mejora de relaciones y obtención de información

Cuando la primera empresa pertenecía a los hermanos Dassler, se crearon relaciones importantes que al mismo tiempo generaron fuentes de información, así, en 1930 el entrenador del equipo nacional alemán de atletismo fue contratado como consultor para hacer recomendaciones respecto a los problemas que los deportistas tenían con su calzado.

Para finales de los años 60, en el marco de los Juegos Olímpicos de México 1968, algunos atletas alemanes tenían la oportunidad de probar su calzado deportivo en otros tipos de terreno, bajo diferentes condiciones ambientales y bajo otras exigencias físicas, ya que acudían a otros países para recibir sus rutinas de entrenamiento; a su regreso los deportistas planteaban sus necesidades, observaciones y sugerencias para mejorar el calzado. Fue así que la empresa Adidas logró fabricar una amplia gama de productos.

En los 70, la empresa elabora un fichero de clientes que actualizaba constante y detalladamente; crea un equipo de política deportiva, con el propósito de crear contactos e infiltrarse en las organizaciones deportivas.

Más adelante, las relaciones con el presidente de la FIFA, con los organizadores de las Olimpiadas y con los atletas patrocinados, les permitieron obtener información importante que fue base para planificar sus estrategias de acción.

### C3) Proceso de Servicios y apoyo al cliente

En la década de los 50, los deportistas elegían su calzado de acuerdo con sus preferencias, recomendaciones o amabilidad de los fabricantes de calzado deportivo; por lo que la esposa de Adolf Dassler tuvo la tarea de crear una atmósfera de hospitalidad para los atletas.

En 1972, antes de que la empresa decidiera fabricar ropa deportiva, jugadores y directivos del fútbol alemán que confiaban en la calidad de sus productos insistieron en solicitar a Adidas fabricara el atuendo, por lo que la empresa respondió surtiendo pantalones de chándal. Sin embargo, en los 80, la empresa no tomó en cuenta los avances tecnológicos, no valoró de forma adecuada las señales de mercado y empezó a tener retrasos en la entrega de material deportivo, lo que benefició a Nike. Con esto, Adidas quedó relegada a la cuarta posición a nivel mundial.

A la muerte del hijo del fundador, en 1987, y aprovechando el auge del fútbol, el básquetbol, el atletismo, el running y los aerobics; aprovechando también que los consumidores empezaron a demandar nuevos diseños y tecnologías, por ejemplo de amortiguación para realizar sus actividades no sólo deportivas sino cotidianas, los artículos deportivos ya no eran exclusivos de atletas profesionales sino de la población en general, Adidas da respuesta a las nuevas demandas y tiene un auge sin precedentes.



Cuadro 4. Situaciones o acciones que configuran los elementos del Componente Colectivo

Elementos/Capacidades	Elementos encontrados en la empresa
C1) Capacidad de mejora/recreación de la base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de base de clientes</li> <li>- Red de contactos con el mercado africano.</li> <li>- Gracias a la fabricación de balones y ropa deportiva</li> <li>- Creación de empresas en otros países.</li> </ul>
C2) Planificar actuaciones para mejora de relaciones y obtención de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratan al entrenador de fútbol como consultor para conocer problemas con jugadores.</li> <li>- Mejora del calzado con pruebas en diversos tipos de terreno.</li> <li>- Base de contactos con los diversos tipos de clientes.</li> </ul>
C3) Proceso de Servicios y apoyo al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se genera hospitalidad para la atención a los deportistas.</li> <li>- Siempre se ofrecen productos de calidad.</li> <li>- Se ofrecen nuevos diseños y tecnología en los productos, ofrecidos no sólo a deportistas, sino al público en general.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Hallazgos

Respecto a las redes de cooperación identificadas, podemos ver que se dan con diferentes propósitos y en diferentes etapas:

Durante la etapa previa a la creación de Adidas, siendo aún empresa familiar, los fundadores se centran más en desarrollo del producto y las relaciones que establecen, incluso con sus clientes, se dirigen a la búsqueda de conocimiento técnico y mejora del producto con base en las necesidades de los usuarios. El desarrollo de innovaciones incrementales comenzó con el uso de materiales que en ese momento no se habían considerado, como el caso de los zapatos de clavos que impulsó el mercado.

Una segunda etapa, ya como Adidas, el conocimiento del mercado, así como la publicidad de los productos, lleva a la empresa a la búsqueda de actores y estrategias que permitan su expansión, tanto en el mercado disponible como al reconocer oportunidades de mercados nuevos.

La tercera etapa, considerada de consolidación, las relaciones que se buscan se dirigen a fortalecer el financiamiento necesario para consolidar la oferta empresarial, adueñándose de mercados internacionales y dejando afuera a los competidores.

A lo largo de su vida, la empresa ha desarrollado un conjunto de competencias que le han permitido un aumento significativo de innovaciones. Prácticamente todas éstas se han dado por acuerdos de cooperación con usuarios del producto.

Las alianzas estratégicas entre empresarios, jugadores y organizaciones deportivas fueron la base para potenciar la capacidad de desarrollo de la empresa, lo que le permitió posicionarse en un mayor mercado.

Las diferentes formas de vinculación utilizadas (contrataciones, regalos, concesiones, etc.) se dieron en función de los circuitos de información y conocimiento a los que la empresa trataba de acceder.

El desarrollo de competencias endógenas en la empresa se apoyó principalmente en el intercambio de activos intangibles, como la confianza y el conocimiento. Basta analizar la cantidad y propósito de las interacciones dentro de la red conformada con actores del entorno y los productos innovadores resultantes de las mismas.

Pero también se observaron desarrolladas competencias de gestión y de comercialización: acciones novedosas y agresivas de marketing, conocimiento a fondo de la estructura del mercado, así como formas de ganar-ganar en la negociación y formalización de contratos. Además, si bien el desarrollo de competencias técnicas en la organización no es expuesto, es evidente que, para llevar el conocimiento obtenido al plano de desarrollo de productos, éstas tuvieron que aparecer.

Por otra parte, si bien la innovación y el aseguramiento de la calidad fueron las premisas en la que basó el desarrollo del negocio, al mismo tiempo éstos se convierten en competencias endógenas específicas que se van desarrollando debido a las alianzas, las relaciones y conocimiento del mercado.

En cuanto a la referencia dada por Dini (2010) respecto a la empresa moderna vista como un sistema abierto, es posible identificar que las redes construidas con clientes de la empresa sirvieron para cubrir los tres aspectos mencionados (información sobre requerimientos, campo de prueba y retroalimentación) mientras que la red de socios sirvió para complementar conocimientos y recursos, proveyeron de información sobre mercados, y se establecieron como un riesgo compartido, particularmente cuando estas redes se establecieron para fortalecer el financiamiento de la empresa. En el caso de la red con proveedores y otros agentes, se identifica, aunque de manera somera, que la empresa obtuvo de ésta algunos servicios, información y asesoría mutua.

## 6. Reflexiones finales

La empresa analizada emerge en un contexto de turbulencia política y fuertes problemas socioeconómicos; sin embargo, logra concretar ideas de negocio y aprovechar las coyunturas para desarrollarse, mediante la generación de capital relacional que le provee de conocimiento, oportunidades y un capital estructural para acceder al mercado.

Desde el punto de vista de las competencias desarrolladas, se destacan: la capacidad innovadora, las habilidades de gestión de las relaciones con el entorno y el aseguramiento y mejora de la calidad del producto.

La historia de esta empresa muestra cómo, gracias a las estrategias desarrolladas por un emprendedor innovador, se fue configurando una red de relaciones con el propósito de generar conocimiento que atendiera específicamente a las necesidades de desarrollo de una

empresa ubicada en un sector productivo emergente específico y novedoso. Además, muestra cómo la interacción entre diversos agentes condujo al desarrollo de nuevos productos y a la apertura de mercados, en un entorno donde la situación adversa, más que inhibir, estimuló el proceso creativo y el nacimiento de colaboraciones.

Dentro del análisis del capital relacional, se destaca que:

En el componente humano: las relaciones con los clientes; las alianzas con organizadores de los juegos de fútbol y de los juegos olímpicos; la relación con los deportistas destacados en los diversos deportes y la buena relación que se estableció con otros agentes; permitieron generar lealtad de los clientes y el posicionamiento de la empresa en un mercado más amplio, así como el conocimiento de las necesidades de los deportistas para desarrollar innovaciones en sus productos.

En el componente objetivo: gracias a la producción de zapatos “ad hoc” a las necesidades de los deportistas, la reputación de la marca se incrementó permitiendo ampliar su mercado en otros países. Después de una época de fuertes pérdidas, gracias a los nuevos dueños, la empresa logró recuperar mercado al ofrecer adicionalmente ropa y calzado innovador, productos para jóvenes y de uso diario.

En el componente colectivo: logra ampliar su base de clientes implementando estrategias innovadoras de promoción, regalando materiales, fabricando otros productos y ampliando sus redes para abrir otros mercados. También, produce nuevos productos al relacionarse con deportistas quienes le transmiten sus necesidades, además de obtener información de otro tipo de agentes como asociaciones deportivas.

En general, este caso muestra que es primordial para las empresas establecer relaciones estrechas con organizaciones dedicadas a diversas actividades relacionadas con su producto, así como señala la importancia de tener como propósito desarrollar productos que satisfagan las necesidades del cliente, considerando como prioritario la calidad de los mismos.

Las empresas pueden contender con los nuevos competidores, afrontar los periodos críticos, salir de las crisis, incluso ser rescatadas de la bancarrota y posicionarse del mercado; gracias a las relaciones que tengan con los clientes y a la generación de productos innovadores que no sólo les permitieron mantenerse en el mercado sino crecer.

Gracias a las redes de cooperación las empresas pueden lograr diversificar sus productos, para ser más competitivos. La firma de convenios a largo plazo para lograr permanecer como proveedor de grandes organizaciones o como patrocinador de grandes eventos propicia siempre un mejor posicionamiento en el mercado.

## Referencias bibliográficas

Adidas. (s.f.). Recuperado el julio de 2019, de en Fashion: <http://fashiongear.fibre2fashion.com/brand-story/adidas/history.asp>

Adidas. (septiembre de 2019). *La historia de Adidas: desde 1949 hasta hoy*. octubre de 2019, Recuperado a partir de [adidas.mx: https://www.adidas.mx/blog/392942](https://www.adidas.mx/blog/392942)

Adidas Group. (2015). *Adidas Group Historia en Frashion*. Recuperado a partir de <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>

Alvaro. (2011). Recuperado a partir de abril de 2019, de <http://www.zapatillasminimalistas.net/opinion/evolucion-de-las-zapatillas-de-atletismo/>

Arras Vota, F. M. (enero - junio de 2010). Redes de colaboración, estrategia empresarial en la inserción a cadenas de valor. *Revista mexicana de Agronegocios*, 26, 215.225.

Campos E. (2012). *La evolución a través del calzado*. febrero de 2015, Recuperado a partir de <http://www.gq.com.mx/actualidad/deportes/articulos/evolucion-del-calzado-deportivo-en-juegos-olimpicos/1081>

Cegarra y Martínez. (2018). *Gestión del Conocimiento, una ventaja competitiva*. Madrid, España: Algomaga.

Dini M. (octubre de 2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. (CEPAL, Ed.) Santiago de Chile.

Flores R. (7 de marzo de 2015). Caracterización de las capacidades dinámicas en la generación de innovaciones y competitividad en las empresas de artículos deportivos. Caso de estudio Adidas. / Tesis para obtener el grado de Maestro en Economía, Gestión y Políticas de Innovación, UAM Xochimilco, México.

Espinoza J. (2014). Adidas gana el mundial y sigue ganando. *La Prensa*, Recuperado a partir de <http://www.laprensa.hn/lasultimas24/731448-98/adidas-gana-el-mundial-y-sigue-go-leando>. Obtenido de Adidas gana el Mundial y sigue ganando.

FIFA. (s.f.). FIFA y Adidas renuevan contrato hasta 2030. *El Universal*, pág. En línea.

FIFA. (s/f). Adidas renueva contrato hasta 2030. *El Universal*.

Group, A. (5 de febrero de 2015). *Adidas Group*. Recuperado a partir de <http://www.adidas.group.com/en/group/history>.

Hernández. (2018). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Argentina : Alfaomega.

Julien. (2012). *Emprendimiento*. México: Pearson.

López I. (2014). Nuevos tenis Adidas Primeknit, una revolución para el fútbol. *Nos encanta ahorrar*.

Modaes, latinoamérica 09 abril 2018 <https://www.modaes.com/empresa/adidas-reducira-su-numero-de-tiendas-mientras-duplica-su-negocio-online-hasta-2020-es.html>

Palopoli E. (2014). *Los hombres que hicieron la historia de las marcas deportivas*. Argentina: Blatt & Ríos.

Peluffo y Catalan. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento en las organizaciones y su aplicación al sector público*. CEPAL.

Sebastián Jesús. (2000). Las redes de Cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *REDES*, 7(15), 97-111.

Smith B. (2007). *Hermanos de Sangre*. España.

Statista (2020) <https://es.statista.com/estadisticas/540970/numero-de-empleados-del-grupo-adidas-en-todo-el-mundo/>