



Carrera: Licenciatura en Administración

# **MODELO DE NEGOCIOS DE ZAPATILLAS MINIMALISTAS “NOMADA”**

Trabajo de Investigación

Autores:

Roman Lorenzo Calot, Reg.30530, roman.calot@fce.uncu.edu.ar

Giuliano Gelardi, Reg.30649, giuliano.gelardi@fce.uncu.edu.ar

Santiago Guzzo, Reg.30675, santiago.guzzo@fce.uncu.edu.ar

Juan Cruz Vilapriño, Reg.30953, juan.vilaprino@fce.uncu.edu.ar

Director: Ramiro Luis Noussan Lettry

Mendoza, 2024.



<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: DESDE DÓNDE Y HACIA DÓNDE</b> .....	<b>8</b>
A. HISTORIA DEL CALZADO TRADICIONAL Y MINIMALISTA .....	8
A.1. PREHISTORIA: LAS PRIMERAS PROTECCIONES .....	8
A.2. ANTIGÜEDAD: PRIMEROS DISEÑOS Y LA DIVERSIFICACIÓN POR CULTURA .....	9
A.3. EDAD MEDIA: LA EVOLUCIÓN HACIA EL CALZADO CERRADO .....	9
A.4. RENACIMIENTO Y BARROCO: LA APARICIÓN DEL TACÓN .....	9
A.5. SIGLO XIX: REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y PRODUCCIÓN EN MASA .....	9
A.6. SIGLO XX: INNOVACIÓN Y VARIEDAD .....	10
A.7. SIGLO XXI: SOSTENIBILIDAD, MINIMALISMO Y RETORNO A LA SALUD DEL PIE .....	10
B. SUSTENTO CIENTÍFICO .....	11
C. ECONOMÍA CIRCULAR .....	17
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....	<b>23</b>
A. ANÁLISIS INTERNO .....	23
A.1. ANÁLISIS FODA .....	23
A.2. MINTZBERG - ENFOQUE DE LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES .....	25
A.2.1. ESTRUCTURA SIMPLE .....	27
A.2.2. BUROCRACIA MECÁNICA .....	27
A.2.3. BUROCRACIA PROFESIONAL .....	28
A.2.4. FORMA DIVISIONAL .....	29
A.2.5. ADHOCRACIA .....	29
A.3. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO .....	31
A.3.1. TASA DE COSTO DE CAPITAL .....	31
A.3.2. PROYECCIÓN DE FLUJO DE FONDOS .....	33
A.3.2.1. Estimación de la inversión inicial .....	33
A.3.2.2. Estimación de las ventas y crecimiento .....	34
A.3.3. FINANCIACIÓN .....	44
B. ANÁLISIS EXTERNO .....	48
B.1. EL CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN - NACIMIENTO (Jones, 2008) .....	48
B.2. MODELO DE LA ECOLOGÍA DE LA POBLACIÓN DEL NACIMIENTO ORGANIZACIONAL .....	50
B.2.1. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA: .....	50
B.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN NATURAL .....	50
B.3. LAS DIMENSIONES AMBIENTALES .....	52
B.3.1. DIMENSIÓN DE COMPLEJIDAD O UNIFORMIDAD AMBIENTAL .....	52
B.3.2. DIMENSIÓN DEL DINAMISMO AMBIENTAL (ESTABLE / DINÁMICO) .....	53
B.3.3. INCERTIDUMBRE AMBIENTAL .....	54
B.4. MICHAEL PORTER - MODELO DE COMPETITIVIDAD AMPLIADA .....	57
B.4.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE NEGOCIOS .....	57
B.4.1.1. Amenazas de entrada de nuevos competidores .....	58
B.4.1.2. Amenazas de posibles productos sustitutos .....	60
B.4.1.3. Poder de negociación de los proveedores .....	61
B.4.1.4. Poder de negociación de los clientes .....	64
B.4.1.5. Rivalidad entre competidores existentes .....	65
<b>CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	<b>70</b>
A. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN .....	70
A.1. IDENTIDAD .....	70
A.2. MISIÓN .....	70
A.3. VISIÓN .....	71
A.4. CULTURA .....	72



A.5. VALORES.....	73
<b>B. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>74</b>
<i>B.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS .....</i>	<i>75</i>
<i>B.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....</i>	<i>78</i>
B.2.1. ESTRATEGIA DE ATAQUE .....	78
B.2.2. ESTRATEGIA DE DEFENSA.....	79
<i>B.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....</i>	<i>80</i>
B.3.1. ESTRATEGIAS INTENSIVAS.....	81
B.3.1.1. Penetración de mercado.....	81
B.3.1.2. Desarrollo de clientes.....	82
B.3.1.3. Desarrollo de productos.....	82
B.3.2. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN .....	83
B.3.2.1. Diversificación relacionada.....	83
B.3.2.2. Diversificación no relacionada:.....	83
B.3.3. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN .....	83
B.3.3.1. Integración hacia atrás.....	83
B.3.3.2. Integración hacia adelante.....	83
B.3.3.3. Integración horizontal.....	84
<i>B.4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>84</i>
B.4.1. DESARROLLO INTERNO.....	84
B.4.2. ADQUISICIÓN O ABSORCIÓN .....	85
B.4.3. ALIANZAS O FUSIONES.....	85
<i>B.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL.....</i>	<i>85</i>
B.5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	86
B.5.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING O COMERCIALIZACIÓN.....	86
B.5.3. ESTRATEGIA FINANCIERA .....	86
B.5.4. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL .....	86
<b>C. ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL.....</b>	<b>87</b>
<i>C.1. EMBUDO DE CONVERSIÓN DEL MARKETING DIGITAL .....</i>	<i>87</i>
C.1.1. ETAPA DE ATENCIÓN.....	88
C.1.2. ETAPA DE INVESTIGACIÓN .....	88
C.1.3. ETAPA DE DECISIÓN .....	89
C.1.4. ETAPA DE VENTA.....	89
C.1.5. ETAPA DE REFERENCIA O RECOMENDACIÓN .....	89
<i>C.2. HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL.....</i>	<i>89</i>
C.2.1. ANUNCIOS DE PAGO.....	90
C.2.2. SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION) .....	90
C.2.3. SEM (SEARCH ENGINE MARKETING).....	90
C.2.4. EMAIL MARKETING.....	90
C.2.5. REDES SOCIALES.....	90
C.2.6. MARKETING DE AFILIADO.....	90
C.2.7. VIDEO MARKETING .....	90
C.2.8. MARKETING DE CONTENIDOS.....	90
C.2.9. BLOG CORPORATIVO .....	91
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA CANVAS .....</b>	<b>94</b>
A. SEGMENTO DE MERCADO.....	94
A.1. MERCADO DE MASAS.....	94
A.2. NICHOS DE MERCADO.....	94
A.3. MERCADO SEGMENTADO.....	95
A.4. MERCADO DIVERSIFICADO .....	95
A.5. PLATAFORMAS O MERCADOS MULTILATERALES.....	95
B. PROPUESTA DE VALOR.....	97
B.1. ENFOQUE DEL CLIENTE .....	98
B.2. ENFOQUE DE LA DIFERENCIACIÓN.....	98



B.3. ENFOQUE DEL VALOR PERCIBIDO.....	98
C. CANALES.....	99
C.1. CANAL DE MARKETING Y REDES SOCIALES.....	99
C.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	100
D. RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	100
D.1. ASISTENCIA PERSONAL.....	101
D.2. ASISTENCIA PERSONAL EXCLUSIVA.....	101
D.3. AUTOSERVICIO.....	101
D.4. SERVICIOS AUTOMÁTICOS.....	101
D.5. COMUNIDADES.....	102
D.6. CREACIÓN COLECTIVA.....	102
E. FUENTES DE INGRESO.....	103
E.1. INGRESOS OPERATIVOS.....	103
E.2. INGRESOS NO OPERATIVOS.....	104
E.3. INGRESOS EXTRAORDINARIOS.....	104
E.4. INGRESOS FINANCIEROS.....	104
E.5. INGRESOS DIVERSOS.....	104
F. RECURSOS CLAVE.....	105
F.1. FÍSICOS.....	105
F.2. INTELECTUALES.....	105
F.3. HUMANOS.....	105
F.4. ECONÓMICOS.....	106
G. ACTIVIDADES CLAVE.....	106
G.1. PRODUCCIÓN.....	106
G.2. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	106
G.3. PLATAFORMA / RED.....	106
H. ASOCIACIONES CLAVE.....	107
H.1. OPTIMIZACIÓN Y ECONOMÍA DE ESCALA.....	107
H.2. REDUCCIÓN DE RIESGOS E INCERTIDUMBRE.....	107
H.3. COMPRA DE DETERMINADOS RECURSOS Y ACTIVIDADES.....	107
I. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	108
I.1. SEGÚN SU FUNCIÓN.....	108
I.1.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	108
I.1.2. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	108
I.1.3. COSTOS DE VENTAS.....	109
I.1.4. COSTOS FINANCIEROS.....	109
I.2. SEGÚN SU COMPORTAMIENTO.....	109
I.2.1. COSTOS FIJOS.....	109
I.2.2. COSTOS VARIABLES.....	109
I.2.3. COSTOS MIXTOS (SEMI-FIJOS O SEMI-VARIABLES).....	109
I.3. SEGÚN SU ASIGNACIÓN.....	110
I.3.1. COSTOS DIRECTOS.....	110
I.4.1. COSTOS INDIRECTOS.....	110
I.4. SEGÚN SU RELACIÓN CON EL TIEMPO.....	110
I.4.1. COSTOS HISTÓRICOS.....	110
I.4.2. COSTOS PREDETERMINADOS.....	110
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>



# RESUMEN

El proyecto “NOMADA” se basa en el desarrollo de un modelo de negocio de zapatillas minimalistas, que tiene como objetivo demostrar la factibilidad y viabilidad económica del proyecto, demostrando a través de la investigación, los beneficios y cualidades que este calzado proporciona al ser humano, y sus puntos de fuerza respecto de los típicos calzados contemporáneos, manteniendo la perspectiva de la sustentabilidad y el impacto en el medio ambiente.

La investigación que se abordó es de tipo descriptiva/cualitativa, es decir se analizaron variables y datos no estandarizados, recolectando información existente que fue procesada para generar información que explica y describe la viabilidad de un modelo de negocios según el descripto. El comportamiento de las variables se analizó de forma subjetiva, a excepción del análisis financiero, dónde se acudió al procesamiento de datos cuantitativos obteniendo un resultado cuantificable.

Los principales hallazgos que obtuvimos de este trabajo fueron que el calzado minimalista puede aportar grandes beneficios al desarrollo de la musculatura del pie y a la salud podal, mejorando la postura del ser humano, permitiendo al pie trabajar de manera natural.

Concluimos que el modelo de negocios es factible generando un producto de calidad, a la moda y con un modelo de economía circular que obtiene materias primas del reciclaje. También observamos que hay una cuota de mercado relevante y en crecimiento, que valora la filosofía del calzado minimalista y que está dispuesta a cambiar sus hábitos de consumo a fin de optar por un producto más funcional, saludable y ecológico.

Este trabajo aporta al campo de la administración de empresas la perspectiva e importancia que concierne el desarrollar productos funcionales con la anatomía humana y amigables con el medio ambiente, para seguir evolucionando hacia un futuro longevo, que utiliza la tecnología en simbiosis con la naturaleza humana y del planeta.

Palabras clave: modelo de negocio, zapatillas minimalistas, sustentabilidad, salud, calidad.



# INTRODUCCIÓN

La presente tesis aborda la creación de un modelo de negocio centrado en la producción y comercialización de calzado minimalista, un tipo de calzado que prioriza la alineación natural entre el diseño del zapato y la anatomía del pie humano. Este enfoque busca no solo ofrecer una alternativa para el uso cotidiano, sino también promover la salud podal y el bienestar general a través de un diseño de calzado más consciente y funcional.

Para comprender la relevancia de este modelo, es esencial explorar la evolución histórica del calzado. Desde sus inicios como simples protecciones realizadas con hojas o pieles para enfrentar las adversidades del entorno, hasta su consolidación como símbolo de estatus y moda, el calzado ha sido un reflejo de las necesidades prácticas y culturales de cada época. No obstante, no siempre estos avances han priorizado la comodidad o la salud. Ejemplos como los zapatos diminutos utilizados en la antigua China para restringir el crecimiento del pie, el extravagante calzado en punta durante la edad media o los tacos que habitualmente usan las mujeres demuestran cómo la moda, más que la funcionalidad, ha moldeado nuestras elecciones.

En las últimas décadas, el desarrollo de calzado se ha orientado hacia suelas más acolchonadas con el motivo de brindar mayor comodidad en cada pisada. Cuestión que se ha impulsado por una narrativa que asocia amortiguación con bienestar, debido al menor impacto en cada pisada. Así mismo, también podemos apreciar otras características que se busca en los calzados actuales como el aumento del grosor de la suela, la angostura de la horma del calzado o la elevación de su talón<sup>1</sup>. Estas características aparentan ser factores que apoyan un pie saludable, sin embargo, estudios recientes, que detallaremos más adelante, revelan que este tipo de características puede alterar la mecánica natural del pie, debilitando músculos y estructuras fundamentales, y contribuyendo a problemas como el pie plano o dolores crónicos. Un enfoque minimalista, por el contrario, está siendo apoyado por estos mismos estudios u otros que demuestran que benefician en gran medida la salud podal de la persona. Este contexto subraya la necesidad de replantear qué entendemos por comodidad y cómo afecta nuestra salud a largo plazo.

El modelo de negocio que aquí se propone responde a estas preocupaciones al ofrecer un producto alineado con la evolución natural del ser humano. El calzado minimalista se presenta como una alternativa que, lejos de imponer estructuras artificiales, fomenta el fortalecimiento del pie y su funcionalidad natural. El objetivo principal es desarrollar un calzado que sea lo suficientemente fuerte para proteger el pie contra factores externos como el frío, la piedra o superficies punzantes, pero al mismo tiempo lo suficientemente minimalista como para permitir que el pie se fortalezca por sí mismo, respetando su estructura natural y fomentando su funcionalidad innata.

El trabajo se desarrolla en varias etapas: en primer lugar, un análisis de estudios científicos que fundamenten los beneficios del calzado minimalista y los riesgos asociados al uso prolongado de calzado convencional, junto con la importancia e implicancias que tiene hoy

---

<sup>1</sup> La elevación del talón en comparación con la punta de los dedos, conocida como “*drop*” o inclinación del zapato, tiene sus raíces en el diseño del calzado para cumplir ciertos propósitos:

1. Amortiguación y absorción de impactos: reducir la tensión en los talones y tobillos, especialmente en actividades de alto impacto como correr.
2. Postura y alineación: El talón elevado puede favorecer una postura erguida en ciertas personas.
3. Estética y moda: Muchas zapatillas adoptan esta característica por cuestiones de diseño.
4. Compensación de desequilibrios: Ayuda a personas con restricciones de movilidad o acortamientos en el tendón de Aquiles.



en día desarrollar un modelo de negocios basado en la economía circular, concepto que también se explicará en qué consiste. A partir de esto, se procederá a realizar un análisis tanto interno como externo que permita identificar el punto de partida y cuáles serían los caminos más adecuados a seguir. Para esto, se analiza al modelo de negocios en relación con su entorno competitivo, identificando sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas del sector, así como los principales actores en el mercado actual. Es un diagnóstico esencial para definir estrategias que garanticen la sostenibilidad y el impacto del modelo.

En tercer lugar, se definirán los conceptos de Identidad, Misión, Visión, Cultura y Valores que tendrá el modelo de negocios según la propuesta de valor seleccionada. También se desarrollarán los 5 niveles de formulación estratégica, que plantea Ocaña en su libro "Dirección estratégica de los negocios" (2016). Vivimos en una época en la cual el mercado digital es la primera opción, ante todo, y gran parte de su éxito es debido a las redes sociales con lo cual también se hará hincapié en la importancia de una estrategia de marketing digital acorde a este tipo de negocios.

Por último, pero no menos importante, se aplicará el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) con su lienzo de 9 módulos. El mismo es una herramienta que permite definir detalladamente una idea de negocios para ver si es factible su desarrollo. Dicho modelo arroja como conclusión una visión detallada y resumida de la idea de negocios.

Este trabajo no solo busca ofrecer una solución comercial, sino también contribuir a un cambio cultural que revalorice el diseño del calzado como una herramienta para mejorar la calidad de vida. La salud podal no debe ser una preocupación secundaria, sino un eje central en la relación entre la humanidad y el calzado que la acompaña.





# CAPÍTULO 1: DESDE DÓNDE Y HACIA DÓNDE

Desde dónde venimos y hacia dónde vamos son preguntas esenciales que guían este capítulo. Al hablar de zapatillas, calzado y pies, estamos abordando la base física del cuerpo humano, el punto de apoyo que nos conecta con el suelo y nos permite el movimiento. En este contexto, destaca la figura de Leonardo da Vinci, a quien se le atribuye frecuentemente la frase: *“El pie es una obra maestra de ingeniería y una obra de arte”*. Aunque no existe evidencia textual directa que confirme esta cita, el legado de Da Vinci como investigador meticuloso de la anatomía humana y su interés en la mecánica del cuerpo sugieren que reconocía la importancia y complejidad del pie como una pieza fundamental en la estructura y funcionalidad humanas.

Este trabajo no pretende profundizar en la evolución anatómica del pie, pero traza un recorrido histórico del calzado para responder, aunque de manera indirecta, a la pregunta: "¿Desde dónde viene el calzado?". Este enfoque nos permitirá comprender nuestra relación actual con este objeto cotidiano y proyectar un camino hacia el futuro, alineado con la salud y funcionalidad que tanto valoramos.

Del mismo modo que el pie constituye la base estructural del cuerpo, este primer capítulo pretende ser la base científica de este trabajo de investigación. En él se demostrará que el calzado minimalista no es solo una tendencia o un producto de mercado, sino una propuesta respaldada por evidencia que promueve la salud y el bienestar. Además, se abordará la economía circular como un eje innovador que integra sostenibilidad y diseño en la producción de calzado. Al construir esta base, no solo se enriquece el análisis, sino que se fortalece la idea de que el calzado minimalista no es un simple accesorio, sino una herramienta para optimizar la relación entre el cuerpo humano y su entorno.

## A. HISTORIA DEL CALZADO TRADICIONAL Y MINIMALISTA

La historia del calzado se remonta a miles de años y está profundamente ligada al desarrollo cultural y tecnológico de las civilizaciones humanas. Originalmente, el calzado surgió por la necesidad de proteger los pies de condiciones ambientales adversas como el frío, el calor o los terrenos peligrosos, y a lo largo del tiempo fue evolucionando hasta convertirse en una expresión de estilo, estatus y tecnología.

### A.1. PREHISTORIA: LAS PRIMERAS PROTECCIONES

Los primeros vestigios de calzado datan de aproximadamente 40,000 años, en el Paleolítico Superior. Sin embargo, como comenta el artículo del blog de Origo Shoes ([Origo Shoes](#)) los zapatos más antiguos descubiertos hasta ahora fueron sandalias encontradas en Oregón por el arqueólogo Luther Cressman en 1938. Se cree que datan hace unos 10.000 años de antigüedad (Cavanagh, P. R., 1980). Estas primeras versiones consistían en protecciones simples, hechas de materiales disponibles en el entorno, como cuero o plantas. Eran rudimentarias, principalmente diseñadas para envolver el pie y proporcionar cierta barrera contra el terreno. La función era proteger de cortes, heridas y del frío en climas severos, especialmente para aquellas culturas ubicadas en áreas frías.





## A.2. ANTIGÜEDAD: PRIMEROS DISEÑOS Y LA DIVERSIFICACIÓN POR CULTURA

A medida que las civilizaciones crecieron y se desarrollaron, también lo hizo la complejidad del calzado. En el Antiguo Egipto, los faraones y las clases altas usaban sandalias confeccionadas de papiro o cuero, mientras que la mayoría de la población permanecía descalza. El calzado en Egipto no solo tenía una función práctica, sino también ceremonial y simbólica, representando el estatus social y el poder de la persona que lo usaba (González-Aldea, P., 2024)

En la Antigua Grecia y Roma, el calzado adquirió un carácter práctico, pero también político y militar. Los griegos, por ejemplo, desarrollaron las sandalias abiertas que permitían la ventilación del pie en el cálido clima mediterráneo. Los romanos, a su vez, introdujeron sandalias cerradas y calzado especial para sus soldados, conocido como "caligae," que ofrecía protección y estabilidad durante las largas marchas y en combate. En Roma, el diseño del calzado también diferenciaba a las clases sociales y profesiones; algunos modelos específicos eran exclusivos de senadores y emperadores.

## A.3. EDAD MEDIA: LA EVOLUCIÓN HACIA EL CALZADO CERRADO

Durante la Edad Media, el calzado en Europa evolucionó considerablemente, y comenzaron a surgir nuevos estilos y técnicas de fabricación. En esta época, el calzado cerrado se convirtió en la norma, especialmente en el norte de Europa, donde los climas fríos requerían mayor protección. El zapato en punta comenzó a ser popular entre la nobleza en el siglo XII, y su longitud exagerada era un símbolo de estatus. Cuanto más larga era la punta, mayor era la posición social del portador, según el artículo del blog Curiosfera ([Historia del calzado](#)). En cambio, los campesinos y las clases bajas continuaron usando formas simples de calzado, a menudo confeccionados en casa o de materiales rústicos como la madera y el cuero sin tratar.

## A.4. RENACIMIENTO Y BARROCO: LA APARICIÓN DEL TACÓN

Con el Renacimiento, el calzado se transformó nuevamente. La moda y el estatus social se volvieron elementos clave, y las clases altas comenzaron a usar zapatos ornamentados con bordados y joyas. En esta época, alrededor del siglo XVI, surgieron los primeros zapatos con tacón, popularizados en parte por figuras de la realeza como Catalina de Medici, quien quería lucir más alta (González-Aldea, P., 2024). El tacón también cumplía una función práctica al evitar que los pies se ensuciaran en las calles de tierra y barro.

El diseño del calzado en esta época reflejaba claramente la estructura social: los hombres y mujeres de la corte usaban zapatos de tacón alto y adornos complejos, mientras que los trabajadores y campesinos llevaban modelos funcionales. Además, los zapatos de esta época eran caros y difíciles de fabricar, lo cual limitaba el acceso a ellos para la mayoría de la población.

## A.5. SIGLO XIX: REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y PRODUCCIÓN EN MASA

La Revolución Industrial del siglo XIX cambió radicalmente la producción de calzado, ya que la mecanización permitió la fabricación en masa. Esto no solo hizo que los zapatos fueran más accesibles para la población en general, sino que también permitió una mayor diversidad en los estilos. En esta época, los zapatos empezaron a fabricarse con plantillas que



distinguían entre pie izquierdo y derecho, una innovación que mejoró significativamente la comodidad.

La moda del calzado también comenzó a reflejar tendencias sociales, como el uso de botas durante el periodo victoriano. Las botas de cuero, especialmente las de hombre, se convirtieron en símbolo de elegancia y respeto. En el caso de las mujeres, el calzado reflejaba las restricciones sociales de la época: las botas y zapatos tenían punteras cerradas y tacones moderados, diseñados para la modestia y el decoro.

## **A.6. SIGLO XX: INNOVACIÓN Y VARIEDAD**

Durante el siglo XX, el calzado se diversificó enormemente y comenzó a reflejar las tendencias cambiantes de moda, las innovaciones tecnológicas y las nuevas necesidades sociales. En las primeras décadas, las mujeres empezaron a usar tacones altos como símbolo de feminidad, y los hombres adoptaron una variedad de estilos, desde zapatos de vestir hasta botas militares.

Con el auge de los deportes y el ejercicio físico, surgieron marcas como Converse en 1917 y luego Adidas y Puma en los años 1920 y 1940, respectivamente, que comenzaron a producir calzado específico para actividades atléticas. Los años 70 y 80 trajeron un boom en la producción de zapatillas deportivas, especialmente con la llegada de Nike y su modelo Air Jordan en 1984, que transformó el calzado deportivo en un ícono cultural.

Además, los avances en materiales sintéticos y tecnologías como el moldeado de suelas, los sistemas de amortiguación y los diseños ergonómicos permitieron la creación de calzado más cómodo y duradero.

## **A.7. SIGLO XXI: SOSTENIBILIDAD, MINIMALISMO Y RETORNO A LA SALUD DEL PIE**

Hoy en día, el calzado sigue evolucionando, impulsado por dos tendencias principales: la sostenibilidad y el minimalismo. Ante la creciente preocupación por el impacto ambiental, muchas marcas están adoptando prácticas de fabricación ecológicas y materiales reciclados o biodegradables. El calzado sostenible es popular entre las generaciones más jóvenes, que buscan productos que reflejen sus valores ambientales y que sean responsables con el planeta.

Al mismo tiempo, el minimalismo en el calzado ha ganado gran tracción como una tendencia que responde no solo a la moda, sino a una preocupación creciente por la salud del pie ya que tal como explica Davis (2014), se ha sugerido que el calzado moderno ha cambiado significativamente la forma en que corremos y puede contribuir, en parte, a la alta tasa de lesiones por correr.

Actualmente, se han realizado encuestas que demuestran el interés general que hay hacia el calzado minimalista (Rothschild, 2012). En lugar de calzado altamente estructurado y acolchonado, la tendencia minimalista opta por zapatos que imiten la experiencia de caminar descalzo. Estos modelos buscan restaurar la función natural del pie y fortalecer sus músculos, lo cual se considera beneficioso para la biomecánica y la postura.

Este enfoque minimalista se ha vuelto cada vez más popular debido a estudios recientes (Agresta et al., 2022; Davis, 2014; Holowka et al., 2018) que muestran cómo el uso excesivo de calzado moderno puede debilitar los músculos del pie y alterar la marcha y postura naturales. Además, muchos usuarios han experimentado disminución de problemas crónicos



de dolor en articulaciones y espalda al cambiar a calzado minimalista, motivando una aceptación más amplia en la sociedad. Pero esto ha generado cierta controversia en el tema, ya que, como explica Payne (2013) en su blog ([Running Research Junkie](#)), no existía gran cantidad de estudios que apoyen o contradigan que las zapatillas minimalistas disminuyan el riesgo de lesión de las personas. No obstante, el tiempo avanza y estudios recientes, que detallaremos más adelante, que demuestran una disminución en diferentes tipos de problemas y, así como, mejoras en la salud podal.

A su vez, el minimalismo responde a una filosofía que promueve la vida más conectada con la naturaleza y la salud integral. Así, el calzado minimalista no solo representa una alternativa al calzado tradicional, sino que ofrece una propuesta alineada con un estilo de vida más simple, natural y respetuoso con el medio ambiente.

## B. SUSTENTO CIENTÍFICO

Lo que muchas veces se considera normal para la sociedad y se encuentra aceptado por ésta, no significa que sea saludable para el hombre en sentido particular. Vivimos en una sociedad que sabe que varios de los aspectos que considera normales o cotidianos no son los óptimos para llevar a cabo una vida sana pero, aún así, se siguen realizando. Podemos ejemplificar esto con el consumo excesivo de gaseosas o alimentos ultraprocesados, los cuales generan alteraciones en el cuerpo humano pero aún así los seguimos comprando y hasta aceptando como patrocinadores de diferentes tipos de deportes. Otro ejemplo es el trabajo actual de oficina, que, en la mayor parte de los casos hace que la persona permanezca sentada entre cuatro paredes durante ocho horas seguidas y con poca exposición a la luz natural. Sedentarismo, sobre o mala alimentación, poca exposición a la naturaleza o luz solar, estrés crónico, son algunos ejemplos de lo que es la nueva normalidad para el ser humano convencional, más aún en la pos-pandemia del Covid-19. Sin embargo, el hecho de que lo mencionemos como algo negativo indica que estamos comenzando a identificarlo como un problema real, y cada vez hay más conciencia sobre el impacto que estas prácticas tienen en nuestra calidad de vida.

Las zapatillas minimalistas según Davis (2014) son "*aquellas que tienen menos amortiguación y estabilidad que las zapatillas de running tradicionales*". Así mismo otros investigadores las definen como "*calzado que interfiere mínimamente en el movimiento natural del pie gracias a su alta flexibilidad, baja caída del talón a la punta, peso y altura de la pila, y ausencia de dispositivos de control del movimiento y estabilidad*" (Esculier et al., 2015, pág. 1).

Aunque las zapatillas minimalistas suelen considerarse una nueva tendencia en el calzado, en realidad llevan mucho tiempo entre nosotros. Según Davis (2014) solo en los últimos 50 años el calzado ha evolucionado tan rápidamente hasta convertirse en las zapatillas modernas, con talón elevado y amortiguado que controlan el movimiento. Aunque se suponía que estos cambios ayudarían a reducir las lesiones por correr, estas lesiones han **persistido** a un ritmo elevado. Tal como se expresó anteriormente, se ha sugerido que este calzado moderno ha cambiado significativamente la forma de correr y que podría contribuir, en parte a la alta tasa de lesiones (Lieberman et al., 2010).

Desde hace un tiempo, se está demostrando por diferentes vías que este tipo de calzado está debilitando en gran medida la fuerza de los músculos del pie y deformando su anatomía, como lo explica el artículo de Midwest Orthopedic ([MWOH](#)). Imaginémonos un edificio, por ejemplo el Burj Khalifa. Este edificio es el más alto del mundo, y para construirse, los ingenieros tuvieron que hacer una exhaustiva investigación e infinidad de pruebas para encontrar el diseño más robusto de la base del edificio que soporte semejante cantidad de peso. Estos ingenieros sabían que el mínimo error en la base provocaría que el edificio se desmoronara poco a poco, como ha ocurrido y ocurre con otros edificios. Algo similar pasa



con el cuerpo humano. Como consecuencia de una mala base, el cuerpo tiene que compensar, con lo cual la postura normal de la persona se ve también afectada y eso lleva a una sobrecarga de diferentes músculos o articulaciones que tienen que soportar más peso para mantener el equilibrio. Esta situación deriva en que muchas personas “vivan” con dolor de espalda, rodillas, caderas, hombros, etc. Pero, por más que se demuestre que el calzado que usan es uno de los factores por los cuales padecen de estas lesiones, no lo cambian y lo siguen eligiendo.

Pero entonces, ¿Cuál es el problema de los calzados convencionales? o ¿Cuál es la ciencia detrás de todo esto? Estas preguntas se responden aclarando que no es uno, sino que son varios los causantes de los problemas, que detallaremos a continuación:

- ❖ **Forma de la zapatilla:** la mayor parte de los calzados tienen una forma puntiaguda en su parte de adelante. Esta forma no permite el libre movimiento de los dedos del pie, lo que genera que se atrofien y se junten unos a otros. Además, deforma la posición normal del dedo gordo (“Hallux”), el cual muchas veces se ve afectado debido a que se generan los famosos juanetes, tan conocidos en las mujeres (debido al exceso uso de tacos).
- ❖ **Taco:** las zapatillas convencionales también cuentan con una pequeña elevación en el taco, lo cual cambia completamente el balance de todo el cuerpo. Elevar el taco significa que se está moviendo el peso hacia adelante, por lo que diferentes partes del cuerpo, tales como rodillas y cadera, deberán compensar para mantener el centro de gravedad del cuerpo balanceado. Esto, además de sobrecargar partes del cuerpo que no deberían sobrecargarse, lleva a una activación prolongada del tendón de aquiles por lo que puede causar tendinitis en el mismo.
- ❖ **Suela:** en este aspecto tenemos dos efectos negativos, el grosor y el acolchonamiento. Al tener una suela más gruesa significa que el pie está más lejos del suelo. El pie tiene más de doscientos mil puntos nerviosos que ayudan a enviar señales al cerebro acerca del terreno por el que se está caminando. Al alejar el pie del terreno, se torna más difícil que exista una comunicación y retroalimentación efectiva entre los puntos nerviosos del pie con el cerebro. Un ejemplo muy común es cuando usamos algún tipo de guante grueso para la mano y perdemos drásticamente la capacidad de manipular objetos.

Por el lado del acolchonamiento con el suelo, se puede notar que éste ha sido diseñado para darle más comodidad al pie al caminar por diferentes tipos de terrenos tranquilamente, ya sea roca, tierra, pasto o cemento. La parte negativa se relaciona si observamos a una persona que se pasa todo el día sentado en el sillón espumoso y cómodo sin ejercitarse, y como consecuencia, los músculos comienzan a debilitarse por falta de entrenamiento. El cuerpo humano es un sistema diseñado para fortalecerse a través de la actividad, el movimiento y regeneración como consecuencia de un cierto tipo de destrucción. Al realizar actividad física y mejorar el rendimiento, el cuerpo rompe fibras musculares para después regenerarlas a través del correcto descanso y alimentación. Este proceso natural es lo que lleva al hombre a tener músculos más grandes, huesos más fuertes y articulaciones más resistentes. Si al pie lo resguardamos en un ambiente acolchonado durante todo el día, en ningún momento sus músculos, tendones y articulaciones van a ejercitarse, al contrario, van a debilitarse.

Según Agresta et al. (2022), percibir que la zapatilla sea cómoda no es la mejor vía ya que el aumento del grosor de la suela supone mayor riesgo de esguince de tobillo o tendinitis peronea. Además, quienes son corredores tienden a dar zancadas más



largas lo que lleva a menos frecuencia de pasos, lo que a su vez aumenta las cargas en la cadera.

- ❖ **Flexibilidad:** este punto está muy relacionado con lo que ubicamos anteriormente respecto al entrenamiento de las articulaciones, tendones y músculos de los pies. Las zapatillas que conocemos generalmente disponen de una estructura semirrígida o rígida que, no permite que el pie se amolde a las superficies por la cual está caminando. Por el contrario, la mayor parte de las veces va a mantener una posición neutral lo que lleva a que pierda su rango de movilidad natural. Es lo mismo que ocurre cuando intentamos hacer una sentadilla en la que la cadera descienda por debajo de la altura de las rodillas pero nunca nos entrenamos para eso. Muy probablemente, nos resulte difícil mantener una postura correcta en este ejercicio ya que nuestras articulaciones no están lo suficientemente adaptadas para ejecutarlo y tengamos que compensar encorvando la espalda.

A continuación, detallaremos algunos estudios que dan sustento a lo expresado con anterioridad y realizaremos un breve resumen de los aportes de cada uno y citaremos otros que muestran las ventajas del calzado minimalista o caminar descalzo.

#### ***A. Walking in Minimalist Shoes Is Effective for Strengthening Foot Muscles***

Ridge et al. (2019) evaluaron el impacto de caminar con calzado minimalista (MSW) y realizar ejercicios de fortalecimiento del pie (FS) en la fuerza y tamaño de los músculos del pie, comparado con un grupo control (C). Ambos métodos (MSW y FS) mostraron aumentos significativos en fuerza y tamaño muscular tras 8 semanas, mientras que el grupo C no mostró cambios. Según los investigadores, caminar con calzado minimalista resultó ser tan efectivo como los ejercicios específicos, destacando su practicidad como alternativa para fortalecer los músculos intrínsecos del pie.

#### ***B. Daily activity in minimal footwear increases foot strength***

En este estudio Curtis et al. (2021), analizaron los efectos del uso de calzado minimalista en la fuerza muscular del pie. Los investigadores partieron de la hipótesis de que este tipo de calzado, al ofrecer poco o ningún soporte estructural, incrementa la actividad de los músculos intrínsecos del pie durante las actividades diarias, promoviendo su fortalecimiento. La investigación incluyó dos grupos principales: un grupo de intervención, compuesto por adultos que usaron calzado minimalista durante seis meses, y un grupo de usuarios experimentados, con un promedio de 2,5 años utilizando este tipo de calzado.

Uno de los resultados clave que arrojó el estudio es que en el grupo de intervención, la fuerza del pie aumentó un 57,4% en promedio. Este nivel de fuerza fue comparable al del grupo de usuarios experimentados, indicando que seis meses de uso son suficientes para alcanzar beneficios musculares óptimos.

Según los investigadores, los beneficios se atribuyeron a la menor rigidez del calzado minimalista, que requiere mayor participación muscular en actividades como caminar. Así mismo, afirman que el calzado convencional, con características como punteras rígidas y soporte para el arco, reduce la demanda muscular, lo que puede conducir a atrofia por falta de uso.

El uso diario de calzado minimalista representa una intervención eficaz para aumentar la fuerza muscular del pie en adultos sanos. Estos resultados respaldan la idea de que un uso prolongado de calzado minimalista podría prevenir problemas asociados con la debilidad muscular, como el pie plano, al tiempo que mejora el equilibrio y la marcha.





Los hallazgos son consistentes con investigaciones como las de Ridge et al. (2019), que observaron un aumento del 41% en la fuerza del pie tras ocho semanas de caminar con calzado minimalista. Sin embargo, este estudio extendió el período de intervención a seis meses y confirmó los beneficios en usuarios habituales de calzado minimalista.

***C. Foot strength and stiffness are related to footwear use in a comparison of minimally- vs. conventionally-shod populations.***

Holowka et al. (2018) analizaron cómo el uso de calzado moderno afecta la rigidez del arco longitudinal (AL) y la fuerza muscular del pie, comparando a hombres que habitualmente usan calzado convencional y minimalista. Encontraron que quienes usan calzado minimalista tienen arcos más rígidos y músculos intrínsecos más desarrollados, mientras que el calzado moderno puede debilitar estos músculos y predisponer al pie plano.

Los investigadores establecen lo siguiente como parte de su conclusión:

Por lo tanto, dado que el pie humano evolucionó para funcionar descalzo y más recientemente con calzado minimalista, su biomecánica puede no estar completamente adaptada para los zapatos "convencionales" modernos. Nuestra hipótesis es que los zapatos modernos reducen la función de los músculos del pie en el mantenimiento de la rigidez del arco, lo que conduce a un menor crecimiento y posiblemente incluso a la atrofia por falta de uso (Holowka et al., 2018, pág. 10).

Sin embargo, también comentan que es necesario realizar más estudios para determinar en qué etapa del desarrollo los zapatos convencionales afectan mayormente a la función del pie ya que existen estudios que, como se detalla más adelante, analizan la influencia del calzado convencional en el desarrollo de pie plano en niños (Rao, U.B y Joseph, 1992; Sachithanandam y Joseph, 1995).

***D. Barefoot Running on Grass as a Potential Treatment for Plantar Fasciitis***

MacGabhann et al. (2022) investigó los beneficios de correr descalzo sobre césped para el tratamiento de la fascitis plantar, una condición dolorosa que afecta el talón. Los resultados mostraron que correr descalzo en superficies naturales como el césped puede fortalecer los músculos intrínsecos del pie y mejorar la salud general del pie. Esto sugiere que el contacto directo del pie con el suelo tiene beneficios terapéuticos que el calzado moderno no proporciona.

En su estudio, los investigadores concluyen lo siguiente:

Cada vez hay más pruebas que respaldan la tesis de que la fascitis plantar puede ser una enfermedad desadaptada a la modernidad (uso de superficies y calzado modernos). Reconceptualizar esta lesión desde una perspectiva de medicina evolutiva permite tener más en cuenta el impacto del calzado moderno sobre los factores asociados a la enfermedad, como la morfología del pie. Correr descalzo se ha asociado con cambios en la biomecánica de la carrera y la morfología del pie. Correr descalzo sobre césped parece ser bien tolerado por los corredores con fascitis plantar sintomática. En esta serie de casos, el dolor asociado con la fascitis plantar pareció disminuir a medida que aumentaba la carga de carrera en un grupo de corredores recreativos que completaron una intervención de carrera descalza. (MacGabhann et al., 2022, pág. 8)

***E. The effects of habitual footwear use: foot shape and function in native barefoot walkers***



Este estudio examinó la biomecánica de caminantes descalzos y calzados para evaluar la distribución de presiones sobre el pie y si el calzado estaba realmente afectando al mismo. Como conclusión del estudio se determinó que existían diferencias significativas tanto en la forma del pie como en la distribución de presiones. Estos investigadores afirman que:

Los caminantes descalzos tenían pies más anchos y presiones máximas distribuidas de manera más uniforme, es decir, toda la superficie de carga contribuía de manera más uniforme que en los sujetos que calzaban habitualmente, donde las regiones de presiones máximas muy altas o muy bajas eran más evidentes. (D'Août, K. et al., 2009, pág. 1)

No obstante, según D'Août, K. et al., (2009) el uso de calzado sigue siendo necesario, especialmente en lugares no naturales, para atletismo o para ciertas patologías, pero que los calzados que no respeten la forma natural del pie, acabarán por deformarlo y alterando su biomecánica.

#### **F. The foot core system: a new paradigm for understanding intrinsic foot muscle function**

Este es uno de los estudios que más ha aportado para realmente conocer la importancia que tiene el pie en la vida cotidiana y cuánto aporta caminar descalzo o con calzado minimalista a un pie sano. El estudio introduce un nuevo paradigma para comprender la función de los músculos intrínsecos del pie. Según esta investigación, estos músculos juegan un papel fundamental en la estabilización y el control del pie.

En una parte de su estudio, detallan la importancia del calzado minimalista al mostrar algunas de las ventajas:

Caminar y correr descalzo o con calzado mínimo puede utilizarse como herramienta de entrenamiento para fortalecer el sistema central del pie. Robbins y Hanna informaron de una reducción significativa de la longitud del pie (medida radiográficamente desde el aspecto anterior del calcáneo hasta la primera articulación metatarsofalángica) tras 4 meses de caminar y correr descalzos. El acortamiento del pie es una medida indirecta del fortalecimiento del pie, ya que indica una elevación del arco. El tamaño de los músculos se ha correlacionado directamente con la fuerza muscular. (McKeon et al., 2015, pág. 7).

Además, también ubican lo siguiente respecto a la sensibilidad del pie:

Otra ventaja de estar completamente descalzo es el aumento de la información sensorial recibida de la superficie plantar del pie. La información sensorial ha sido reconocida desde hace mucho tiempo por su importancia en la estabilidad postural y los patrones dinámicos de la marcha. (McKeon et al., 2015, pág. 7).

Y como conclusión aportan la siguiente frase: *“Nuestros pies fueron diseñados con la fuerza necesaria para caminar y correr sin apoyo. Lamentablemente, el estándar actual de atención es agregar un apoyo permanente al pie, en lugar de fortalecer el núcleo del pie”*. (McKeon et al., 2015, pág. 7).

#### **G. The influence of footwear on the prevalence of flat foot. A survey of 2300 children**

Rao, U.B y Joseph (1992) analizaron la relación entre el uso de diferentes tipos de calzado y la prevalencia del pie plano en una muestra de 2300 niños, revelando que el pie plano es más común en aquellos niños que usan zapatos con punta angosta en comparación con los que utilizan sandalias o pantuflas, o incluso aquellos que no usan calzado en absoluto. Uno de





los hallazgos más significativos es que usar zapatos desde la primera infancia puede interferir con el desarrollo adecuado del arco longitudinal del pie (Rao, U.B y Joseph, 1992), lo cual es esencial para una estructura de pie sana. Esta conclusión respalda la teoría de que el uso temprano de calzado estructurado no solo afecta la posición natural de los dedos, sino que también limita el fortalecimiento de los músculos intrínsecos del pie, necesarios para el desarrollo de un arco estable.

En términos biomecánicos, el pie humano está compuesto por cuatro capas de músculos que juegan un papel fundamental en mantener el arco del pie. Cuando estos músculos no son ejercitados adecuadamente, tienden a debilitarse y no ofrecen el soporte necesario al arco, lo cual resulta en el colapso del pie hacia adentro, una condición comúnmente conocida como pie plano. La debilidad en estos músculos puede manifestarse en una serie de problemas adicionales, como desequilibrios posturales y presión excesiva en las articulaciones. Si bien los arcos de soporte en las plantillas y suelas son una solución común en el tratamiento del pie plano, esta medida no aborda la causa principal del problema: la falta de fortalecimiento de los músculos del pie, como vimos anteriormente en el estudio de McKeon et al. (2015). Este tipo de soporte ortopédico actúa como un "parche" que impide el colapso del arco, pero no fomenta el desarrollo de la fuerza intrínseca del pie, esencial para una estabilidad a largo plazo.

#### **H. Daily Activity in minimal footwear increases foot strength**

Curtis, R., Willems, C., Paoletti, P. et al. (2021) se centran en el impacto de las actividades diarias realizadas con calzado minimalista en el fortalecimiento de los músculos del pie. La hipótesis principal es que el uso regular de calzado minimalista, que permite mayor libertad de movimiento y poco o ningún apoyo adicional, puede estimular el fortalecimiento de los músculos intrínsecos del pie de manera similar a como lo haría caminar descalzo. Los resultados de esta investigación son notables, ya que después de un período de seis meses de actividad diaria con calzado minimalista, se observó un aumento promedio del 57,4% en la fuerza de los músculos del pie.

Este incremento en la fuerza se traduce en una mayor estabilidad del pie, una mejor alineación de la estructura del pie y una menor probabilidad de colapso del arco. Este hallazgo es particularmente importante, ya que respalda la idea de que el pie humano tiene la capacidad innata de fortalecerse cuando se le permite moverse de manera natural, sin las restricciones de calzado que limitan o amortiguan el contacto con el suelo. La actividad en calzado minimalista estimula los músculos y tendones del pie de manera que éstos se fortifiquen y pueden contribuir a una mejor biomecánica general del cuerpo. Este beneficio se extiende no solo al pie, sino también a otras áreas del cuerpo, como las rodillas, las caderas y la espalda, que se ven afectadas por la postura y el equilibrio generados en la base.

La evolución del calzado, desde sus inicios rudimentarios hasta las modernas y complejas estructuras que conocemos hoy, ha estado marcada por un enfoque en la protección y la comodidad. Sin embargo, a medida que se ha priorizado la amortiguación y la estructura, se han comenzado a evidenciar efectos adversos en la salud del pie y, en consecuencia, en la postura y la funcionalidad del cuerpo. Estos estudios reflejan una clara correlación entre el uso de calzado estructurado y una serie de problemas de salud, como el debilitamiento de los músculos del pie y el desarrollo de pie plano.

Por otra parte, los beneficios de un enfoque de calzado minimalista abren una vía para mejorar la salud del pie. La utilización de calzado que permita la libre movilidad y la activación de los músculos intrínsecos del pie promueve no solo el fortalecimiento muscular, sino también una reconexión con los patrones naturales de movimiento. Este concepto es respaldado por investigaciones como la de Lieberman y su equipo en la Universidad de Harvard, quienes encontraron que los corredores descalzos tienden a sufrir menos lesiones



relacionadas con la sobrecarga mecánica al adaptarse de forma más natural al impacto contra el suelo. Asimismo, otros estudios han mostrado que caminar descalzo o con calzado minimalista aumenta la retroalimentación sensorial, una característica necesaria para mejorar el equilibrio y reducir el riesgo de caídas.

El pie humano fue diseñado para adaptarse a diversos tipos de terrenos, y la introducción de calzado moderno, con sus restricciones y soporte excesivo, ha interferido en esta capacidad natural. La adopción de calzado minimalista, que simula la experiencia de caminar descalzo, es una alternativa eficaz que podría ayudar a mitigar los problemas relacionados con el uso de calzado convencional. Al permitir que el pie cumpla su función natural de forma independiente, se promueve una mejora en la salud general y en la estabilidad de todo el cuerpo. Estos hallazgos invitan a una reflexión sobre la importancia de regresar a un diseño de calzado que respete y apoye la biomecánica natural del pie, promoviendo un mayor bienestar físico a largo plazo.

## C. ECONOMÍA CIRCULAR

La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible creando valor añadido y extendiendo el ciclo de vida de los productos.

En la práctica, busca reducir los residuos al mínimo, manteniendo los materiales de los productos que ya terminaron su vida útil dentro de la economía a través del reciclaje, dando uso a estos materiales una y otra vez.

Contrasta con el modelo económico lineal tradicional, que se basa principalmente en el concepto “usar y tirar”, que requiere grandes cantidades de materiales y energía baratos y de fácil acceso, que luego son desechados pasando a ser un residuo en muchos casos contaminante.

En la siguiente imagen podemos observar el ciclo de la economía circular que aprovecha la mayor parte de los materiales utilizados y reduce al mínimo los residuos.

Imagen n°1: modelo de economía circular



Fuente: servicio de Investigación del Parlamento Europeo



Con este modelo, obtenemos beneficios para la empresa, como así también para el entorno que la rodea desde diversos aspectos.

En primer lugar reduciendo el impacto ambiental negativo de los productos desechables y el tratamiento de sus residuos. Y por otro lado, reduciendo la dependencia de proveedores externos, dado que si nuestros productos requieren de materias primas que se deben importar, puede ser una ventaja económica y logística el abastecer parte de las necesidades con el reciclaje de dicho material que se importó previamente pero que ahora circula nuevamente en la misma economía.

A su vez, para que este modelo sea posible, se requiere de innovación tecnológica y desarrollo de nuevos diseños, lo que puede incentivar la competitividad y el desarrollo de sectores de negocio.

Desde el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina ([Economía circular: todo junto es basura pero separado son recursos | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/economia-circular)), se sostiene que en el país se generan un promedio de 45.000 toneladas diarias de residuos sólidos urbanos, lo que equivale a una tonelada de basura cada dos segundos. Esto tiene un impacto negativo en el ambiente. Los rellenos sanitarios utilizados en centros urbanos para la disposición de los residuos domiciliarios son grandes fuentes de gases de efecto invernadero (GEI), principalmente metano, un gas 21 veces más reactivo que el CO<sub>2</sub> en relación al cambio climático.

Algunas iniciativas del gobierno para mitigar esta situación son el cierre de basurales y la construcción de centros socioambientales que permitan un tratamiento diferenciado y eficiente de los residuos. Financiamiento de modelos de negocios sostenibles para la producción de biogás a partir de residuos sólidos urbanos orgánicos, así como políticas de promoción de la gestión integral de residuos con inclusión social y distintas líneas de acción tendientes a fortalecer el trabajo de las cooperativas de recicladores y recicladoras.

A continuación, observaremos algunos ejemplos empresas que aplican principios de la economía circular:

### **IKEA** ([Ikea](https://www.ikea.com))

Ikea es una multinacional minorista de muebles que se ha comprometido con la sostenibilidad y la economía circular. Cuenta con un programa de devolución en el que los clientes pueden devolver sus muebles usados para que sean reutilizados o reciclados. Se ha comprometido a utilizar materiales sostenibles como madera con certificación FSC (Forest Stewardship Council) y plástico reciclado, y a su vez provee servicios como el alquiler de muebles y la venta de muebles restaurados.

### **PATAGONIA** ([Patagonia](https://www.patagonia.com))

Patagonia es una empresa de ropa e indumentaria que ha estado a la vanguardia del movimiento de economía circular y propone programas como el "Worn Wear" que anima a los clientes a reparar, reutilizar y reciclar su ropa. Tienen un programa de reparación que arregla cualquier daño en la ropa, así como un programa de intercambio en el que los clientes pueden cambiar su ropa Patagonia usada por crédito en la tienda.

### **H&M** ([H&M](https://www.hm.com))

H&M es un minorista mundial de moda que se ha comprometido con la sostenibilidad y la economía circular con propuestas como un programa de recogida de prendas en el que los clientes pueden devolver su ropa usada para que sea reciclada o reutilizada, se ha



comprometido a utilizar materiales sostenibles en sus productos, como algodón orgánico y poliéster reciclado y propone servicios de alquiler de ropa y la venta de artículos reacondicionados.

### UNILEVER ([Unilever](#))

Unilever es una multinacional de bienes de consumo que se ha comprometido con la sostenibilidad y la economía circular, con propuestas cómo reducir sus residuos de envases en un 25% para 2025, explorar materiales de envasado alternativos, como los plásticos biodegradables, y ha puesto en marcha programas de reciclaje en varios países para reducir los residuos y promover una economía circular. También se han asociado con organizaciones para promover la educación sobre el reciclaje y aumentar las tasas de reciclaje.

Ahora que hemos introducido el tema, profundizaremos en la aplicación de economía circular al proyecto NOMADA.

Para nuestras zapatillas el diseño es una parte fundamental, y desde el primer momento se considera la integración de materiales sostenibles, tanto en las telas, como en la suela dónde es sencillo incorporar materiales reciclados, sin comprometer la calidad. Si bien todo lo concerniente al diseño es fundamental y se desarrolla internamente en la organización de NOMADA, para la producción, que es tercerizada, nos encargamos de elegir cuidadosamente nuestros proveedores, y de que ellos posean las competencias necesarias para tratar los materiales reciclados e integrarlos en un producto de calidad.

Para tener una visión más clara de la sustentabilidad de nuestros productos, profundizaremos en cada una de las partes de la zapatilla y analizaremos los materiales correspondientes que se obtienen del reciclaje.

**Suela:** la suela de una zapatilla es la base de la misma y es la parte que conecta al usuario con el suelo y, por ende, debe tener características cómo durabilidad, flexibilidad y grip. Es por eso por lo que mayormente las suelas de las zapatillas tanto barefoot como tradicionales, son realizadas en diversas aleaciones de caucho y plásticos dependiendo del fin de la zapatilla. En nuestro caso necesitamos una suela delgada, con un grip extremadamente flexible, a la vez que proporcione protección de objetos punzantes y de la temperatura externa, para esto, proponemos realizar nuestras suelas, con aleaciones de caucho obtenido del reciclaje.

El caucho puede obtenerse de neumáticos de vehículos desgastados o en desuso, generando un gran impacto ambiental positivo. Con la aplicación de tecnologías como por ejemplo, “DeLink” de la empresa “GreenRubber” ([Green Rubber](#)), se convierten los compuestos vulcanizados de los neumáticos fuera de uso en un compuesto reciclado que se puede emplear nuevamente, para producir una gran variedad de nuevos productos de goma como son las suelas de zapatos; bien reemplazando el caucho o la goma de forma total, o bien mezclándola con caucho virgen. Por ejemplo, en el caso de la empresa “Timberland” ([Timberland](#)) en su línea “Earthkeepers” de calzado, cuentan con suelas compuestas de un 42% de caucho reciclado procedente de neumáticos fuera de uso y sostienen que los componentes de caucho desvulcanizado de un neumático fuera de uso permitirían aproximadamente fabricar unos 30 pares de suelas.

Por otra parte, la organización española TNU ([TNU](#)), Sistema Colectivo de Responsabilidad Ampliada de Productor de neumáticos fuera de uso (SCRAP), sostiene que algunos de los beneficios del reciclaje de caucho son: ahorro de energía, ahorro de agua, disminución de la explotación de recursos naturales, conservación de los bosques, reducción de la huella de carbono, reducción de la contaminación en el aire, en los suelos y en mares y océanos.



Por ende, podemos afirmar que el reciclaje de neumáticos impacta positivamente en el medio ambiente, siendo a su vez una materia prima de calidad para NOMADA.

**Plantilla:** La plantilla puede definirse como una pequeña almohadilla en forma de pie que se coloca en el interior del zapato, tanto de forma extraíble como adherida, para dar comodidad al usuario y que el pie no esté en contacto directo con la suela. En este componente NOMADA utilizará espuma de poliuretano, un material que se caracteriza por tener una buena durabilidad y mantener sus propiedades en el tiempo, siendo además un excelente aislante térmico. Este material es fácilmente reciclable a través de procesos físicos como la trituración y a través del proceso químico del glicólisis que rompe las cadenas del polímero para volver al monómero inicial (un polioliol) o a otras sustancias que pueden servir para producir el nuevo plástico. De esta manera utilizando sólo poliuretano reciclado para nuestras plantillas, podemos retirar plásticos del ambiente reinsertándolos en un producto que le dará una nueva vida. ("[Poliuretano 4.0](#)")

**Telas:** Luego tenemos los tejidos que se utilizan para realizar el casco de la zapatilla, que adherido a la suela dan la forma y estilo final de la misma. Aquí tenemos una gran cantidad de materiales, desde clásicos tejidos como algodón, hasta cueros y plásticos. En el caso de NOMADA, utilizaremos telas que provienen del reciclaje y otras obtenidas de origen vegetal.

Como tela de origen vegetal proponemos la conocida como "Lyocell" en particular la producida por la empresa "Tencel" ([Tencel](#)), se trata de un tejido liso parecido al algodón. El lyocell es muy suave, y tiene una buena transpirabilidad. Es una tela de fibras cortas, obtenida de la madera y tratada mediante un proceso físico y no químico, por lo que la fibra resultante se considera una de las más puras. Esto permite obtener una tela desde un material renovable, producido a través de una gestión responsable de las plantaciones y bosques. Al final de su vida útil este material puede volver al planeta tierra de manera sostenible ya que es un producto biodegradable y compostable.

Por lo que respecta las telas recicladas podemos encontrar en el mercado telas obtenidas del reciclaje tanto de algodón como de polyester y aleaciones de estos, en este caso podemos obtener las telas de la empresa argentina "Fibransur" ([Fibransur](#)), quienes toman retazos de tela que trituran, para obtener fibras con las que realizan los hilos, que luego tejerán las nuevas telas, listas para ser utilizadas en nuevos productos.

El impacto del reciclaje de las telas puede parecer de baja relevancia en un primer momento, pero si nos integramos al contexto que estamos viviendo, donde la "fast fashion" o moda rápida, se encuentra en auge, el reciclaje de textiles implica un impacto importante en el cuidado del medio ambiente. El fenómeno conocido como fast fashion, se refiere al consumo masivo de productos de moda, que se venden a un precio muy bajo y con la calidad que le concierne, incentivando a un uso masivo de prendas "descartables", siendo "Temu", "Aliexpress" y "Shein", las principales plataformas a las que se accede a estos productos.

La Agencia Europea de Medioambiente ([Parlamento Europeo](#)) realizó estudios para profundizar en el impacto de este fenómeno en 2020 obteniendo como resultado que el consumo medio de textiles por habitante de la UE requirió 400m<sup>2</sup> de suelo, 391 kg en materias primas, 9m<sup>3</sup> de agua y causó una huella de carbono de unos 270 kg.

La producción de textiles se viene incrementando de manera vertiginosa, dado que en el año 2000 se produjeron a nivel mundial 58 millones de toneladas de fibras textiles mientras que en el 2020, 109 millones de toneladas. Esto impacta de modo significativo en el ambiente, si consideramos que sólo para la producción de una camiseta se necesita el consumo de 2700 litros de agua dulce, que es el equivalente a la cantidad de agua que una persona bebe en dos años.





Además, se estima que el 20% de la contaminación de agua dulce mundial se debe a la industria textil, por el uso de tintes, productos de acabado y los micro plásticos que desprende la ropa en sus primeros lavados. Una sola carga de ropa de poliéster puede verter 700 000 fibras micro plásticas ([Environmental impact of textile and clothes industry](#)) que pueden llegar a la cadena alimentaria.

El lavado de materiales sintéticos lleva a la acumulación anual de más de medio millón de toneladas de micro plásticos en el fondo de los océanos. Además de este problema global, la contaminación generada por la producción de prendas de vestir tiene un impacto devastador en la salud de la población local, los animales y los ecosistemas donde se ubican las fábricas ([Textiles in Europe's circular economy — European Environment Agency](#)).

En cuanto respecta al reciclaje, según la Agencia Europea de Medioambiente, en Europa se recicla sólo un 1% del consumo textil en nuevas prendas, mientras que el 87% viene quemado o desechado en vertederos y el porcentaje restante viene exportado fuera de la UE, sin claros fines de su utilizzo. Esto nos muestra un escenario, que si bien es específico de la UE, nos permite observar que el reciclaje de textiles es una herramienta poco explotada a nivel general y con gran potencialidad para el futuro de la industria.

Luego de haber analizado los datos y situaciones mencionadas, podemos concluir que el impacto de la industria textil en el medio ambiente es muy relevante, y que el reciclaje de textiles es una gran herramienta para la sustentabilidad del planeta y de la industria de la moda y textiles, y es por ello que para NOMADA es un valor primario y esencial utilizar materias primas textiles que son obtenidas del reciclaje.

Para los cordones de las zapatillas, se obtienen también materiales reciclados como en el caso de las telas, en este caso la empresa LIASA ([La Industrial Algodonera](#)) provee cordones de materiales reciclados como algodón, poliéster y botellas de plástico, en Argentina.

En este punto, hemos abordado todas las partes componentes de las zapatillas y cómo NOMADA emplea el concepto de economía circular en sus productos, pero además de esto, NOMADA incentiva a sus consumidores a seguir esta manera de hacer negocios, a través de una propuesta muy interesante. Una vez que los consumidores desean cambiar sus zapatillas Barefoot NOMADA por un nuevo modelo, ya sea por gusto o por desgaste del modelo actual, ellos pueden entregarlas en nuestro punto de venta y recibir un descuento en su nuevo modelo, lo que representa el valor residual del producto que ya en desuso generalmente va desechado, pero que NOMADA utilizará para el reciclaje, incorporando nuevamente en el ciclo económico la mayor parte de materiales útiles posible.

En este capítulo, en primer lugar, se realizó una reseña histórica sobre el calzado tradicional y minimalista y su evolución en el tiempo. De esta forma queda claro que el calzado de las primeras civilizaciones y el que mayor cantidad de tiempo ha prevalecido es de tipo minimalista, como lo eran sandalias y calzados que se realizaban con materiales disponibles de la naturaleza como cueros y maderas. A partir de la revolución industrial y hasta el día de hoy el calzado comenzó a evolucionar y a alejarse cada vez más de cumplir con las características que lo hacen minimalista. A continuación, en este capítulo, se analizaron los beneficios que contiene un calzado minimalista y se detallaron los distintos estudios científicos que respaldan las ventajas para el bienestar y la salud podal que aporta la utilización de este tipo de calzado. Por último, se definió el concepto y las principales características de la economía circular y así también se detalló cómo se va a aplicar esta filosofía en la empresa NOMADA. Se utilizarán materiales reciclados en la fabricación de las zapatillas para poder colaborar con la reducción de la contaminación en el medioambiente.

El siguiente capítulo se basa en un análisis estratégico del proyecto, para determinar la cantidad y complejidad de factores internos y externos que afectarán a su correcto



desempeño en el sector de zapatillas minimalistas en la región. El mismo comienza con un análisis interno que incluye el desarrollo de una matriz F.O.D.A., enfoque de las configuraciones estructurales de Mintzberg para determinar qué modelo de estructura se adapta más al proyecto y finalmente se realiza un análisis financiero para determinar la factibilidad económica y financiera del modelo de negocios. Luego se realiza un análisis externo en el cual se define el ciclo de vida de la organización y del sector, análisis de las dimensiones ambientales de complejidad, cambio e incertidumbre y finalmente se detalla en profundidad el modelo de competitividad ampliada de las 5 fuerzas de Michael Porter, las cuales son rivalidad entre competidores existentes, amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.





# CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

## A. ANÁLISIS INTERNO

### A.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para evaluar los aspectos internos y externos que pueden afectar a una organización, proyecto o persona. El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Diversos autores han defendido su uso desde su creación, cabe mencionar a David (2013) en “Conceptos de administración estratégica”. La sigla FODA corresponde a:

- **Fortalezas:** son los puntos fuertes internos que diferencian positivamente a la organización o proyecto. Comparando a la persona, empresa o proyecto en análisis con los competidores u organizaciones en general, existen ciertas iniciativas internas que funcionan bien. Por ejemplo, recursos únicos, competencias especiales, ventajas competitivas, etc.
- **Oportunidades:** son los factores externos que la organización o proyecto puede aprovechar para su beneficio. Pueden ser tendencias del mercado, cambios tecnológicos, nichos de mercado, alianzas estratégicas, etc.
- **Debilidades:** la identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos. Son los puntos débiles internos que pueden representar desventajas frente a los competidores o dificultar la consecución de objetivos. Algunos ejemplos incluyen limitaciones de recursos, falta de capacidades clave, procesos ineficientes, etc.
- **Amenazas:** son los factores externos que pueden representar riesgos o desafíos para la organización o proyecto, pueden ser áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera del control de quién analiza. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo, amenazas de competidores emergentes, cambios en la regulación, una tendencia no detectada, fluctuaciones económicas, etc.

El análisis FODA es una herramienta flexible que puede adaptarse a diferentes contextos, desde la planificación estratégica de una empresa hasta la evaluación personal para el desarrollo profesional. Para realizarlo debemos:

1. **Reunir Información:** realizar una investigación exhaustiva tanto interna como externa. Esto puede incluir entrevistas con empleados, análisis de mercado, estudio de la competencia, etc.
2. **Identificar Fortalezas y Debilidades:** evaluar los recursos, capacidades y procesos internos de la organización.



3. **Identificar Oportunidades y Amenazas:** analizar el entorno externo para identificar factores que puedan impactar a la organización.
4. **Analizar y Priorizar:** clasificar y priorizar cada factor identificado según su impacto y probabilidad.
5. **Desarrollar Estrategias:** utilizar los resultados del análisis FODA para formular estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades mientras se mitigan las debilidades y amenazas.

Tomando el caso de las zapatillas Barefoot, se podría pensar como los puntos más destacados de cada ítem son los siguientes, para realizar un análisis de segundo nivel. Llevando el análisis anterior a una matriz que indique en su centro las relaciones entre los aspectos enumerados y proponer alternativas de solución:

Cuadro n°1: matriz Análisis FODA

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad de la producción y escala al tener la mayoría de los procesos subcontratados.</li> <li>- Mucha información y estudios para transmitir, enseñanza sobre los beneficios.</li> <li>- Venta por los beneficios de esta y no por el precio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia de consumo hacia lo natural y sustentable.</li> <li>- Poca o casi nula competencia en el rubro localmente.</li> <li>- Se puede internacionalizar muy fácilmente.</li> <li>- De los servicios que subcontrataríamos, hay varios proveedores.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No es más estética o cómoda que una zapatilla convencional.</li> <li>- Dificultad en el control de los proveedores o logro del producto ideal.</li> <li>- Necesidad de inversionistas que apoyen el proyecto y personal muy especializado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS ANTE DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La zapatilla no busca competir en estética, comodidad o precio, si no más bien en salud y sustentabilidad, por lo que la venta se va a orientar a ello.</li> <li>- Al no tener el condicionante de una diferenciación por precios, los costos que podría soportar el precio de la zapatilla podrían ser altos.</li> <li>- Al haber bastante información y beneficios, el convencimiento hacia inversionistas o contrataciones podría</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES ANTE DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La tendencia en los mercados hacia lo sustentable y saludable ha creado grupos de inversores para dichos proyectos.</li> <li>- Al haber poca competencia directa, la comparación entre zapatillas barefoot casi no va a existir, pudiendo ir puliendo debilidades sobre la marcha.</li> <li>- Al haber vasta competencia de proveedores que consumiría (logística, industriales, proveedores) se puede encontrar servicios a medida.</li> </ul>



	lograrse por los valores compartidos.	
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayor parte de la población desconoce sus beneficios o está acostumbrada a la zapatilla clásica.</li> <li>- Si se toma el rubro calzado en general, la competencia es mucha, con marcas muy fuertes.</li> <li>- Factores macroeconómicos del país que pueden afectar a una empresa naciente.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS CONTRA AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien no es tan conocido el tipo de calzado, los estudios que respaldan sus beneficios son bastantes y no son tan especializados como para poder transmitirlos</li> <li>- Si bien en calzado la competencia es fuerte, en este caso se competiría por beneficios y valores de la marca</li> <li>- Al tener una escala de producción adaptable, la organización puede cambiar rápidamente si surge un problema coyuntural.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES CONTRA AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien la mayoría desconoce este calzado, la tendencia mundial es que la población empieza a tomar conciencia sobre problemas de salud y ambientales derivados de las costumbres actuales.</li> <li>- Si bien existen muchas marcas fuertes tradicionales, ninguna ha introducido modelos de este estilo.</li> <li>- Si la marca llega a tener cuota de mercado y el consumo se pone de moda, podría venderse mundialmente.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## A.2. MINTZBERG - ENFOQUE DE LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

Para analizar la estructura de la organización aplicada al caso de estudio, utilizaremos los conceptos desarrollados por Henry Mintzberg en su libro "Diseño de Organizaciones Eficientes" (2011).

Toda actividad humana organizada, plantea dos aspectos esenciales, la división del trabajo y la coordinación de las tareas, por ende, podemos definir a la estructura de la organización cómo, el conjunto de todas las formas en que su trabajo se divide en distintas tareas logrando luego su coordinación.

Mintzberg plantea distintos tipos de configuraciones estructurales, a partir de una estructura base que está compuesta por 5 partes y cómo estas interactúan entre sí.

Las 5 partes de la organización son:

- **Núcleo operativo:** es la base de la organización y está compuesta por los operarios y trabajadores que se encargan de producir el bien o servicio que la empresa ofrece, asegurando insumos, transformándolos y distribuyendo la producción. Usualmente es aquí donde se aplica la estandarización.
- **Cumbre estratégica:** es la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y que satisfaga las necesidades de los accionistas. Son los



responsables del desempeño integral y estratégico de la organización, podrían ser directores y gerentes de alto rango. Tiene 3 obligaciones principales que son, supervisión directa, administración de las relaciones con el ambiente y desarrollo de la estrategia organizacional.

- **Línea media:** la cumbre estratégica y el núcleo operativo están unidos por los gerentes de la línea media que poseen una autoridad formal y se encargan de supervisar al núcleo operativo y volcar la estrategia de la cumbre en acciones específicas para la parte operativa. Esta parte de la organización se desarrolla principalmente en grandes organizaciones donde la supervisión directa es relevante para la coordinación. Es además un enlace entre los analistas del staff de apoyo y otros profesionales externos cuyo trabajo es interdependiente con el de su unidad.
- **Tecnoestructura:** está compuesta por los analistas que se ocupan de adaptar la organización ante los cambios del ambiente, encargados del control, de estabilizar y estandarizar esquemas de actividad en la organización. Están fuera de la corriente operacional (planean, cambian, entrenan gente para hacerlo, pero no lo hacen ellos mismos). Dichos analistas pueden estandarizar la adaptación con el ambiente o bien el control dado por estandarizaciones de la producción, del conocimiento y de los procesos, reduciendo así la necesidad de supervisión directa.
- **Staff de apoyo:** son unidades especializadas que existen para dar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. No realizan estandarización y pueden estar en distintos niveles de la jerarquía, dependiendo de quién recibe sus servicios. Muchas empresas grandes prefieren brindar ellos mismos estos servicios en lugar de que sean tercerizados. Algunos ejemplos pueden ser: Recursos humanos, comedor, limpieza, entre otros.

El cómo estas partes interactúan, viene dado por los llamados mecanismos de coordinación, que son:

- **Adaptación mutua:** es la coordinación mediante la comunicación informal, y en este caso el control del trabajo descansa en las manos de quien lo realiza.
- **Supervisión directa:** existe una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, y por ende emite instrucciones y supervisa el accionar.
- **Estandarización de procesos:** el contenido del trabajo está especificado o programado.
- **Estandarización de resultados:** el resultado del trabajo está especificado.
- **Estandarización de destrezas:** se estandariza el trabajador que llega a la organización y los conocimientos y destrezas que este debe poseer para realizar sus labores.
- **Estandarización de normas:** viene dado por la cultura organizacional y las creencias que condicionan el comportamiento de los trabajadores.

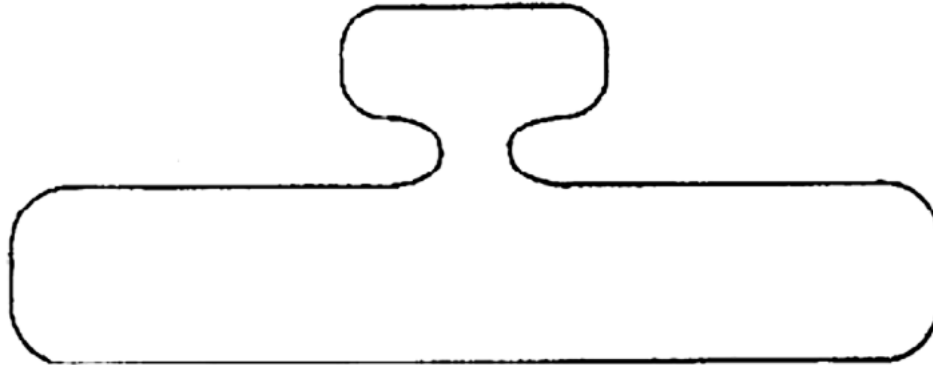
Ahora que mencionamos las partes de la organización y sus mecanismos coordinadores mencionaremos las 5 configuraciones que plantea Mintzberg, y veremos cuál podría corresponder o asemejarse a la estructura de nuestra organización en estudio.



### A.2.1. ESTRUCTURA SIMPLE

- **Parte clave:** cumbre estratégica
- **Mecanismo de coordinación:** supervisión directa
- **Parámetros de diseño:** centralización, estructura orgánica.
- **Factores contingentes o situacionales:** joven, sistema técnico no sofisticado, ambiente simple, dinámica, fuerte poder del gerente general ante condiciones de hostilidad del ambiente.

Cuadro n°2: estructura simple de las configuraciones de Henry Mintzberg



Fuente: diseño de las organizaciones eficientes - Henry Mintzberg (2011)

Cómo vemos en el isotipo de la configuración este tipo de estructuras suelen ser jóvenes, con una estructura formal poco desarrollada y una carente línea media. El poder se concentra en la cumbre estratégica que coordina con supervisión directa al núcleo operativo.

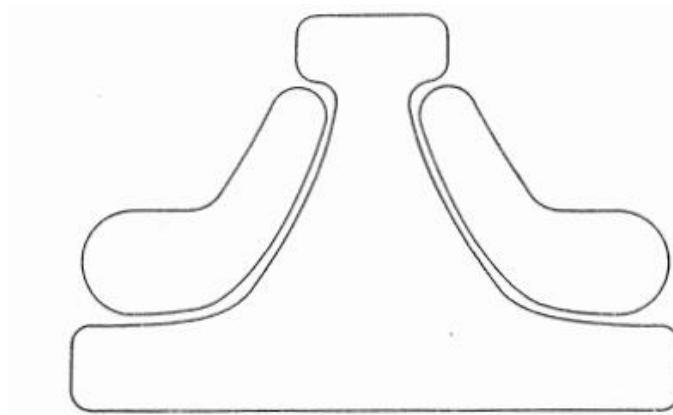
Algunos ejemplos de estructura simple son las Pymes cómo un pequeño restaurante o una ferretería.

### A.2.2. BUROCRACIA MECÁNICA

- **Parte clave:** tecnoestructura
- **Mecanismo de coordinación:** estandarización de procesos de trabajo
- **Parámetros de diseño:** formalización del comportamiento, agrupación funcional, especialización de tarea vertical y horizontal, unidades grandes, centralización vertical y descentralización horizontal selectiva (limitada) , planeamiento de la acción.
- **Factores contingentes o situacionales:** org. antiguas y grandes, sistemas técnicos no automatizados, simple y estable, control externo y no ajustado a la moda.



Cuadro n°3: burocracia mecánica de las configuraciones de Henry Mintzberg



Fuente: diseño de las organizaciones eficientes - Henry Mintzberg (2011)

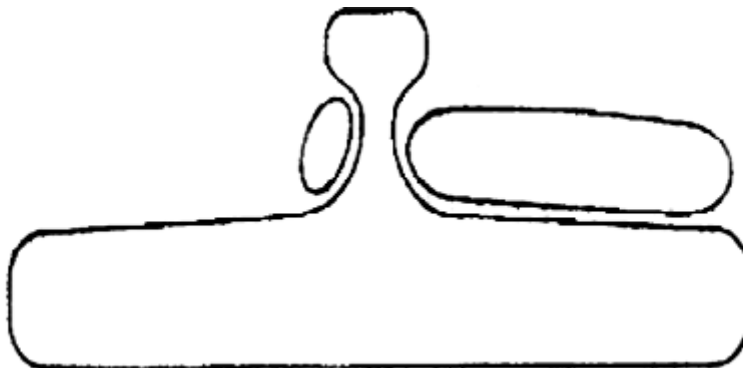
Generalmente estas organizaciones llevan ya años asentadas en el mercado y poseen un gran núcleo operativo con una división de tareas especializada y que vienen coordinados mediante la tecnoestructura a través de la estandarización de procesos. La línea media cumple la función de supervisar el trabajo mientras la cumbre estratégica lleva a cabo la estrategia corporativa.

Algunos ejemplos de burocracia mecánica son las refinerías, empresas metalúrgicas, productoras de alimentos y bebidas en masa.

#### A.2.3. BUROCRACIA PROFESIONAL

- **Parte clave:** núcleo operativo
- **Mecanismo de coordinación:** estandarización de destrezas.
- **Parámetros de diseño:** especialización horizontal de tareas, es decir que se concentra en una persona, además existe una ampliación vertical es decir que tiene control sobre las tareas que realiza debido a la capacitación. Descentralización de la toma de decisiones vertical y horizontal. Ya que el poder baja por la línea de mando y a su vez se da a los no gerentes.
- **Factores contingentes o situacionales:** ambiente complejo y estable, sistema técnico no regulador.

Cuadro n°4: burocracia profesional de las configuraciones de Henry Mintzberg



Fuente: diseño de las organizaciones eficientes - Henry Mintzberg (2011)

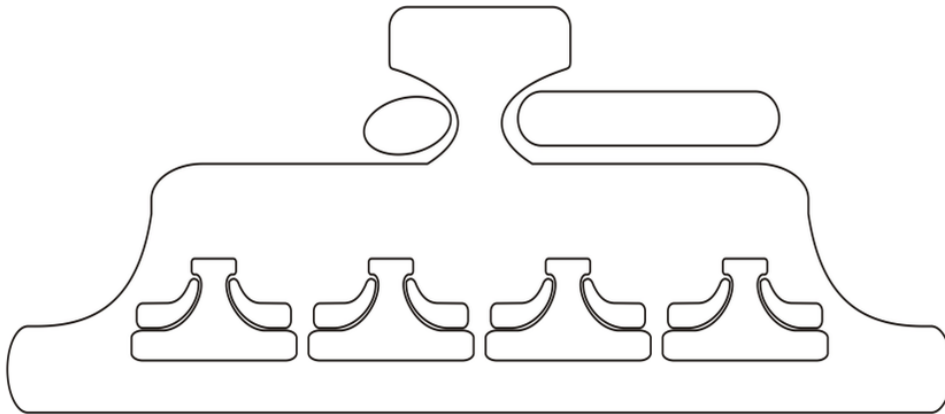


Algunos ejemplos de estas organizaciones pueden ser escuelas, hospitales, estudios de abogados, entre otros.

#### A.2.4. FORMA DIVISIONAL

- **Parte clave:** línea media
- **Mecanismo de coordinación:** estandarización de productos
- **Parámetros de diseño:** grupo comercial, descentralización vertical limitada, sistemas de control de desempeño.
- **Factores contingentes o situacionales:** grandes con mercados diversificados, antigua, poder por parte de la gerencia media.

Cuadro n°5: forma divisional de las configuraciones de Henry Mintzberg



Fuente: diseño de las organizaciones eficientes - Henry Mintzberg (2011)

Es un grupo de organizaciones autónomas unidas por una estructura administrativa. (cuartel general dado por la línea media y divisiones) La estructura de esas divisiones varían pero son empujadas a una burocracia mecánica. Es decir es una estructura que contiene subestructuras, controladas por esta.

Algunos ejemplos son las multinacionales como Arcor, McDonald 's, P & G, Unilever.

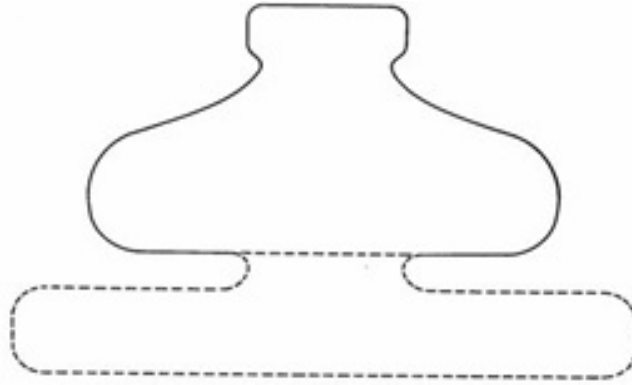
#### A.2.5. ADHOCRACIA

- **Parte clave:** staff de apoyo
- **Mecanismo de coordinación:** ajuste mutuo
- **Parámetros de diseño:** dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación y agrupación simultáneo funcional y por mercados
- **Factores contingentes o situacionales:** ambiente complejo y dinámico, joven, flexible, sistema técnico sofisticado, de moda.





Cuadro n°6: adhocracia de las configuraciones de Henry Mintzberg



Fuente: diseño de las organizaciones eficientes - Henry Mintzberg (2011)

La Innovación es una característica central de esta configuración, agrupando profesionales interdisciplinarios para crear productos nuevos. Es por ello y producto de la complejidad del ambiente que se da el poder a los profesionales altamente capacitados. A diferencia de la burocracia profesional los profesionales trabajan en equipos para generar sinergias en forma conjunta.

Ejemplo: agencia espacial, laboratorio, empresa cinematográfica, empresas de silicon valley.

Una vez analizadas las cinco configuraciones que plantea Mintzberg, podemos definir que nuestro caso de estudio se asemeja en gran medida a una **estructura simple**, particularmente a una **estructura más simple**, como lo define Mintzberg. Esto podemos afirmarlo ya que la empresa se halla en un *ambiente simple y dinámico*, es una empresa en nacimiento, y por ende pequeña, con poca formalización, y que predomina el ajuste mutuo entre los integrantes. El tipo de estructura más simple se caracteriza por tomar características de una Adhocracia, debido a al ajuste mutuo ya mencionado, y también al adoptar características de una estructura en red al tercerizar partes del proceso como lo es la producción.

Este tipo de estructuras permite reaccionar a cambios y adaptarse rápidamente, pero limita en un cierto punto el crecimiento a gran escala de la empresa. Por eso creemos que, si la empresa logra una buena entrada al mercado y decide crecer, podría tomar diversos caminos, uno sería integrarse verticalmente en la cadena de valor y pasar a tener sus propias fábricas de zapatillas creciendo con estandarización de procesos y agrandando su núcleo operativo, y así pasaría a asemejarse a una burocracia mecánica. Otro camino sería que la empresa crezca manteniendo la producción externalizada, pero profesionalizando aún más sus departamentos de diseño y marketing, en este caso tendría una estructura más similar a una adhocracia según las configuraciones de Mintzberg, esto dependerá de las condiciones que ofrece el mercado en el momento de crecimiento de la empresa y de contingencias que son difícilmente predecibles, cómo la calidad de las alianzas con proveedores, asesores y los cambios en las tendencias del consumidor.

No es menor comentar que las configuraciones representan un modelo, y por ende una simplificación de la realidad, con lo que es imposible decir que una organización se refleja totalmente en una de las configuraciones y es por ello que hablamos de semejanzas a las estructuras a la vez que se pueden hallar diversos híbridos entre las distintas estructuras.



### A.3. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

El estudio de las finanzas corporativas tiene como objetivo maximizar la riqueza de los accionistas, y para esto se han desarrollado en el tiempo métodos y modelos que permiten calcular el valor de un negocio o proyecto y comprender o estimar si este es rentable o no.

En nuestro caso vamos a trabajar con un proyecto a futuro y por ende con estimaciones que se fundamentan en datos del mercado y proyecciones, siguiendo modelos desarrollados y estudiados por expertos.

Para comprender el valor de nuestro proyecto, debemos disponer esencialmente de dos cosas:

- La tasa de costo de capital, que es el rendimiento mínimo requerido para los cursos de acción existentes.
- El flujo de fondos, que viene dado por los ingresos y egresos estimados para el proyecto en un período determinado.

Con estos datos pasaremos a analizar si la inversión es rentable o no, a través del criterio de decisión del VAN (valor actual neto), este criterio resta a la inversión inicial del proyecto, el valor actual de los flujos de fondos futuros, descontados a la tasa de costo de capital, y si el resultado de esto será positivo, indica que el proyecto es rentable.

#### A.3.1. TASA DE COSTO DE CAPITAL

Comenzaremos entonces por estimar la tasa de costo de capital, aclaramos que no existe un método exacto e infalible para estimar esta tasa visto que la misma viene dada por un conjunto de factores variables que cada estimador considerará de manera diferente y a su vez hay varias teorías estudiadas para llegar al resultado final, aún así nosotros nos apoyaremos en el modelo estudiado en el curso de Administración Financiera 2, de la carrera Licenciatura en Administración de la FCE, UnCuyo.

La tasa de costo de capital como ya mencionamos es el rendimiento mínimo requerido, porque considera el valor del riesgo del proyecto, el valor del dinero en el tiempo y cuánto está dispuesto a pagar el mercado por ello, por ende también el costo de oportunidad.

Para el cálculo de esta tasa utilizaremos el modelo CAPM (capital assets pricing model) desarrollado en 1964 por William Sharpe, este modelo considera que podemos invertir en una cartera de mercado que permite diversificar todo el riesgo único o bien el riesgo de cada activo individual, y permanece el llamado “riesgo no diversificable o riesgo sistémico” que es el riesgo al que se enfrenta una economía en general y que está fuera de las manos de los inversionistas y empresarios, cómo factores climáticos, regulatorios y macroeconómicos.

Entonces para medir el riesgo de un activo o de una cartera de inversión se utiliza el coeficiente Beta (B), que indica cómo un determinado activo se comporta respecto al riesgo sistémico, es decir, muestra si es más o menos volátil respecto al mercado.

Este modelo también considera el valor del dinero en el tiempo, y por eso incorpora la llamada tasa libre de riesgo (Rf), que indica que rentabilidad obtendría por mi dinero sin tomar ningún riesgo, e invertirlo por ejemplo en bonos del tesoro de Estados Unidos. Comprendidas las fundamentas de este modelo, vemos la fórmula para el cálculo de dicha tasa.

→ Ke: tasa de costo de capital



- B: Beta
- Rf: tasa libre de riesgo
- Rm: índice de rentabilidad del mercado

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) * B$$

Si volcamos esta ecuación en palabras para facilitar la comprensión tenemos que:

La tasa de costo de capital es igual a el valor del dinero en el tiempo (Rf) más el adicional por riesgo de mercado (Rm-Rf) multiplicado por la volatilidad del activo respecto del mercado, y eso nos da el rendimiento mínimo que deberíamos exigir por invertir en dicho activo o cartera de inversión.

Pero este modelo, es una simplificación de la realidad que es aceptable bajo un número de supuestos importantes, que no reflejan la realidad de la Argentina, y por ende no sería un resultado realista, por lo tanto, analizaremos y aplicaremos los supuestos y los ajustes que se plantean a este modelo para el cálculo de la tasa de costo de capital en mercados emergentes como lo es la Argentina.

En este caso, siendo Argentina un mercado poco desarrollado, con inestabilidad económica, reglas cambiantes y un mercado de capitales poco profundo, utilizaremos el modelo que adiciona el riesgo país a la ecuación, para tener una tasa de costo de capital más cercana a la realidad del caso en análisis.

El riesgo país, representado en nuestro modelo por la sigla BS, expresa cuánto más de interés deben pagar los títulos de deuda pertenecientes a un país por encima de lo que rinden los bonos del Tesoro del país norteamericano. Este exceso de rentabilidad requerida está claramente asociada a un mayor riesgo de inversión en dicho país, por los factores políticos, económicos, monetarios y sociales del mismo.

Entonces nuestra ecuación de cálculo de la tasa de costo de capital es la siguiente:

$$Ke = Rf + (RM + Rf) * B + BS$$

Procederemos a calcular u obtener individualmente cada uno de los elementos necesarios para la ecuación. Aclaremos que los valores son calculados a la fecha 30/07/2024, y las mismas podrían estar sujetas a variaciones en el futuro.

Rf = Tasa libre de riesgo. En este caso utilizaremos como tasa libre de riesgo la tasa de interés de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años. Dicho bono rinde al momento una tasa del **4,38%**

Rm = Rendimiento de mercado. En este caso utilizaremos el índice SP500, que indica el rendimiento de la economía de Estados Unidos. Dicho índice anualizado es del **24,39%**

B = Beta. En este caso utilizaremos un beta comparable, es decir el coeficiente beta de un sector industrial calculado a través de las diferentes empresas que cotizan en el sector y su comportamiento respecto del mercado. En este caso utilizaremos el Beta del sector de zapatillas en el mercado de Estados Unidos, el mismo es **1.29**

BS = Riesgo país. Utilizaremos los datos de riesgo país calculados por JP Morgan cómo índice EMBI (Emerging Markets Bond Index), en el caso de Argentina es 1553 puntos, es decir **15,53%**.

Ya con los datos obtenidos podemos proceder al cálculo



$$K_e = 4,38 + (24,39 - 4,38) * 1,29 + 15,53$$

$$K_e = 45,59\%$$

Ahora que hemos obtenido la tasa de costo de capital, sabemos cuál es el rendimiento mínimo requerido para invertir en el sector de zapatillas en la Argentina y por ende procederemos a calcular el flujo de fondos de nuestro proyecto.

### A.3.2. PROYECCIÓN DE FLUJO DE FONDOS

#### A.3.2.1 Estimación de la inversión inicial

Para elaborar nuestro FF, debemos primero calcular cuál es la inversión inicial de nuestro proyecto, y luego realizar estimaciones de las ventas anuales a 5 años en el futuro y también los costos e impuestos que impactarían a estos.

La inversión inicial comprende los siguientes costos:

Cuadro n°7: tabla de costos para la Inversión inicial del proyecto

INVERSIÓN INICIAL	USD
I+D	\$2.000,00
SUELDOS	\$5.400,00
INMUEBLES	\$9.200,00
CONFORMACIÓN SOCIETARIA	\$900,00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$2.000,00
PLATAFORMAS DIGITALES	\$7.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$26.500,00</b>

Fuente: elaboración propia

Los costos precedentes se desglosan de la siguiente manera:

Sueldos, comprende el trabajo de un ingeniero y un diseñador industriales que son las personas que se encargan del desarrollo del producto a fin de poder comenzar a operar en los mercados, se estima que el tiempo empleado será de 90 días y esto trae asociado un costo de \$3.000 para el ingeniero y \$2.400 para el diseñador industrial.

I+D comprende una estimación del presupuesto del que dispondrán los responsables del desarrollo del producto.

Inmuebles se refiere al punto de venta alquilado en el centro de Mendoza, que fungirá también como galpón de almacenamiento donde se mantendrá el stock del producto y desde donde partirán los envíos. La inversión inicial para esto será de \$1.700 que comprende la caución depositada y el mes de alquiler adelantado, más \$5.000 que van destinados a refaccionar y acondicionar el local al estilo NOMADA y por último \$2.500 invertidos en bienes de uso necesarios para la gestión del negocio.

El costo de la conformación societaria se estima en \$900 y es un elemento indispensable para poder comenzar nuestras actividades en el marco de la ley.

El gasto de publicidad y promoción se refiere al costo de nuestra campaña de lanzamiento de marketing además de las actividades de branding y posicionamiento en la mente del cliente.



Por último, tenemos el costo de desarrollar nuestra plataforma red, a través de la cual se realizarán ventas y se interactuará con el feedback del cliente, el costo del desarrollo de la plataforma es de \$5.000 y luego para convertir este mismo formato en aplicaciones compatibles tanto con Android como con IOS, tenemos un costo adicional de \$2.000.

En fin, nuestra inversión inicial sin considerar el capital de trabajo está estimada en \$25.500-. El capital de trabajo o bien stock inicial del producto, es un un total de 1.000 pares de zapatillas a un valor de \$40 por par, por ende, es una inversión de \$40.000-.

Finalmente, nuestra inversión inicial total es de \$66.500.

Ahora que tenemos nuestra inversión inicial, debemos estimar las ventas y los costos de los siguientes años productivos.

### *A.3.2.2 Estimación de las ventas y crecimiento*

Realizaremos un análisis del nivel de ventas que podría lograr una marca de zapatillas barefoot en Argentina (tomando este como el mercado inicial). Primeramente, dentro del mercado de zapatillas, el diseño minimalista y a veces poco convencional de estas zapatillas puede no ser del agrado de todos, afectando las decisiones de compra, especialmente en una cultura donde la moda juega un papel importante.

El crecimiento del mercado mundial de zapatillas ha sido significativo en los últimos años, impulsado por varios factores clave que incluyen tendencias de estilo de vida, avances tecnológicos, expansión del comercio electrónico, y la creciente demanda de productos especializados y sostenibles. Las ventas en zapatillas deportivas como Nike o Adidas vienen creciendo desde hace décadas, vinculadas a patrocinios con clubes, deportistas y hasta artistas de otros rubros.

De acuerdo con el World Footwear Yearbook 2023, elaborado por APICCAPS (Asociación Portuguesa de Fabricantes de Calzados y Componentes) ([World Footwear](#)) con datos de diversas entidades internacionales, con cifras de 2022, la producción mundial de calzados alcanzó los 23.900 millones de pares, recuperando los niveles previos a la pandemia. En general, la producción aumentó un 7,6% en comparación con el año anterior. Sin embargo, África experimentó un crecimiento de dos dígitos, mientras que Europa y Oceanía registraron un incremento limitado del 3,5 % y el 2,7 %, respectivamente.

El consumo de calzado, impulsado por la población y los ingresos en auge de sus habitantes, en Asia (hogar de casi el 60% de la población mundial) representa el 53,2% del consumo mundial de calzado, un aumento del 49% según consta en la primera edición de World Footwear Yearbook de 2011. La participación de África en el consumo también ha ido en aumento y actualmente es del 9%, aunque es considerablemente menor que su participación en la población mundial (18%). Sin embargo, en 2022, el crecimiento del consumo fue más alto entre las regiones más ricas del mundo. Las cuotas de consumo de América del Norte y Europa (15,9 % y 14,9 % respectivamente) han aumentado, claramente por encima de sus datos demográficos comparativos, debido a sus mayores niveles de ingresos medios. Los datos revelan variaciones significativas en el consumo per cápita en todo el mundo, que van desde 1,4 pares por persona en África hasta 5,9 en América del Norte.

Si nos vamos al universo de las zapatillas Barefoot, según el último informe publicado por Cognitive Market Research sobre Barefoot Shoes Market Report 2024 - Global Edition ([Barefoot Shoes market size was \\$480.11 Million in 2022!](#)), el tamaño del mercado global de zapatillas barefoot fue de \$480,11 millones en 2022, y se prevé que alcance los \$715,16 millones para 2030. La tasa de crecimiento anual compuesta de la industria de zapatillas



barefoot será del 5,17% entre 2023 y 2030. Esto en números es cerca del 2% del mercado mundial de zapatillas.

Vibram (marca internacional de este tipo de calzado) sostiene que FiveFingers alcanzó ventas por \$25 millones en 2022 ([Vibram](#)), un aumento del 27% con respecto al año anterior, impulsado principalmente por atletas fuera de la comunidad de corredores. La empresa vende calzado específicamente diseñado para senderismo, entrenamiento, caminatas y deportes acuáticos.

En cuanto al mercado argentino de zapatillas, según el informe IES (Investigaciones Económicas Sectoriales) del sector Calzado y cuero de octubre del 2023 ([IES Consultores](#)), Argentina alcanzó una producción de 99.400.000 de pares de zapatillas en los primeros 9 meses del año pasado. Las ventas se elevaron por casi 450 mil millones de pesos solamente en centros de compra supermercados. Otro dato destacable es que la producción de calzado deportivo en ese periodo creció un 7,4% comparado con el mismo período de 2022. Dicho número puede mostrar una tendencia mundial a que cada vez más personas valoran el deporte y su impacto en la salud. Además, el informe marca que descontando la inflación, las ventas en el rubro crecieron un 19,6% respecto al año anterior.

En cuanto al consumo, siendo un rubro con balanza comercial negativa (las importaciones superan las exportaciones), desde la entidad calculan que la producción local representa cerca del 80% del consumo general del país. Teniendo una producción promedio de un poco más de 11 millones de pares mensuales, el consumo debe rondar los 13.800.000 pares de zapatillas mensuales en el país.

Si tomamos de referencia lo expresado anteriormente, donde el mercado barefoot representa el 2% del mercado mundial, y lo aplicamos a nuestro país, nos da que el consumo de este tipo de calzado podría alcanzar los 275 mil pares mensuales. No podemos obviar que estaríamos colocando a nuestro país en el promedio de la estadística, siendo que no tenemos datos para asegurarlo. De todas formas, podemos hipotetizar que en los mercados de países más desarrollados como los EE.UU. o Europa seguramente el consumo sea mayor, siendo regiones caracterizadas por un consumo más vanguardista, con conciencia en ciertos temas que en el resto del mundo queda más rezagados por problemáticas más básicas. También, podríamos conjeturar que el consumo de estos productos en el sudeste asiático o en África podría ser casi inexistente.

Siguiendo por la línea anterior, en la “Encuesta nacional de centros de compras” elaborada por el INDEC en febrero de 2023 ([INDEC](#)), figura que la región de Cuyo representa cerca del 4% del volumen de ventas nacional en indumentaria, calzado y marroquinería. Si le aplicamos este porcentaje al número de ventas reciente, nos da que en Cuyo podrían llegar a consumirse más de 11 mil pares de zapatillas barefoot mensuales.

Ese último número, puede representar medianamente bien el mercado objetivo apuntado. El número inicial de ventas propuesto es de 500 pares, es algo menos del 5% del mercado. Habiendo pocos referentes y una clara suba en el consumo de estos productos, no parece descabellado, con una buena estrategia de marketing y lanzamientos, alcanzar esos valores.

Luego, para calcular una tasa de crecimiento, podríamos recorrer un camino parecido. La tasa de crecimiento anual, según el dato obtenido de Argentina, sería del:

$$1.196^{(12/9)} = 33\%$$

Según lo informado en las zapatillas barefoot a nivel mundial, el crecimiento a futuro podría ser del 5,17%. Además, el ejemplo puntual de Vibram es del 27%. El promedio de estos cuatro datos es del 21,72% de crecimiento anual.





Hay que tener en cuenta que dicho número es para el total del sector, en el cual existen y conviven empresas en marcha, algunas bastante establecidas y otras son emprendimientos de menor escala. Es notable que el nivel de participación de los emprendimientos dentro del sector, son bajos. Muy posiblemente no inciden en gran medida en el número. También, de tener éxito, es sabido que las curvas de crecimiento en las etapas tempranas de una empresa son exponenciales, mientras que para un producto establecido suelen ser lineales.

Dada esta situación, es posible deducir que, de lograr vender e introducir nuestro producto, podríamos conseguir tasas de crecimiento muy superiores a las nombradas. Como este número ya es bastante impredecible, nos limitaremos a calcular que, la tasa de crecimiento mensual en el escenario de crecimiento anual de 21,72% es de aproximadamente 1,7%. Si proyectamos crecer el doble, el mismo sería cercano al 3,5% (redondeando).

Definido nuestro objetivo de ventas para el primer mes de operaciones y la tasa de crecimiento, pasaremos a solventar nuestra planilla de estimaciones de venta y a explicar cómo lograremos dicho objetivo; para esto, nos apoyaremos en aquellos factores que podemos controlar como el marketing, ya que el número de unidades vendidas en sí depende de diversos factores y no es un valor que podamos controlar de manera directa, mientras el marketing sí.

Para esto nos centraremos en el marketing digital, visto que presta herramientas con resultados fácilmente medibles y además estadísticas sólidas que nos darán el soporte necesario para respaldar el objetivo de NOMADA. La primera estadística que nos interesa es la tasa de clics conocida como **CTR (Clicks through rate)**. Se trata de una proporción que muestra con qué frecuencia las personas que ven un anuncio hacen clic en ellos. La tasa de clics (CTR) puede utilizarse para medir el rendimiento de palabras clave, anuncios y fichas gratuitas. La CTR es entonces la cantidad de clics que el anuncio recibe dividido la cantidad de veces que este se muestra:  $\text{clics} \div \text{impresiones (las veces que un anuncio se muestra)} = \text{CTR}$ . Por ejemplo, si un anuncio tuvo 5 clics y 100 impresiones, entonces su CTR sería 5%. Según la fuente Statista ([Facebook advertising CTR 2023, by industry](#)), podemos afirmar que el CTR en el año 2023 a lo largo del mundo, para la industria de moda y calzados ha sido del 2,06%.

La segunda estadística que nos interesa es la conocida como **conversion rate**: este ratio indica la cantidad de personas que realizan una acción, respecto del tráfico (cantidad de visitantes) que hay que nuestra página. Si contextualizamos este ratio en un e-commerce nos da el porcentaje de compras realizadas respecto del tráfico de la página o tienda. Se obtiene de calcular el número total de ventas respecto de la cantidad de visitantes de la página, en un período de tiempo determinado. Según la fuente Invesp ([The Average Website Conversion Rate by Industry \(2024\) – Invesp](#)) para la industria de zapatillas, el ratio de conversión es del 2,4% en el primer cuatrimestre del 2024.

Con los datos mencionados previamente podríamos fácilmente calcular la cantidad de anuncios necesarios para obtener el nivel de ventas esperado, pero este valor tendría una probabilidad de ocurrencia demasiado riesgosa. Por ende, para reducir dicho riesgo acudiremos al método PERT (Program Evaluation and Review Technique) estudiado en el libro “Administración de Proyectos” Pablo Lledó (2017). El método PERT se desarrolló en la segunda mitad del siglo XX, durante la guerra fría por La Oficina de proyectos de la Armada Norteamericana, conjuntamente con la compañía Lockheed, hoy, Lockheed Martin, y la consultora Booz Allen & Hamilton, en 1958, cuándo se aliaron en el proyecto para la construcción de submarinos de propulsión nuclear, armados con misiles Polaris. Este método se utiliza principalmente para estimaciones en la duración de actividades y costes y consiste en calcular un promedio ponderado entre tres diferentes escenarios:





- Estimación más probable (M): estimación basada en una evaluación realista para completar el trabajo y los costes previstos.
- Optimista (O): la estimación se determina mediante un análisis del mejor escenario para la actividad, considerando todas las condiciones favorables.
- Pesimista (P): la estimación se basa en un análisis del peor escenario para la actividad.

Las fórmulas que propone este método son las siguientes:

- La duración media o costo (esperada) de una actividad, se calcula mediante la fórmula:

$$PERT = (O + (4xM) + P)/6$$

- La desviación estándar (su variación respecto a la media), se calcula mediante la fórmula:

$$SD = (P - O)/6$$

Suponiendo que la media se sitúa en el punto central, y que las estimaciones seguirán una distribución normal, dentro del rango entre estimaciones optimistas y pesimistas, podemos predecir las probabilidades de completar una tarea en un rango de tiempo o de costo, como se muestra a continuación:

- La media  $\pm 1$  x rango de desviación estándar: probabilidad del 68,3%
- La media  $\pm 2$  x rango de desviación estándar: probabilidad del 95,4%
- La media  $\pm 3$  x rango de desviación estándar: probabilidad del 99,7%

Dado que nuestro objetivo de venta es de 500 unidades, pero no es un valor que podemos controlar de manera directa, utilizaremos el método PERT con el alcance de los anuncios en redes, que podemos medir a través de los dos ratios ya mencionados.

Para la estimación del valor M (estimación más probable) consideraremos los valores obtenidos en las fuentes online, para el escenario optimista consideraremos que hemos realizado un anuncio muy atractivo para los usuarios, mientras que para el escenario pesimista consideraremos que hemos realizado un anuncio que no ha sido bien recibido por los usuarios.

### Aplicación de PERT para CTR

Tomaremos como valor M (estimación más probable) un 2,06%, como escenario pesimista un valor de 1,0% y como valor optimista un 2,8%.

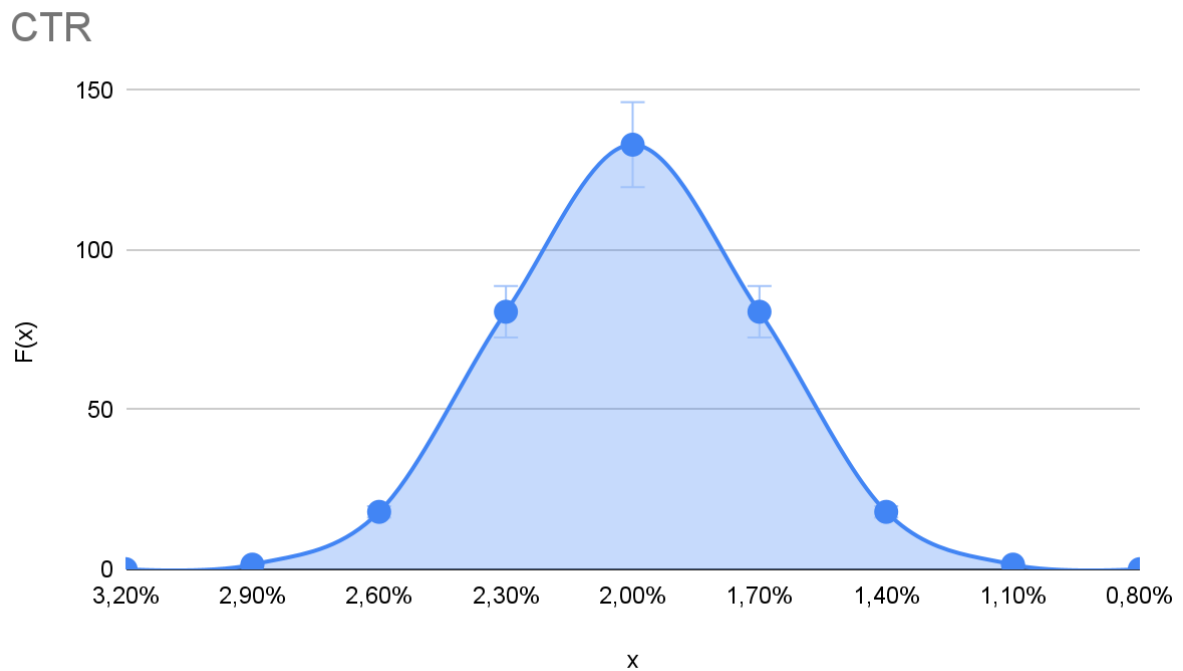
$$PERT = (2,8\% + (2,06\% * 4) + 1\%)/6 = 2,0\%$$

$$Desviación\ estándar = (1\% - 2,8\%)/6 = 0,3\%$$

Obtenida nuestra media y desviación estándar, vamos a proceder a mostrar gráficamente el porcentaje de efectividad del ratio CTR.



Cuadro n°8: gráfico del porcentaje de efectividad del ratio CTR



Fuente: elaboración propia

Podemos observar en el gráfico con forma de campana de gauss, el área en color celeste que representa la probabilidad de ocurrencia de los valores en el eje de x; como hemos mencionado anteriormente, la distribución normal, tiene una probabilidad de ocurrencia mayor o menor a según de cuántas desviaciones estándar nos desplazamos de la media.

En este caso, podemos observar que a menor efectividad del anuncio es mayor la probabilidad de ocurrencia, por lo tanto, si deseamos en nuestra estimación de ventas obtener una probabilidad de ocurrencia del 95,4%, deberíamos considerar que nuestro CTR tendrá una efectividad del 1,4%.

Ahora realizaremos el mismo procedimiento para el ratio de conversión.

Cómo valor M tomaremos el 2,4%, y en este caso para los valores optimista y pesimista nos basaremos en la fuente Robosize ([Average Conversion Rate for Fashion E-Commerce \(2023\) - Robosize](#)), que indica cómo valor optimista un 4% y cómo valor pesimista un 0,5%.

$$PERT = (4\% + (2,4\% * 4) + 0,5\%)/6 = 2,35\%$$

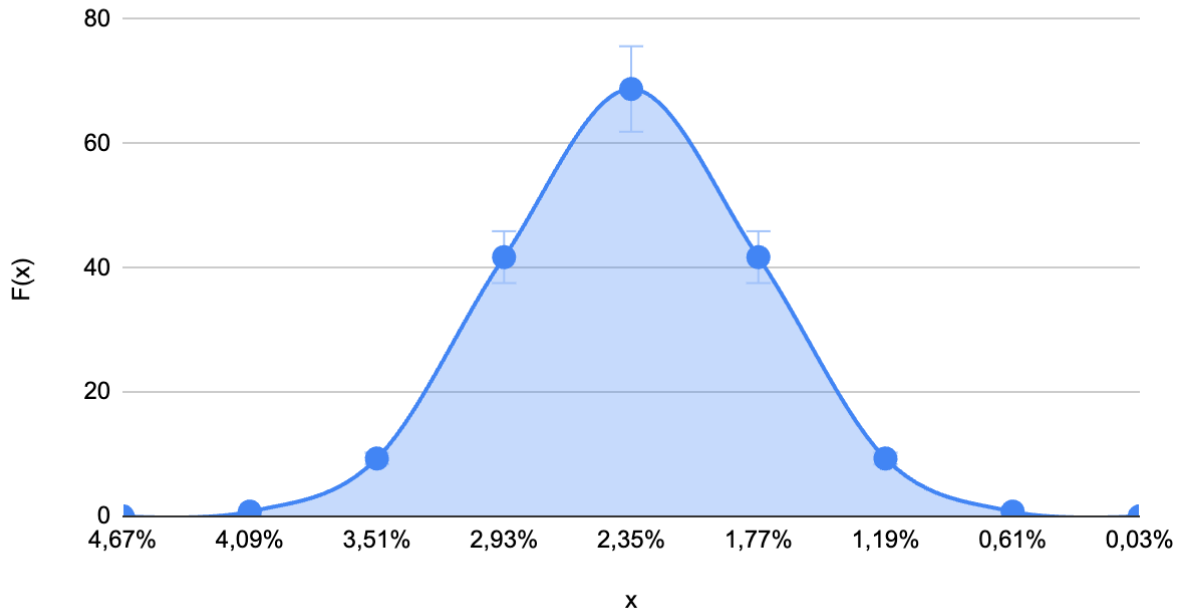
$$Desviación\ estándar = (0,5\% - 4\%)/6 = 0,58\%$$

Obtenida nuestra media y desviación estándar, vamos a proceder a mostrar gráficamente el porcentaje de efectividad del ratio de conversión.



Cuadro n°9: gráfico del porcentaje de efectividad del ratio de conversión

### Conversion rate



Fuente: elaboración propia

En este caso, observamos nuevamente que a menor efectividad del anuncio es mayor la probabilidad de ocurrencia, por lo tanto, si deseamos en nuestra estimación de ventas obtener una probabilidad de ocurrencia del 95,4% deberíamos considerar que nuestro ratio de conversión tendrá una efectividad del 1,19%.

Observaremos en la siguiente tabla las relaciones entre cantidad de impresiones (veces que se muestra un anuncio) necesarias para mantener la venta inicial de 500 unidades, respecto de las diversas probabilidades de ocurrencia, previamente calculadas.

Cuadro n°10: tabla de relaciones entre cantidad de impresiones y probabilidades de ocurrencia

Proyección de anuncios para objetivo de venta				
Unidades vendidas	500	500	500	500
Probabilidad de ocurrencia	50%	68,30%	95,40%	99,70%
CTR	2%	1,70%	1,40%	1,10%
Conversion rate	2,35%	1,77%	1,19%	0,61%
Cantidad de impresiones	1.063.830	1.661.682	3.001.200	7.451.565

Fuente: elaboración propia

Concluimos entonces que para sostener en nuestro primer mes de operaciones la venta de 500 unidades, debemos mostrar nuestros anuncios al menos 3.001.200 veces, para tener una probabilidad de ocurrencia de nuestra proyección del 95,4% según los cálculos realizados previamente.



A continuación, observamos la planilla con el desarrollo de las ventas en el primer año comenzando con 500 unidades para culminar con un total anual de 7.301, dada la tasa de crecimiento mensual del 3,5%.

Cuadro n°11: tabla de unidades a vender en el primer año de lanzamiento

Meses	Unidades vendidas
1	500
2	518
3	536
4	554
5	574
6	594
7	615
8	636
9	658
10	681
11	705
12	730
<b>TOTAL</b>	<b>7301</b>

Fuente: elaboración propia

Para la estimación de los años siguientes, lo que haremos es suponer que este crecimiento del 3,5% mensual permanece constante, por ende, vamos a anualizar la tasa, y utilizar la tasa anualizada para estimar los años siguientes tomando como base el año 1 de ventas estimado en la anterior tabla.

Para anualizar la tasa utilizamos la siguiente fórmula:

$$(1 + \text{tasa mensual})^{12} - 1$$

$$(1 + 3,5\%)^{12} - 1 = 51,11\%$$

Con nuestra tasa de crecimiento anual obtenida, podemos proceder con los cálculos.

Cuadro n°12: tabla de cantidad de unidades vendidas en los primeros 5 años de existencia

Año	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	7301	11032	16671	25190	38064

Fuente: elaboración propia

En este punto tenemos nuestras ventas totales para los próximos 5 años, ahora dado que la empresa venderá tanto a través de locales de terceros cómo a través de canales propios, nos interesa saber el desglose de la venta anual en dichos términos.



Cuadro n°13: tabla de cantidad de unidades vendidas los primeros 5 años en locales propios y de terceros

Año	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	7301	11032	16671	25190	38064
Locales propios	2555	3861	5835	8817	13323
Por terceros	4746	7171	10836	16374	24742

Fuente: elaboración propia

Podemos observar en la tabla anterior, que el 35% de la venta se estima a través de canales propios mientras que el restante 65% a través de locales de terceros. Esto tendrá un impacto a la hora de calcular los ingresos, visto que el precio de venta al consumidor final es de \$100 mientras que el precio de venta mayorista al local de terceros es de \$90, dando así un margen de ganancia del 10% al vendedor externo. Podemos entonces proseguir a calcular los ingresos anuales por ventas.

Cuadro n°14: tabla de ingresos anuales por ventas en locales propios y de terceros

Año	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	7301	11032	16671	25190	38064
Locales propios	2555	3861	5835	8817	13323
Por terceros	4746	7171	10836	16374	24742
Ingresos Anuales	\$682.641,71	\$1.031.518,49	\$1.558.695,26	\$2.355.295,55	\$3.559.013,28

Fuente: elaboración propia

Una vez calculada la inversión inicial y las proyecciones de venta, ahora nos resta calcular los costos para los años en cuestión.

### A.3.2.1 Estimación de los costos

Encontraremos costos de carácter fijo en su mayoría, es decir que no varían en función del nivel de ventas. Esto es así dada la naturaleza del modelo de negocios que terceriza la producción y los costos variables vendrían dados de la recompra de zapatillas para nuestro nivel de stock de seguridad.

En las siguientes tablas observamos los costos estimados de manera mensual y anual.

Cuadro n°15: tabla de costos mensuales y anuales

COSTOS FIJOS	Mensualizado	Anualizado
ALQUILER	\$570,00	\$6.840,00
SUELDOS	\$4.100,00	\$49.200,00
TERCEROS	\$450,00	\$5.400,00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$1.350,54	\$16.206,48
MANTENIMIENTO PÁG WEB	\$30,00	\$360,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.500,54</b>	<b>\$78.006,48</b>

Fuente: elaboración propia



Los costos de sueldos se desglosan de la siguiente manera:

Cuadro n°16: tabla de costos en sueldos

CARGO	SUELDO	CANTIDAD
INGENIERO	\$1.000,00	1
DISEÑADOR	\$800,00	1
VENDEDORES	\$800,00	2
OPERARIO	\$400,00	1
SERVICIO AL CLIENTE	\$400,00	1
SOCIAL MEDIA & MKT MANAGER	\$700,00	1
total	\$4.100,00	7

Fuente: elaboración propia

El ingeniero y el diseñador son figuras fundamentales para asegurar el control continuo en la calidad y la evolución del calzado NOMADA, así como el desarrollo de nuevos productos. Los vendedores son, uno el encargado de la venta en local propio mientras el segundo se encarga de la venta al por mayor. El operario es el encargado de gestionar el galpón de almacenaje. La persona de servicio al cliente se encarga de gestionar los reclamos y el feedback del cliente a través de las plataformas digitales. Y por último el manager de nuestra estrategia de marketing, publicidad y gestión de redes sociales.

Los costos de terceros se desglosan en:

Cuadro n°17: tabla de costos de servicios de terceros

TERCEROS	COSTO
AGENCIA DE CONTABILIDAD Y RRHH	\$300,00
ASESOR JURÍDICO	\$150,00
total	\$450,00

Fuente: elaboración propia

NOMADA tercerizará las actividades funcionales de recursos humanos y contabilidad cómo así la asesoría en temas legales.

Los costos de comercialización son los que corresponden a la publicidad paga mediante instagram, facebook y otras redes sociales, que está asociado a la cantidad de impresiones estimadas previamente para el objetivo de venta y el costo por mil impresiones para la Argentina (\$0,44) que tomamos de la fuente Metricool ([Estudio Facebook Ads 2023](#)). Y por último el costo de mantenimiento de las plataformas web de NOMADA.

Consideramos también que los costos fijos crecerán a un 15% anual en base a la expansión del negocio que requerirá progresivamente de más personal, más almacenamiento y más inversión en marketing.

En cuanto a los costos variables, observamos en el desarrollo del flujo de fondos el concepto de costo de venta, ahí veremos representado el costo de reponer el stock consumido a lo largo de cada año de ventas.

Ahora que estamos en conocimiento de la inversión inicial, las proyecciones de ventas y los costos, podemos volcar esta información en un flujo de fondos siguiendo el método estudiado



en la cátedra de Administración Financiera II de la carrera Licenciatura en Administración de la FCE, UnCuyo.

Observamos en primer lugar el flujo de fondos de las operaciones, para el cuál se considera un impuesto a las ganancias del 35% y una amortización de los bienes de uso en 5 años.

Cuadro n°18: tabla flujo de fondos de operaciones del proyecto

Operaciones	0	1	2	3	4	5
Venta		\$682.641,7	\$1.031.518,5	\$1.558.695,3	\$2.355.295,5	\$3.559.013,3
Costo de venta		\$292.039,2	\$441.291,3	\$666.821,5	\$1.007.613,1	\$1.522.572,5
Gastos fijos		\$78.006,5	\$89.707,5	\$103.163,6	\$118.638,1	\$136.433,8
Amortización		\$500,0	\$500,0	\$500,0	\$500,0	\$500,0
Ganancia antes de impuestos		\$312.096,0	\$500.019,7	\$788.210,2	\$1.228.544,4	\$1.899.506,9
Impuesto Ganancias		\$109.233,6	\$175.006,9	\$275.873,6	\$429.990,5	\$664.827,4
Neto		\$202.862,4	\$325.012,8	\$512.336,6	\$798.553,8	\$1.234.679,5
<b>FF OPERATIVO</b>		\$202.862,4	\$325.012,8	\$512.336,6	\$798.553,8	\$1.234.679,5

Fuente: elaboración propia

A continuación, observamos el flujo de fondos de capital de trabajo, aquí se considera el impacto de los créditos por venta y los costos de variación de inventarios. Por lo que respecta a los créditos por venta, estos son otorgados solamente a compradores mayoristas quienes realizan el 100% de los pagos con un plazo de 60 días.

Cuadro n°19: tabla flujo de fondos de capital de trabajo

Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5
Ventas en comercios de terceros		\$427.107,4	\$645.388,6	\$975.226,4	\$1.473.634,1	\$2.226.762,3
Créditos por venta		-\$71.184,6	-\$107.564,8	-\$162.537,7	-\$245.605,7	-\$371.127,1
Inventario	\$40.000,0	\$40.000,0	\$120.000,0	\$120.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
Inversión en bs de cambio	-\$40.000,0	\$0,0	-\$80.000,0	\$0,0	-\$120.000,0	\$0,0
<b>FF CAPITAL DE TRABAJO</b>	-\$40.000,0	-\$71.184,6	-\$187.564,8	-\$162.537,7	-\$365.605,7	-\$371.127,1

Fuente: elaboración propia

Por último, se detalla el flujo de fondos de las inversiones y luego uniremos los resultados de estos tres flujos de fondo para llegar a un único FF del proyecto.

Cuadro n°20: tabla de inversión inicial

Inversión	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-\$26.500,00					
<b>FF DE INVERSIÓN</b>	-\$26.500,00					

Fuente: elaboración propia





A continuación, es posible observar el flujo de fondos final del proyecto que será el que luego descontaremos a la tasa de costo de capital previamente calculada para obtener así el VAN, que cómo mencionamos previamente se obtiene de comparar el valor actual de los flujos de fondo que generará el proyecto y compararlo con el costo actual de la inversión, y así observar si es conveniente o no realizar el negocio.

Cuadro n°21: tabla de flujo de fondos final del proyecto

FF del proyecto	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
ff inversiones	-\$ 26.500,0						
ff operaciones		\$202.862,4	\$325.012,8	\$512.336,6	\$798.553,8	\$1.234.679,5	
ff capital de trabajo	-\$ 40.000,0	-\$71.184,6	-\$187.564,8	-\$162.537,7	-\$365.605,7	-\$371.127,1	
FCF/ECF	-\$ 66.500,0	\$131.677,8	\$137.448,0	\$349.798,9	\$432.948,2	\$863.552,4	\$1.894.170,8
FCF/ECF perpetuidad	-\$ 66.500,0	\$131.677,8	\$137.448,0	\$349.798,9	\$432.948,2	\$2.757.723,2	

Fuente: elaboración propia

En la tabla precedente podemos observar el flujo de fondos final de la empresa, considerando que a partir del período 5 dicho flujo se estabilizará y se mantendrá a perpetuidad, de esa manera se nos permite calcular el VAN del proyecto sin necesidad de liquidar el mismo, manteniendo en línea los cálculos con la idea de negocios que se está proyectando para ser sustentable y funcionar en el largo plazo.

El cálculo del VAN se realiza mediante la herramienta Excel, que nos permite acceder a un resultado confiable fácilmente. Luego al valor obtenido de la fórmula de Excel (que es el valor actual del flujo de fondos futuro) se le resta la inversión inicial y el criterio de decisión es que si el VAN una vez restada la inversión es positivo, entonces es conveniente invertir los recursos y realizar el proyecto.

Cuadro n°22: tabla de cálculo del VAN

VAN	\$ 786.595,1
VAN - Inv Inicial	\$ 720.095,1

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar el resultado del VAN es positivo, lo que nos indica que financieramente es conveniente realizar el proyecto de zapatillas minimalistas NÓMADA.

### A.3.3. FINANCIACIÓN

Llegado el momento de obtener recursos económicos o fondos para llevar a cabo el proyecto, surge la posibilidad de la financiación. Esto implica adquirir dinero de fuentes externas o internas para el desarrollo de actividades o el cumplimiento de obligaciones, ya sea para individuos, empresas o gobiernos.



Adentrándonos en ese sector y teniendo en cuenta que hablamos de un emprendimiento o como se puede llamar dentro del rubro pre-seed<sup>2</sup> la primera idea o lo más cercano es la financiación con fondos propios o FFF (family, friends and fools según su sigla en inglés). Una gran mayoría de los emprendimientos o proyectos de estas etapas se financian bajo esos métodos. Suelen ser quienes más confianza tienen en el proyecto (o en sus desarrolladores) y también los más cercanos al mismo. Además, suelen ser la opción más económica de financiarlo.

También existen otras alternativas para empresas o emprendimientos que se encuentran en una etapa de nacimiento, una de estas opciones es la de los inversionistas ángeles o inversores Ángeles.

Un inversor ángel es una persona que invierte en la fase inicial del proyecto a cambio de una participación de capital a futuro. La mayoría de las veces, el inversor ángel actúa como mentor y ofrece su conocimiento. Su aporte se lo suele considerar dentro de las “inversiones informales” de una empresa y van entre los 25.000 y los 100.000 dólares, aunque a veces estas cifras pueden ser mayores.

El inversor ángel tiene un rol muy cercano a la empresa desde sus inicios y lleva un seguimiento de su evolución, mano a mano con los emprendedores. De esta forma, su figura va adoptando el rol de guía, comparte su experiencia y pone a disposición su red de contactos. Si se trata de una persona de gran reputación en el mundo de los negocios, esto ayuda a aumentar la imagen de la empresa. En la medida que avanza el tiempo, la compañía ganará más credibilidad y tendrá más potencial para atraer a nuevos inversores al proyecto.

Teniendo en cuenta que el inversor ángel estará apoyando una promesa a futuro, el inversor ángel tendrá en cuenta aspectos como los antecedentes de los emprendedores, nivel de desarrollo del proyecto, capacidad de gestión, entre otras. Usualmente, el nexo entre el inversor y el proyecto llega por referencias, asociaciones, búsqueda de los emprendedores de potenciales socios o hasta concursos y eventos.

Según un estudio realizado por ARCAP, AWS y el Observatorio Latinoamericano de Financiamiento para Emprendedores (Universidad Austral) sobre el perfil del inversor ángel argentino ([Encuesta sobre el Inversor Ángel Argentino 2020](#)):

- La edad promedio del inversor ángel argentino es de 50 años. Es una persona que se desempeñó como ejecutivo de una empresa (69%), fundó una PyME o fue socio de la misma (61%) o fue CEO o fundador de una startup (56%).
- En promedio, esta figura destina entre el 10-20% de sus inversiones financieras a la inversión ángel. El 86% de los inversores ángel tienen experiencia previa de inversión en los mercados financieros (como acciones, bonos y otros).
- En el período 2017-2019 los ángeles concretaron aprox. 1 inversión anual. El monto anual promedio se encuentra en el rango 20-30 mil dólares en 2017 y 2019; y entre 10-20 mil dólares en 2018.
- Las startups invertidas en este período se concentraron mayormente en los sectores de software y servicios (42%) y agricultura (36%). Los instrumentos más utilizados fueron la suscripción de acciones comunes (57%) y deuda convertible (56%).

---

<sup>2</sup> Se puede definir como el punto de partida de la actividad emprendedora en la que, una vez identificada la oportunidad de negocio, el emprendedor comienza la búsqueda de darle forma a la idea con la que desarrollar el producto o servicio.



- El 57% de los ángeles de la muestra lograron al menos un retorno positivo de sus inversiones, con un rendimiento promedio de 1-3x. Pero, el 43% reporta que sólo obtuvo retornos negativos.
- El principal motivo de fracaso de las inversiones ángeles son los problemas en el equipo fundador (67%), luego le siguen falta de una necesidad en el mercado del producto o servicio ofrecido (33%) y falta de caja (31%).

Siguiendo por este camino, de menos a más externo (en cuanto a la proximidad con el proyecto o negocio) nos encontramos con las aceleradoras.

Las aceleradoras de empresas son organizaciones diseñadas para ayudar a startups en sus primeras etapas a crecer y desarrollarse rápidamente. Ofrecen un programa intensivo y de tiempo limitado, generalmente de 3 a 6 meses, durante el cual las startups reciben mentoría, recursos, y a veces capital, a cambio de una pequeña participación accionaria en la empresa. Embarca ([Embarca Ventures](#)) es un ejemplo de una aceleradora mendocina en funcionamiento, con proyectos concretados. Otra opción, a nivel nacional es Incutex ([Incutex](#)), con mucha cantidad de proyectos concretos y con organizaciones detrás que la respaldan.

También, se puede mencionar Asociaciones, Redes y ONG de fomento para proyectos y emprendedores tanto nacionales e internacionales, públicas y privadas como:

- Emprear ([Business Angels - EMPREAR](#))
- Endeavor ([Nosotros - Endeavor](#))
- Angeles Inversionistas ([South America Cómo Funciona](#))
- Agencia Nacional para el desarrollo ([Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación | Argentina.gob.ar](#))
- Arcap ([ARCAP](#))
- Foncap ([FONCAP](#))

Otro lugar donde buscar son organismos de financiación pública y ANR's. Los mismos suelen ofrecer propuestas de créditos a muy baja tasa de interés, a veces nula y hasta aportes no reembolsables (generalmente un porcentaje va mediante esa vía). Si son proyectos de interés económico, que generan empleo en la localidad o territorio y contribuyen al desarrollo local es muy probable que se pueda acceder a los mismos. En la provincia hasta hace no mucho tiempo existió Mendoza Activa, donde el estado provincial otorgaba "Cash back" demostrando inversiones en la provincia. El mismo se materializaba en forma de crédito fiscal (que luego se podía usar para ingresos brutos por ejemplo). Dichas financiaciones suelen ser estacionales en el caso del agro (para vid, olivo, ciruela, ganado en la provincia de Mendoza) hasta proyectos culturales como el de Mendoza Audiovisual (para fomentar inversiones en el cine).

A nivel local y nacional, instituciones dedicadas a dichos financiamientos son:

- CFI -Consejo Federal de Inversiones- ([Créditos CFI](#))
- Banco BICE -Banca Mayorista- ([BICE](#))
- FTyC -Fondo para la Transformación y el Crecimiento- ([FTyC](#))



Una modalidad que también emplean estos organismos o hasta entidades privadas con campañas exclusivas (los Banco Supervielle y Ciudad hace no mucho tiempo) es la de los créditos semilla.

El microcrédito o crédito semilla es una modalidad de financiamiento que se caracteriza por prestar cantidades reducidas de capital para impulsar proyectos productivos de personas, emprendedores y pequeñas empresas, con el objetivo de aumentar las posibilidades de acceso al financiamiento.

Es un instrumento importante para la inclusión financiera de las micro y pequeñas empresas ya que permite que aquellas que no cuentan con aval suficiente para acceder a entidades bancarias tradicionales, puedan poner en marcha pequeños negocios con el fin de generar ingresos que les permitan mejorar su nivel de vida y el de sus familias.

Muchas veces los intermediarios son las entidades de microcréditos, las mismas pueden ser de primer o segundo piso según se destinen a financiar a los destinatarios finales o a instituciones que otorgan financiamiento, respectivamente. Una convocatoria reciente fue la del Fondo semilla impacto, ([Acceder al Fondo Semilla Impacto | Argentina.gob.ar](#)) que se venció el año pasado (hubo varios nacionales el año pasado: ciencia, genero, etc), a nivel provincial el programa Emprende Semilla ([Mendoza Emprende Semilla : Producción](#)) que tuvo vigencia hasta el 6/6/24 o del FONCAP ([MICROCRÉDITOS PARA EMPRENDEDORAS/ES - FONCAP](#)) hasta el año pasado también. Una organización pública que realiza algunas convocatorias es Radim ([Radim](#)) donde se pueden encontrar opciones de financiamiento.

Una opción en auge y bastante novedosa es la del Crowdfunding, generalmente poco difundida, pero con una metodología muy innovadora y segura. La financiación colectiva o Crowdfunding, es un sistema de cooperación que le permite a un emprendedor poder reunir una determinada suma de dinero entre muchas personas para apoyar una iniciativa.

Los usuarios deben subir a una plataforma el proyecto que quieren financiar para que otros usuarios con intención de otorgar capital puedan financiarlo. Se basa en la idea de que es más fácil pedir un monto pequeño a muchas personas que un monto grande a pocas para poder realizar un emprendimiento. Muchas veces la persona que invierte dinero recibe una retribución por su colaboración (puede recibir un regalo de acuerdo al monto otorgado o bien acciones del proyecto).

Existen diversas plataformas de financiación colectiva o crowdfunding como Andes Crowd ([Andes Crowd](#)) la cual es de origen mendocino y está en funcionamiento. Existen otras existentes para invertir en futbolistas o de diversa índole.

Más adelante en el tiempo, suelen aparecer opciones como las de Venture capitals ([El mercado del Venture Capital en Argentina](#)), Bancos, operaciones en el mercado de valores (descuento de valores, fideicomisos financieros, ON's, IPO, Bonos sustentables). En esta etapa las oportunidades u opciones se magnifican y son mucho mayores. El condicionante para el acceso suele ser que no tiene antecedentes o historial (al ser un proyecto), poco patrimonio, o perspectivas no tan certeras.

Para este último punto, en Argentina y otros países existen organizaciones como las Sociedades de Garantía Recíproca o SGR. Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) están conformadas por Socios Partícipes y Socios Protectores. Socios Partícipes son personas físicas (monotributista o responsable inscripto) y personas jurídicas, las cuales pueden acceder a financiamiento en mejores condiciones (en cuanto a mayores importes, tasas de interés o plazo de devolución) o en algunos casos acceder a un financiamiento que no tenían disponible por sí mismas con la garantía de la SGR.



Socios Protectores son quienes aportan al Fondo de Riesgo (FDR) de la SGR. Fondo que respaldará las obligaciones contraídas por la pyme, en caso de una operación fallida. Las ventajas del Socio Protector son múltiples: Por un lado, el beneficio impositivo, ya los aportes que los socios protectores realicen al Fondo de Riesgo de la SGR y que se mantengan por el lapso de dos años, serán deducibles del impuesto a las ganancias, además de recibir una renta que se desprende de las inversiones realizadas con el fondo de garantías.

Dentro del rubro hay públicas y privadas, con públicos específicos, regionales y hasta para instrumentos específicos. En la provincia de Mendoza tiene su sede una SGR ([Cuyo Aval](#)) y también hay una SGR que se especializa en garantías a emprendedores ([Resiliencia SGR](#)).

Expuestas estas alternativas consideramos que, en nuestro caso, teniendo en cuenta una inversión inicial estimada de 65.500 USD, nos surgen opciones o ideas para poder financiar ese monto o al menos parte de ese monto.

## B. ANÁLISIS EXTERNO

### B.1. EL CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN - NACIMIENTO (Jones, 2008)

Con respecto al sector de las zapatillas minimalistas, éste ya lleva un tiempo prolongado en el mercado. Alrededor de la década del 2000 comienzan a aparecer distintas marcas que ofrecen este tipo de zapatillas con el objetivo de demostrar los beneficios que generan en la salud de la persona, sin embargo, no tuvieron gran éxito. Esto fue debido a que para el público general la forma de estas zapatillas resultaba poco estética en comparación con lo habitual, factor que nos guste o no, es importante a considerar ya que estamos hablando de un producto para vestir. Hoy, dos décadas después, este tipo de zapatillas ha evolucionado y las distintas marcas que las ofrecen han puesto su foco en desarrollar zapatillas similares a las que todo el mundo conoce, pero con el plus de que tengan los beneficios de aquellas que son minimalistas.

Podríamos decir que el negocio de las zapatillas minimalistas ya está instalado hace tiempo en el mercado y por lo tanto no es un sector en una etapa de nacimiento, pero esto sería erróneo ya que un sector de negocios naciente no necesariamente implica un tipo de negocio nuevo, único, que no existía anteriormente. También se considera un negocio naciente uno que ya existía pero que por diversas razones se ha relanzado como tal (Ocaña, 2016).

Según Ocaña (2016), los motivos por los cuales puede surgir un nuevo negocio bajo el enfoque antes apuntado se deben, básicamente, a:

- Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Innovaciones tecnológicas.
- Cambios en las pautas culturales de consumo.
- Mayor competitividad internacional.

Al comienzo, los negocios crecen muy lentamente como consecuencia del desconocimiento que el cliente posee sobre los nuevos productos, por no poseer una percepción que posicione al producto con los atributos que le ofrece. Esta situación determina que el cliente tarde en adoptarlo como forma habitual de consumo.

Hoy en día, el mercado de las zapatillas minimalistas se encuentra cada vez más de moda. Es cierto que en el negocio de zapatillas, las marcas actuales son más estéticas que aquellas de principio del siglo pero esto no ha sido el factor determinante para que aumente la cantidad





de consumidores que las eligen. En realidad, hoy se está viendo una tendencia a nivel mundial de retornar a las bases. Cuando hablamos de retornar a las bases, hablamos de adoptar un estilo de vida que va en línea con la evolución natural del ser humano en cuanto a sus actividades, alimentación, exposición a la naturaleza, etc. No es necesario ir tan lejos en el tiempo sino tan sólo a algunos siglos atrás en los cuales gran parte de la población caminaba descalza o con un calzado sin tantas comodidades, o comía alimentos que cultivaban o cazaban por su propia cuenta. No hace falta aclarar el tema del movimiento constante y salir de casa, que era lo normal. Pero esta tendencia de retornar a las bases no tiene que ver únicamente con el calzado minimalista o caminar descalzo, también puede verse el mismo patrón en otras áreas como lo es la exposición a la naturaleza para un bienestar general (hoy conocido como earthing o grounding<sup>3</sup>), la alimentación natural que busca eliminar los alimentos procesados de la dieta como la "Paleo"<sup>4</sup> o "Keto"<sup>5</sup>, la actividad física como el entrenamiento funcional cuyos patrones de movimiento son similares a los que hizo el ser humano durante miles y miles de años.

Entonces podemos decir que el negocio de las zapatillas minimalistas está en una etapa de nacimiento y si esta tendencia actual permanece con el correr de los años, rápidamente veremos al sector transicionar a una etapa de crecimiento.

Para el caso de nuestra empresa, podemos afirmar que nos encontramos en una etapa de nacimiento en la cual nuestras actividades principales se centran en la investigación y desarrollo, establecimiento de la marca y creación de una red inicial de distribución.

Según Jones (2008), el nacimiento organizacional, es decir, el inicio de una organización es una etapa peligrosa del ciclo de vida y se asocia con el mayor riesgo de fracaso. El índice de fracaso es alto por diversos motivos, algunos son:

- Ausencia de estructura formal
- Inseguridad en los procesos de creación de valor
- Hostilidad del ambiente

Es por este motivo que la fase de nacimiento es fundamental para establecer una base sólida y atraer a los primeros clientes que se convertirán en defensores de nuestro producto.

Podemos ubicar algunos puntos a favor de esta etapa como la flexibilidad y agilidad para adaptarnos rápidamente a las necesidades del mercado y a los comentarios de los primeros usuarios. Tenemos la oportunidad de construir una marca fresca y alineada con los valores de sostenibilidad y salud, lo cual puede generar un gran interés y lealtad desde el principio. Sin embargo, también enfrentamos desventajas como la falta de reconocimiento y credibilidad en el mercado, lo que puede dificultar la captación de clientes y la obtención de financiamiento. Además, en esta fase inicial, nuestros recursos son limitados, no disponemos de una estructura formal para dar estabilidad y seguridad a nuestros procesos de creación de

---

<sup>3</sup> **Grounding:** "El grounding consiste en la práctica de caminar descalzo sobre la tierra, hierba o arena para contactarse con la energía de la naturaleza a través de los pies. El cuerpo humano genera intercambios de cargas eléctricas constantemente, generando electrones positivos y se necesitan electrones negativos para mantenerse sano. Cuando la piel entra en contacto con la superficie de la tierra se absorben los electrones negativos que hacen falta, dado que la naturaleza es una gran red eléctrica que los fabrica" (Stephen Sinatra, 2014)

<sup>4</sup> **Paleo:** Una dieta paleolítica es un plan de alimentación basado en alimentos que los humanos podrían haber consumido durante la era paleolítica. La era paleolítica data de hace unos 2,5 millones a 10 000 años. Incluye frutas, verduras, carnes sin grasas, pescado, huevos, frutos secos y semillas. Estos son alimentos que en el pasado las personas podían encontrar mediante la caza y la recolección.

<sup>5</sup> **Keto:** Una dieta keto es una dieta muy baja en carbohidratos y con mayor contenido de grasa. Es muy similar a otras dietas bajas en carbohidratos. En esta dieta se ingieren menos carbohidratos, se mantiene un consumo moderado de proteína y puede que aumente la ingesta de grasa.





valor lo que nos obliga a ser extremadamente eficientes y estratégicos en nuestras inversiones.

Sin embargo, las oportunidades en la etapa de nacimiento son significativas. Podemos aprovechar la tendencia creciente hacia productos sostenibles y saludables, posicionando nuestras zapatillas como una opción superior en el mercado del calzado. Además, la innovación en el uso de materiales reciclados nos permite captar la atención de un segmento de consumidores cada vez más preocupado por el medio ambiente. Las alianzas estratégicas con tiendas especializadas y la participación en eventos y ferias también pueden ayudarnos a aumentar nuestra visibilidad y a construir una red de distribución efectiva. Al mantenernos enfocados en la calidad y en la diferenciación de nuestro producto, tenemos la oportunidad de establecer una sólida presencia en el mercado y sentar las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo.

## B.2. MODELO DE LA ECOLOGÍA DE LA POBLACIÓN DEL NACIMIENTO ORGANIZACIONAL

Tal como expresa Jones (2008), este modelo busca explicar los factores que afectan al ritmo al que nacen (y mueren) las nuevas organizaciones dentro de una población de organizaciones ya existente. Una población de organizaciones comprende todas las organizaciones que compiten por los mismos recursos del ambiente. Las organizaciones dentro de la población pueden elegir enfocarse en determinados nichos ambientales.

### *B.2.1. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA:*

- **Estrategia r:** son empresas que fundan un ambiente, tienen la ventaja del primer movimiento, eligen primero los recursos del ambiente, desarrollan habilidades y procedimientos que les permiten mayores posibilidades de sobrevivir.
- **Estrategia k:** son empresas que se desarrollan en otro ambiente, y esperan a que se reduzca la incertidumbre en los nuevos ambientes para entrar, son ingresantes tardíos.
- **Especialista:** concentran sus habilidades en buscar una estrechez de recursos en un solo nicho. Suelen satisfacer en mayor medida al nicho al que se dirigen.
- **Generalista:** amplían sus habilidades para competir por una amplia gama de recursos en muchos nichos.

En base a las estrategias de supervivencia comentadas, las empresas pueden optar diferentes caminos al combinarlas entre sí de la manera que mejor se adapte a su modelo de negocio. Como resultado, nace el proceso de selección natural en el cual se explicita qué es lo que busca cada estrategia elegida.

### *B.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN NATURAL*



Cuadro N°23: matriz del proceso de selección natural

	Estrategia de especialización (opera en un solo nicho)	Estrategia generalista (opera en varios nichos)
Estrategia-r (entrada temprana a un ambiente)	Especialista-r	Generalista-r
Estrategia-K (entrada tardía a un ambiente)	Especialista-K	Generalista-K

Fuente: teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones - Jones (2008)

- **Especialista r:** se concentran en un nicho y tienen una introducción temprana al ambiente.
- **Especialista k:** se concentran en un nicho y entran posteriormente al ambiente cuando la incertidumbre es menor.
- **Generalista r:** se dirigen con una amplia gama de productos a varios nichos y son los primeros en el ambiente.
- **Generalista k:** empresas como General Electric, Ford, GM, Amazon que venden variedad de productos.

Como se desarrolló anteriormente, el sector de negocios de las zapatillas minimalistas se encuentra en una etapa de nacimiento. Por lo tanto, según el modelo de ecología de la población, se puede determinar que la empresa cuenta con una amplia cantidad de oportunidades para aprovechar en dicha etapa.

De acuerdo con el proceso de selección natural la empresa seguirá una estrategia “**especialista r**”. La misma desarrolla un ambiente nuevo de clientes que busquen una mejor salud podal, mayor contacto con el suelo y cuidado del medioambiente a través del uso de un calzado minimalista confeccionado con material reciclado. Actualmente en Argentina existen pocas empresas que desarrollan un modelo de negocio similar, se dedican a fabricar y comercializar calzado minimalista pero no utilizan materiales reciclados para la confección del mismo. Ante esta poca densidad de competidores en el mercado, la empresa lo puede utilizar como una ventaja al acceder primero a los diferentes recursos del ambiente, tener más tiempo para desarrollar habilidades y procedimientos que le permitan sobrevivir y generar ventajas competitivas.

La organización se concentra en el nicho de zapatillas minimalistas por lo que la estrategia también es de tipo especialista. La empresa concentrará todos sus recursos, habilidades y competencias en satisfacer de la mejor manera a este nicho de mercado anteriormente mencionado.



### B.3. LAS DIMENSIONES AMBIENTALES

Al entender las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan constantemente con otros sistemas y elementos a su alrededor, se ven insertas en un ambiente que las afecta y al que ellas afectan recíprocamente, es por ello que nos interesa profundizar las dimensiones de dicho ambiente que nos ayudará a plantear una estrategia y estructura acorde.

Las dimensiones del ambiente son según Richard Daft en su libro "Teoría y Diseño Organizacional" (2010) las siguientes:

- Complejidad.
- Cambio.
- Incertidumbre.

#### *B.3.1. DIMENSIÓN DE COMPLEJIDAD O UNIFORMIDAD AMBIENTAL*

Esta dimensión se define en función del número de factores y elementos que hay en el ambiente y a su vez del número de interrelaciones que existen entre estos.

Otros factores que influyen en esta dimensión son la existencia de un organismo que regule el comportamiento en el ambiente, como podría ser el caso de un sector altamente regulado por el estado y las leyes internacionales, y a su vez no solo el número de factores en sí, sino también qué tan heterogéneos e inestables son.

Si nos encontramos de frente a un ambiente complejo, la organización deberá adecuar su estructura a dicho ambiente generando una estructura más compleja y descentralizada ya que la misma deberá responder eficientemente a múltiples factores cambiantes y heterogéneos.

Algunos indicadores que se pueden medir para determinar la complejidad ambiental son los siguientes:

- A. Variedad y cantidad de mercados en que actúan las empresas del sector y la propia empresa.
- B. Introducción de nuevos productos, servicios o variantes importantes de los mismos, por las empresas del sector y la propia empresa.
- C. Introducción de nuevas tecnologías o variantes importantes de las mismas por las empresas del sector y la propia empresa.
- D. Número de factores que hacen su entrada en el sector - industria como competidores, clientes, proveedores, alianzas, en especial el ingreso de firmas extranjeras en un mercado dominado por empresas domésticas.
- E. Duración del ciclo de vida del producto.
- F. Relaciones de cooperación con otras empresas como alianzas, sociedades de coinversión, acuerdos contractuales.
- G. Restricciones y/o regulaciones de organismos que pueden obligar a cambios en las prácticas empresariales y estrategias del sector.

Analizado el marco teórico de la dimensión de complejidad, ahora corresponde aplicarlo al caso de estudio.

Si analizamos las empresas del macro sector, es decir el mercado de las zapatillas, encontramos empresas que operan en diversos mercados relacionados y otras que no. Ejemplos como Nike que produce zapatillas, ropa deportiva y urbana, y equipamiento



deportivo o su competidor Adidas, se encuentran en varios segmentos de público con mucha oferta de productos varios. Por otro lado, empresas como Montagne, que fabrica zapatillas de montaña, vestimenta y equipamiento para montañismo; busca concentrar o hacer fuerte su imagen en un público más delimitado. Con algunos de estos ejemplos podemos observar que es un mercado operado por empresas que abarcan distintos segmentos como así algunos productores, mayormente pequeños que operan sólo en el mercado de zapatillas, especializados.

En cuanto al nicho de mercado de zapatillas barefoot, los productores principales como "Vivobarefoot" y "Xero shoes", producen sólo zapatillas minimalistas, es decir se focalizan en un único tipo de producto con sus respectivas variantes para los distintos usos, pero atendiendo exclusivamente a su nicho de mercado.

Es un mercado de nicho encuadrado dentro de un segmento de zapatillas urbanas o deportivas (se pueden crear para ambos fines), el grupo de consumidores que se busca poseen determinadas características y necesidades similares que no están totalmente satisfechas por la oferta general del mercado.

La introducción de nuevos competidores al sector general de zapatillas es algo común, pero aun así, es un sector en el que es difícil sobrevivir porque hay grandes empresas internacionales, con presencia mundial, ya asentadas en el mercado que con economías de escala y gran calidad asociada a buen posicionamiento, dificultan que las nuevas empresas tomen fuerza.

En cuanto a las alianzas del sector, se ve una fuerte competencia en relación a la participación en eventos deportivos, de moda, y en esponsorización por medio de figuras reconocidas. Es posible que se generen eventuales alianzas entre marcas para crear un producto específico, pero esta situación no es lo habitual, y es fundamental tener buenas alianzas con los integrantes de la cadena de valor visualizando el largo plazo.

En relación con las regulaciones legales, impositivas y normativas del sector, es un sector que podemos definir desregulado en Argentina, y sin mayores exigencias por parte de las autoridades para llevar adelante los negocios.

Como conclusión podemos decir que el ambiente es **moderadamente complejo**.

### *B.3.2. DIMENSIÓN DEL DINAMISMO AMBIENTAL (ESTABLE / DINÁMICO)*

La dimensión dinámica del entorno depende de cuánto y con qué rapidez cambian las fuerzas del entorno específico y general a lo largo del tiempo. Mientras más factores cambien, en un período corto de tiempo, incrementa la incertidumbre que enfrenta una organización. Un entorno es estable cuando las fuerzas afectan el suministro de recursos de manera predecible, los productos no reciben innovaciones o perfecciones constantes, las tendencias de consumo se mantienen o la legislación del sector no sufre de modificaciones recurrentes. En cambio, un entorno es inestable y dinámico cuando una organización no puede predecir cómo cambiarán las fuerzas con el tiempo. Por ejemplo, si la innovación es constante, como en la industria de tecnología, el entorno es altamente dinámico. Una organización en un entorno dinámico e inestable buscará formas de hacerlo más predecible para reducir la incertidumbre.

El cambio ambiental se enfoca en tres premisas:

- I. La frecuencia del cambio en los sectores ambientales, esto es la velocidad de la variación de los factores pertinentes.



- II. La variabilidad de los factores y elementos ambientales es decir la magnitud de cambio.
- III. La inestabilidad de los factores y elementos del ambiente, en su conjunto, que se refleja en la irregularidad de la pauta global de cambio.

La industria de la moda es sumamente inestable y dinámica debido a varios factores clave, donde la frecuencia con la que cambian las tendencias, estilos y preferencias del consumidor es rápida.

Primero, las tendencias en la moda evolucionan a un ritmo acelerado, impulsadas por “*influencers*”, redes sociales y medios de comunicación. Lo que está de moda hoy puede estar pasado de moda mañana, obligando a las marcas a innovar constantemente y lanzar nuevas colecciones con frecuencia.

También, son las marcas quienes impulsan o aceleran la prescripción o fin de determinadas colecciones, empujando nuevos lanzamientos, llegando a lanzar dos temporadas en un mismo año. Ello provoca una vorágine de lanzamientos que termina condicionando la vigencia de los anteriores lanzamientos, acumulando más desechos y contaminación con estas prácticas.

Segundo, las preferencias del consumidor cambian rápidamente. Los consumidores de hoy en día buscan más personalización y exclusividad, así como productos que reflejen sus valores, como la sostenibilidad y la ética en la producción.

Tercero, la competencia es feroz en la industria de la moda. Con la globalización y el comercio electrónico, las marcas compiten no solo a nivel local, sino también a nivel mundial y desde un inicio, lo que aumenta la presión para ser rápidos y eficientes en la respuesta a las demandas del mercado.

Por otra parte, la tecnología juega un papel en el dinamismo de esta industria. El cambio en la forma en que se diseñan, venden y producen los calzados y la innovación en materiales y telas es constante.

Por último, los factores económicos y políticos también influyen en la industria de la moda. Cambios en las regulaciones comerciales, fluctuaciones en las monedas y las condiciones económicas globales pueden impactar significativamente en la cadena de suministro y los costos de producción.

Dicho esto, se debe tener en cuenta que las empresas en este sector deben ser ágiles e innovadoras para mantenerse relevantes y competitivas. Dado que, cuanto más dinámico es el ambiente, más flexible debe ser la estructuración de la organización. Una organización proactiva, con capacidad para reconfigurarse en el tiempo es fundamental para buscar una supervivencia de la misma a lo largo del ciclo de vida.

La organización debe responder rápidamente a las demandas del mercado, a los problemas de aprovisionamientos o distribución, a la entrada de un competidor, entre otros. Los cambios en los hábitos de consumo y en las tendencias de mercado deben ser examinados día a día.

### *B.3.3. INCERTIDUMBRE AMBIENTAL*

La incertidumbre ambiental puede definirse en función de la falta de claridad de la información, relacionada con el desarrollo de acontecimientos que ocurren en diversos sectores ambientales. La falta de claridad en las relaciones causa – efecto entre los acontecimientos de cada sector del ambiente externo y su repercusión sobre la organización.



La apreciación del intervalo de retroacción, o sea la mejor estimación acerca del plazo en el cual la empresa recibe la información acerca de los resultados de las acciones tomadas por la misma, provocadas o en respuesta a cambios en cada sector respectivo.

En la medida que el decisor tenga una percepción clara acerca de la información de los factores y elementos ambientales le resultará más sencilla la comprensión de las relaciones de causa y efecto. Y, complementariamente, cuando el intervalo de retroacción es corto aumentará el grado de certidumbre ambiental. Daft no la incluye como una dimensión del ambiente, sino que, básicamente es un atributo del decisor, ya que un mismo ambiente puede ser percibido de distintas formas por diferentes decisores. A su vez la incertidumbre se vincula con las dimensiones que analizamos previamente, el cambio y la complejidad. De esta manera afirmamos que los ambientes inestables y complejos evidencian incertidumbre.

Un alto grado de incertidumbre incrementa el riesgo de las decisiones y complica las estimaciones de los flujos de fondos futuros, es por ello que es fundamental analizar atentamente esta dimensión.

Indicadores de certidumbre ambiental:

1. **Claridad en la información del ambiente:** se refiere al grado en el cual el decisor se encuentra informado acerca de los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores ambientales: gobierno, condiciones de la economía, tecnología, comercialización, características y hábitos de compra de los clientes, recursos humanos y materiales disponibles, acciones de los competidores, requerimientos ecológicos y situación de los mercados externos.
2. **Claridad en las relaciones causa – efecto:** se refiere a la percepción del decisor de los acontecimientos que ocurren en cada sector del ambiente y su impacto en la organización.
3. **Apreciación del intervalo de retroacción:** es el periodo en el cual la empresa capta información de retroalimentación acerca de los resultados de las acciones emprendidas por la empresa, provocadas o en respuesta a cambios en cada sector respectivo. Podría ser, por ejemplo, que el decisor percibiera que el intervalo de retroacción es relativamente grande (1 año, 2 años, 3 años) o relativamente pequeño (1, 7, 15 o 30 días), dependiendo del sector.

Aplicando estos indicadores al caso de análisis es posible apreciar, en relación la información del ambiente, como por ejemplo la tecnología, las regulaciones gubernamentales y tendencias, si bien son dinámicas, son simples y accesibles a cualquiera que desee investigar sobre el tema, por lo que podemos definir que la información está al alcance general.

Luego, en algunos casos se puede observar que existe una relación causal entre impactos internos y cambios en el ambiente, pero existen muchos otros casos en los que se dificulta asociar una causa y un efecto. Por ejemplo, una tendencia de hábitos de consumo de productos sustentables, amigables con el ambiente y beneficiosos para la salud, pueden traducirse en mayores ventas de un producto como las zapatillas minimalistas. Por otro lado, una baja del consumo de este producto podría deberse a diversos factores: económicos, de marketing, moda, mala calidad del producto, insatisfacción del consumidor, etc. Según lo descrito, la claridad en las relaciones causa - efecto es moderada.

Por lo que respecta la apreciación del intervalo de retroacción, dado el dinamismo del negocio y los canales sobre todo digitales, encontramos un feedback (comentarios, reseñas) muy rápido tanto de consumidores como con los proveedores y otros integrantes de la cadena de valor. Por ejemplo: un cliente compra nuestro producto, y encuentra algunos aspectos que no





satisfacen sus expectativas, y no tardará en comunicarlo a través de las redes o en los puntos de venta. Dado el ciclo de explotación del producto que por su naturaleza es corto, estos tiempos se traducen a casi todas las relaciones de la empresa, cómo mencionamos anteriormente con la calidad y tiempos de los proveedores, o distribuidores. Por lo tanto, podemos definir que el intervalo de retroacción del ambiente es pequeño.

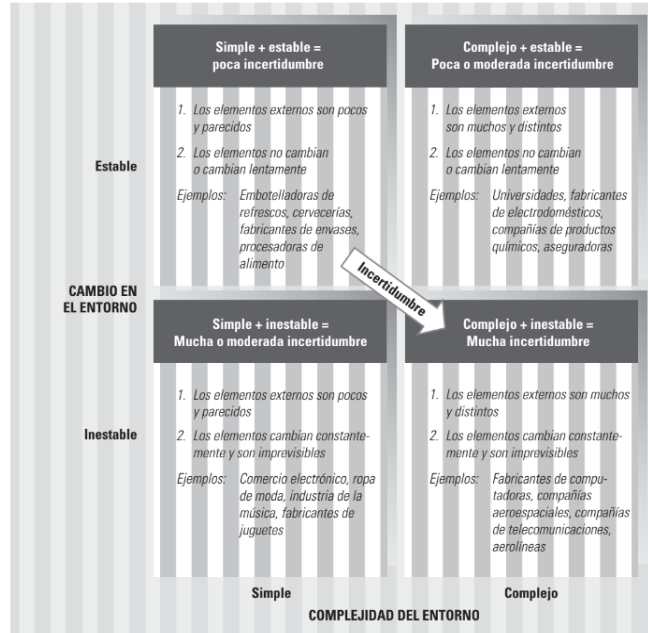
Teniendo en cuenta estos aspectos, lo descrito con anterioridad y el cuadro que se puede visualizar a continuación, podemos llegar a una conclusión sobre los cambios del entorno.

La primera conclusión es que, si bien se está en un ambiente moderadamente complejo, lo destacable es el dinamismo del mismo. Los cambios se producen a una velocidad alta constante, la retroalimentación del entorno tiene periodos de un día o en el mismo día y la tecnología e innovación se debe trabajar y perfeccionar de forma constante. A su vez dichas retroalimentaciones, de ser negativas, si no se solucionan o intervienen de forma urgente, pueden repercutir en grandes variaciones de ventas, imagen de la marca y podrían amenazar la supervivencia de una empresa de este sector.

La información que se tiene del entorno es permanente y de primera mano ya que generalmente viene del mismo consumidor y competidores del sector, pero la misma a veces es difícil de relacionar directamente con una repercusión interna en varios casos.

Para dicho análisis es importante aclarar que el rastreo, exploración y monitoreo del ambiente, según lo que se menciona es tarea permanente y proactiva cuando nos encontramos en casos de incertidumbre ambiental. Como nos muestra Lammatina y Ferrari en "Scanning" (2002), la exploración es un proceso de adquisición de datos del ambiente para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Se realiza mediante la vigilancia y búsqueda activa de los datos provenientes del mismo.

Cuadro n°24: matriz de dimensiones ambientales



Fuente: teoría y diseño organizacional - Daft (2011)

Analizadas las dimensiones del ambiente podemos concluir que nos hallamos en un entorno de mucha o moderada incertidumbre dado el dinamismo y la simpleza del entorno, podemos concluir entonces que la empresa, para hacer frente de manera apropiada a su entorno requerirá una estructura simple y orgánica, de modo tal de lograr adaptarse a los cambios y requerimientos del mercado con facilidad y poca resistencia organizacional.

Se puede concluir que, teniendo una marca dinámica, un negocio escalable, mejorando los diseños y siendo originales constantemente, la empresa de zapatillas minimalistas puede lograr seguir el ritmo de una industria vertiginosa, en la cual el cambio es constante y el mismo empuja al perfeccionamiento continuo.

A continuación, se aplicará el análisis de Porter para el modelo de negocios de NOMADA; este análisis permitirá definir las 5 fuerzas competitivas del sector industrial y en qué grado afectan a las actividades y objetivos de la empresa. De esta forma se podrá definir qué tan atractivo o no es el sector industrial donde se desarrolla el modelo de negocios de las zapatillas minimalistas.

## B.4. MICHAEL PORTER - MODELO DE COMPETITIVIDAD AMPLIADA

### B.4.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE NEGOCIOS

El sector de negocios se define como un conjunto de organizaciones públicas y privadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales. Se entiende por sector industrial al grupo de organizaciones que producen bienes que son sustitutos cercanos entre sí.

El estudio de la composición del sector de negocios le permitirá a la organización establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que lo componen y así planificar su propia estrategia con el fin de lograr sus objetivos.

Para el análisis del sector de las zapatillas minimalistas se desarrollará el modelo de competitividad ampliada de Michael Porter (2008), es una herramienta de gestión que permite



realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria a la que pertenece.

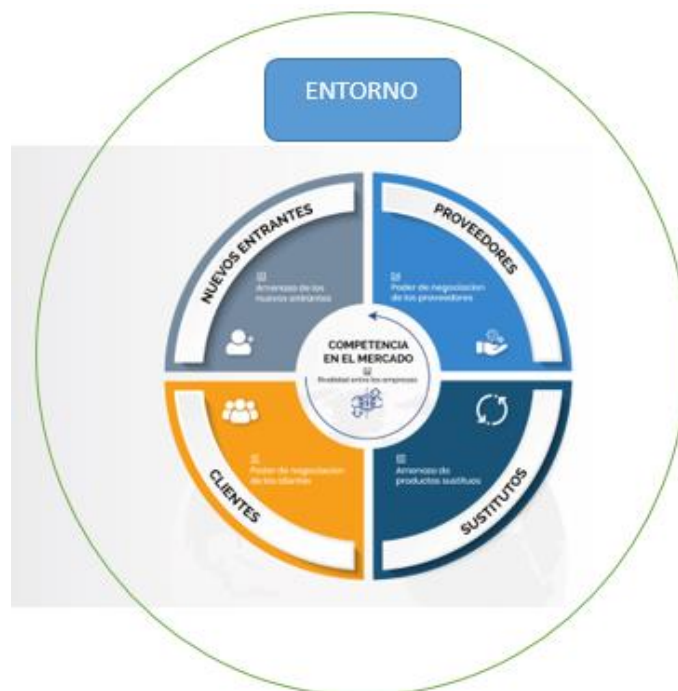
Este modelo afirma que existen cinco fuerzas que componen la estructura de una industria:

- I. Rivalidad entre competidores existentes
- II. Amenaza de entrada de nuevos competidores
- III. Poder de negociación de los clientes
- IV. Poder de negociación de los proveedores
- V. Amenaza de productos sustitutos.

Según Porter estas cinco fuerzas definen precios, costos y expectativas de rentabilidad a largo plazo, es decir determinan qué tan atractivo es ingresar o no a determinado sector industrial.

Se desarrolla el modelo de competitividad ampliada de Porter a continuación:

Imagen n°2: modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia en base al informe del modelo de competitividad ampliada de Michael Porter (2008)

#### *B.4.1.1. Amenazas de entrada de nuevos competidores*

En un sector donde se sabe que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de nuevos competidores será muy grande y rápida hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Por lo tanto, para lidiar con el posible ingreso de nuevos competidores, existen barreras de entrada dependiendo de cada sector; se entiende por barreras de entrada a “cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau y Oltra, 1997). Como expresa Porter (2008), algunas de las barreras de entrada que existen son:



- **Requisitos de Capital:** son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.
- **Ventaja absoluta en costos:** la empresa que primero ingresa al sector por lo general cuenta con ventajas en costos con los proveedores y en sus procesos internos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte del sector.
- **Diferenciación del producto:** es muy complejo para una empresa nueva que ingresa en un sector competir con las que ya están asentadas en el mismo, dado que éstas cuentan por lo general con una marca reconocida y fidelidad del cliente. Esta situación plantea dos alternativas que implican altos costos a la empresa ingresante, importantes inversiones en publicidad o competir en precios con las empresas existentes.
- **Acceso a canales de distribución:** es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.
- **Barreras gubernamentales:** son las impuestas por el gobierno y organismos superiores, están relacionadas con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas como patentes, copyright, requisitos relacionados con el medio ambiente, seguridad e higiene, entre otros factores.
- **Represalias:** referidas a las acciones que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Esto puede consistir en campañas de publicidad agresivas o bruscas disminuciones de precios, entre otras medidas.

Como se mencionó anteriormente, existen empresas a nivel mundial dedicadas a la fabricación de zapatillas minimalistas y la empresa “Zapiens” en Argentina, las mismas ya se encuentran hace un tiempo en este nicho de mercado y han desarrollado economías de escala y un buen posicionamiento de marca en el mismo. También se tiene en cuenta que en el sector de la fabricación, distribución y venta de zapatillas existe una gran cantidad de competidores indirectos pero que también establecen barreras de ingreso para nuevos competidores. Estas probables barreras de entrada para el modelo de negocios son las que se detallan a continuación:

- **Requisitos de capital:** se necesitarán inversiones de capital sobre todo en el área de comercialización para cubrir los costos del local de venta propio y para la compra y almacenamiento de las zapatillas terminadas. Se analizan en detalle todos los costos de inversión necesarios para poner en funcionamiento el modelo de negocios, en el análisis financiero que se encuentra en la parte de análisis interno de este capítulo.
- **Ventaja absoluta en costos:** en este sentido, si bien los competidores directos ya se encuentran en el sector hace un tiempo y han logrado desarrollar ventajas en costos, es un sector que ofrece mucho potencial de crecimiento. Por lo tanto, la empresa puede aprovechar las oportunidades de esta industria para desarrollar ventajas en costos. También puede desarrollar ventajas en costos en sus procesos internos, ya que parte de los materiales de fabricación son productos reciclados que se pueden conseguir a un bajo costo y también porque es uno de los primeros modelos de negocios de zapatillas minimalistas en la región.



- **Diferenciación del producto:** en este sentido, al ofrecer un producto innovador, la empresa remarcará la importancia para el cuidado del pie del uso del calzado minimalista y la colaboración al cuidado del medioambiente a través de su uso. Se deberán realizar publicidades y promociones para mostrar estas ventajas competitivas al potencial consumidor.
- **Acceso a canales de distribución:** las estrategias de distribución de la empresa serán a través de tres canales: venta online y posterior distribución, venta en locales propios y venta en locales de terceros. De los dos primeros canales la empresa tendría un total control de los mismos y no existirían barreras, en cuanto a la venta en locales de terceros pueden existir impedimentos exigidos por la competencia en el sector de calzado y porque no existe relación comercial previa con los dueños de los locales. Se trabajará para conseguir buenas negociaciones y poder ofrecer el calzado minimalista en la mayoría de locales de terceros que sea posible. La inserción en locales de venta de terceros será de forma gradual comenzando con algunas tiendas deportivas y se irá incrementando a medida que el producto se hace conocido y la empresa va creciendo.

#### *B.4.1.2. Amenazas de posibles productos sustitutos*

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de un producto o servicio determinado. Constituyen una fuerza que determina el atractivo del sector, porque representan una alternativa para satisfacer la demanda de los productos o servicios ofrecidos. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- **Disponibilidad de sustitutos:** se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y la facilidad de acceso en un sector determinado.
- **Precio relativo entre un producto sustituto y el ofrecido:** relación de precio entre el producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en el sector.
- **Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:** los consumidores se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.
- **Costos de cambio para el cliente:** si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán inconveniente en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En conclusión, la calidad, disponibilidad, costos y rendimiento de un producto sustituto pone un tope al precio que se puede cobrar antes que los consumidores opten por cambiar a un producto o servicio sustituto.

Teniendo en cuenta el segmento de mercado apuntado y el buyer persona previamente definido del modelo de negocios de zapatillas minimalistas, los potenciales clientes son personas que les gusta hacer deportes tanto outdoor como indoor pero también les preocupa el bienestar personal y cuidado de su salud. Desde este punto de vista el producto sustituto de las zapatillas minimalistas son las zapatillas deportivas tradicionales, las cuales se analiza a continuación por que se conforma como un producto sustituto de la empresa:



- **Disponibilidad de sustitutos:** como se determinó anteriormente las zapatillas deportivas tradicionales son el principal producto sustituto del modelo de negocios, la disponibilidad de las mismas es abundante en cantidad y diversidad de modelos. Empresas como Nike, Puma, Under Armour y Adidas cuentan con economías de escala y modelos de negocios que reducen los costos lo más posible y es muy difícil competir en precios con estas empresas.
- **Precio relativo entre producto sustituto y el ofrecido:** en este punto la zapatilla minimalista encuentra un límite de precio máximo al que se puede vender. Porque si la zapatilla excede este límite los clientes decidirán reemplazarlas por la compra de zapatillas deportivas tradicionales. Como se expresó anteriormente las principales empresas de producción y comercialización de zapatillas deportivas cuentan con economías de escala por lo que pueden ofrecer distintos tipos de promociones, ofertas y descuentos de precios con los que no es posible competir.
- **Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:** se buscará que el calzado minimalista supere o iguale las expectativas de calidad y rendimiento de las zapatillas deportivas tradicionales así esto no se convierta en una desventaja a la hora de que el consumidor elija por una u otra opción. Este es el punto clave donde la ventaja que aporta a la salud podal la zapatilla minimalista se diferencie de las zapatillas tradicionales y lleve a que los clientes potenciales elijan consumir este producto en vez de elegir la zapatilla tradicional por mejor precio o mayor cantidad de modelos disponibles.
- **Costos de cambio para el cliente:** los costos de cambio en este caso son intrínsecos, ya que los mismos podrían ser sentimientos de malestar por haber elegido zapatillas tradicionales en vez de zapatillas minimalistas sabiendo los beneficios que aportan a su bienestar y cuidado de la salud personal estas últimas. Como así también el malestar por elegir comprar zapatillas fabricadas de materiales desechables y no reciclados, como el modelo de negocios de las zapatillas minimalistas que aportan un beneficio y cuidado para el medioambiente al tener una filosofía de economía circular. Por esto es fundamental que las estrategias de marketing y publicidad estén bien direccionadas a los clientes potenciales que les interesa realmente su bienestar y cuidado de la salud podal así como también el aporte personal al cuidado del medioambiente.

#### *B.4.1.3. Poder de negociación de los proveedores*

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

El poder de negociación de los proveedores depende de la cantidad de los mismos, del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan y el costo que implica cambiar de materias primas.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, plazos de entrega, compensaciones y formas de pago. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores que existen y de la importancia del producto que proporcionan.

En el modelo de negocios van a existir proveedores de materias primas recicladas y convencionales como telas, cordones, suelas, goma y plástico para la confección de las zapatillas. De acuerdo con el análisis de Michael Porter (2008) en este punto se considera





que tienen un poder de negociación bajo, ya que existen muchos proveedores de estos materiales, es una materia prima que se encuentra en abundancia y además muchos de los materiales como retazos de tela y plásticos son desechos para empresas del rubro textil por lo tanto se pueden reciclar y conseguir estos materiales a un muy bajo costo.

Los materiales reciclados que se utilizarán para la confección de la zapatilla serán telas, caucho y plástico para la confección de la suela. Se contratará un transporte una vez al mes para recolectar estos materiales desechados por empresas textiles, de neumáticos y plásticos en Mendoza y se trasladarán dichos materiales directamente a la empresa encargada de la fabricación de las zapatillas. Se coordinará con las empresas previamente para realizar la recolección de los materiales, que para las mismas son desechos de su fabricación. De esta forma se contribuye a la teoría de la economía circular, reutilizando materiales desechados en el proceso productivo de la zapatilla minimalista.

La empresa también tercerizará la fabricación de las zapatillas con una empresa especializada en fabricación de calzado de la región. Se considera el poder de negociación de este proveedor medio/alto por que no existen tantas empresas que se dediquen a esto y las especificaciones para la correcta funcionalidad y diseño de las zapatillas minimalistas son más complejas y así también su correcta fabricación. Además, al ser una empresa nueva al principio no se encargarán grandes volúmenes de producción por lo tanto probablemente los costos por la fabricación serán más altos.

Para determinar las características que debe tener el fabricante de zapatillas para cumplir con las expectativas y necesidades de NOMADA en la fabricación, se confeccionó un pliego de condiciones que se detalla a continuación:

#### **B.4.1.3.1. Pliego de características del fabricante de calzado minimalista para NOMADA**

A continuación, se detallan las características necesarias que tiene que tener el fabricante de calzado del modelo de negocio, ya que como se especificó previamente la fabricación será tercerizada hacia una empresa que cumpla las siguientes características:

- ❖ **Experiencia en la fabricación de calzado con distintos materiales:** la empresa requiere de un calzado que tenga “zero drop”, es decir que no existe diferencia de altura entre el talón y la punta de la zapatilla; una suela que permita el mayor contacto con el suelo posible y que el arco de la zapatilla sea más amplio para poder permitir el libre movimiento de los dedos del pie. Además, la empresa fabricante debe poder realizar parte de la confección de la zapatilla con materiales reciclados como telas y caucho en desuso.
- ❖ **Condiciones de envío:** es necesario que la misma trabaje con una empresa de logística confiable para que los productos finales no sufran daños y lleguen en tiempo y forma cuando la empresa los esté requiriendo. El costo del envío se debe minimizar al máximo posible pero sin perder calidad y confianza en la empresa que se encarga del mismo.
- ❖ **Costo de confección del calzado:** según lo determinado en el análisis financiero el costo de la fabricación del par de zapatillas no debe superar los \$40 USD. Sin embargo, NOMADA busca ofrecer un producto diferenciado de alta calidad al mercado, por lo tanto, siempre prevalecerá la calidad de fabricación por un precio mayor antes que un buen precio a una calidad regular.



- ❖ **Calidad de la zapatilla:** como se menciona posteriormente en este informe, el modelo de negocios apunta a ofrecer un modelo de zapatilla minimalista diferenciado de alta calidad. Por lo tanto el fabricante de las zapatillas debe contar con una excelente gestión y calidad en sus procesos internos, para así poder brindar la zapatilla que cuente con todas las características definidas en el diseño de la misma.
- ❖ **Condiciones de pago:** la empresa NOMADA al ser un modelo de negocio en nacimiento, no contará con muchos fondos propios en el principio. Es por eso que la empresa fabricante del calzado debe ofrecer distintos métodos y formas de pago, también debe ofrecer financiamiento a 30, 60 o 90 días para así tener una brecha de tiempo para obtener ganancias de las ventas y poder cubrir con los costos de la fabricación tercerizada.
- ❖ **Confianza y confidencialidad:** tiene que ser una empresa que cuente con años de experiencia en el rubro, en este caso para poder confiar de su profesionalidad y ética con sus clientes a los que les confecciona zapatillas. El modelo de negocios al decidir tercerizar su fabricación corre el riesgo de que una empresa con mayor experiencia y capacidad robe su idea de negocios: por lo tanto, será necesario poder establecer un contrato comercial con la empresa fabricante donde se establezcan todas las cláusulas necesarias para que no pueda robarse la idea de negocios de la empresa NOMADA.
- ❖ **Envío de muestras y capacidad para trabajar con distintos volúmenes:** es necesario que la empresa fabricante de las zapatillas pueda enviarnos prototipos de muestras antes de iniciar una relación comercial formal, para poder definir si las zapatillas que están fabricando cumplen con los requerimientos de calidad y confort definidos en el diseño de las mismas. De esta manera también se podrá detectar posibles fallas y aplicar medidas correctivas en el proceso de fabricación de las zapatillas, antes de que se comiencen a fabricar para la venta al cliente final. A su vez también tiene que ser una empresa que tenga la capacidad de producir distintos volúmenes de zapatillas en un tiempo determinado. Si bien la empresa debido a su tamaño y etapa de nacimiento comenzará fabricando un volumen de 500 pares de zapatillas hasta agotar stock, se proyecta que la misma crecerá y será fundamental que la empresa fabricante de zapatillas pueda cubrir con mayores volúmenes de fabricación en un tiempo acorde que no perjudique los plazos de entrega y ventas a los clientes de NOMADA.

La empresa seleccionada para la fabricación de las zapatillas será la empresa Ringo ubicada en Buenos Aires, Argentina. Es una empresa líder de fabricación y comercialización de calzado al por menor y mayor en el país, la misma comenzó en el año 1967 fundada por dos artesanos que elaboraban mocasines de cuero para hombres. La misma cuenta con una tienda online y una sección de ventas específica para empresas que buscan fabricar sus propios modelos.

La empresa cuenta con la experiencia necesaria para poder fabricar el calzado de calidad que cumpla con todos los requerimientos de NOMADA, además la profesionalidad con la que trabaja la empresa asegura que se puede establecer un contrato con las cláusulas necesarias para poder proteger la idea de negocios.

En cuanto a las condiciones de envío la empresa trabaja con ANDREANI, reconocida empresa de transporte logístico en todo el país. Esto asegura que los productos finales llegarán en tiempo y forma para poder ser comercializados a través de los distintos canales de venta. Por último, en cuanto a los precios de la confección del calzado y las condiciones de pago, el precio por par de zapatillas entra dentro de los parámetros establecidos



previamente y las condiciones de pago pueden ser a través de distintos medios y cuentan con financiamiento a días de acuerdo a la cantidad al por mayor que la empresa mande para confeccionar.

La empresa Ringo es una de las más grandes y antiguas en la fabricación y comercialización de calzado en el país, por lo tanto, no existirán problemas para cubrir con distintos volúmenes de fabricación de zapatillas minimalistas a medida que la empresa NOMADA va aumentando su cuota de mercado. A su vez esta empresa está de acuerdo en enviar muestras del prototipo de calzado minimalista terminado antes de firmar el contrato comercial y comenzar la fabricación en cantidad para NOMADA.

El contrato comercial que se firmará con la empresa Ringo, fabricante de las zapatillas minimalistas de NOMADA, establecerá las siguientes cláusulas para proteger la idea de negocios:

- La selección de materiales para la confección, el diseño y la zapatilla como producto final son exclusivamente propiedad de la empresa NOMADA. Habiendo registrado la marca comercial y patentado la zapatilla minimalista, cualquier intento de imitación ya sea de procesos del modelo de negocios como de los productos de la empresa implicara fuertes sanciones económicas y judiciales. También automáticamente en el caso de que esto suceda el contrato con la empresa Ringo queda anulado.
- La selección de los materiales para la fabricación y el diseño de las zapatillas son actividades de las que se encarga exclusivamente la empresa NOMADA. La empresa Ringo será la encargada de confeccionar las zapatillas de acuerdo a los requerimientos de materiales y calidad que establezca la empresa NOMADA, por lo tanto, cualquier omisión en estos aspectos puede derivar en finalizar las relaciones comerciales con Ringo.
- Los plazos de entrega de las zapatillas terminadas deberán ser de 10 a 20 días como lo establece Ringo en su página web. En el caso de que existan significantes demoras en las entregas de los productos finales, que nos afecten para poder cumplir las entregas a nuestros clientes, la empresa Ringo deberá hacerse cargo de solucionar estos inconvenientes con antelación. Si esto no tiene solución, podrá derivar en finalizar las relaciones comerciales con la empresa o hasta en iniciar acciones judiciales.

#### *B.4.1.4. Poder de negociación de los clientes*

Uno de los factores que determina el nivel de competencia en un sector industrial es el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes son la sensibilidad al precio y el poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

- **Concentración de clientes:** si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- **Volumen de compras:** mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones frente a sus proveedores.
- **Diferenciación:** mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios.



- **Productos sustitutos:** la existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

En el último tiempo se sostiene que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación.

La empresa de calzado minimalista considera clave para el éxito una buena relación con los clientes. Se distinguen dos tipos de clientes, por un lado, los consumidores finales de las zapatillas los cuales las pueden adquirir a través del canal de venta online, locales de terceros y locales propios. Por el otro lado se considera otra relación proveedor-cliente con los locales de venta de terceros, con los cuales es clave tener una buena relación benéfica mutua para que ambos puedan cumplir sus objetivos comerciales de la mejor manera.

A continuación, se analizan los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes para el modelo de negocios de calzado minimalista:

- **Concentración de clientes:** el modelo de negocios apunta a un nicho en el segmento de mercado de las zapatillas, ya que nuestro producto apunta a clientes potenciales dentro de Argentina que por lo general realizan deportes o actividades tanto indoor como outdoor y le prestan especial atención a su bienestar físico y cuidado de la salud. Sin embargo, no se considera que exista gran concentración de clientes, ya que existe una gran cantidad de personas que cumplen estas características en el país.
- **Volumen de compras:** en cuanto al consumidor final no existe ningún tipo de poder de negociación relacionado a este aspecto ya que es un producto de uso personal que no se compra al por mayor. Si se considera mayor poder de negociación en este aspecto con los locales de terceros los cuales pueden imponer mejores condiciones de negociación para ellos si adquieren mayor volumen de calzado minimalista para revender en sus locales.
- **Diferenciación:** en este aspecto la empresa posee una ventaja competitiva y mayor poder de negociación con los clientes ya que el producto es un calzado innovador, que tiene características ergonómicas beneficiosas para la salud podal y una filosofía de producción para el cuidado del medioambiente mediante el reciclaje. Por lo tanto se diferencia claramente de la competencia de calzado tradicional y también de su competencia directa de calzado minimalista en la región al ser fabricado en parte con materiales reciclados y contribuir al cuidado del medioambiente.
- **Productos sustitutos:** como se expresó anteriormente se consideran productos sustitutos las zapatillas deportivas tradicionales. Debido a las grandes economías de escala y ventajas logísticas con las que cuentan las marcas de zapatillas tradicionales deportivas, las mismas imponen un límite de precios al que se pueden comercializar las zapatillas minimalistas del modelo de negocios antes que el consumidor opte por cambiar al producto sustituto.

#### *B.4.1.5. Rivalidad entre competidores existentes*

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones en el día a día para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Las empresas pueden competir en precios, publicidad, innovación, calidad del producto/servicio, entre otras. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector:



cuanta menos competencia se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- **Concentración:** se trata de identificar si son pocas las empresas que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos.
- **Condiciones de los costos:** si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.
- **Diferenciación del producto:** son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, entre otras.
- **Costos de cambio:** cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.
- **Barreras de salida:** la rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria. Las barreras de salida pueden ser costos fijos de salida (indemnizaciones de empleados, liquidación de existencias en el almacén y cancelación de contratos con proveedores, entre otras), costos de los activos no transferibles (activos especializados que no pueden ser utilizados en otras industrias o es muy complejo venderlos a terceros como por ejemplo una flota de aviones o toboganes especiales para parques acuáticos) y restricciones gubernamentales y sociales.

En resumen, se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de estos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos y se reduzcan los precios.

A nivel mundial existen tres grandes empresas que se dedican exclusivamente a la fabricación y comercialización de calzado minimalista de distinto tipo, las mismas son “Vivo Barefoot”, “Lems” y “Saguaro”. Se analizan en conjunto debido a que estas empresas cuentan con modelos de negocio similares, comercializando los distintos modelos de zapatillas a través de sus respectivas páginas de e-commerce y encargándose de la posterior entrega al cliente.

A su vez también ofrecen distintos tipos de modelos de zapatillas minimalistas especializadas para distinto tipo de actividades como running, entrenamientos indoor, caminatas y trekking, actividades en el agua, entre otras. También ofrecen modelos de tipo casual para utilizar en las actividades diarias como en el trabajo y actividades recreativas.

Estas empresas están posicionadas en el mercado internacional desde hace un tiempo y comercializan sus productos en muchos países del mundo. Las mismas han logrado posicionar su marca, por lo que ofrecen un producto enfocado en la diferencia y no en el precio. Ofreciendo una zapatilla de alta calidad y especializada a un precio alto.





A nivel regional al cual apunta al menos en un principio el modelo de negocios de zapatillas minimalistas “Nomada”, existe una empresa llamada Zapiens que se considerará como competencia directa. La misma cuenta con un modelo de negocios de venta online en su página web y posterior distribución a sus clientes. A continuación, se realizará una breve introducción y se analizará en detalle a la empresa mencionada anteriormente.

La idea de negocios de la empresa Zapiens nace cuando su fundador Federico Manchado, ingeniero industrial y corredor de atletismo, en el 2021 cuando sufre una lesión de tobillo entrenando para una carrera de obstáculos. Los siguientes 6 meses de recuperación estuvo investigando estudios médico-científicos de traumatólogos, podólogos y kinesiólogos y se encontró con la existencia del calzado minimalista el cual podía ser de ayuda para su recuperación, según indica el artículo en el diario online de TN ([Una lesión le hizo mirar sus pies con otros ojos y creó la primera marca de zapatillas barefoot del país](#)).

Federico descubrió que existía una oportunidad de negocio cuando se dio cuenta que el calzado minimalista solo se podía conseguir en Argentina comprando en páginas web de empresas como Vivo Barefoot, Lems y Saguario que son de origen extranjero. Sumó a la idea de negocios a su amigo Gustavo Peters, abogado especialista en financiamiento de proyectos de inversión, y se lanzaron sin conocimientos previos a la industria del calzado invirtiendo un capital inicial de 44.000 dólares americanos.

Los siguientes dos años, se dedicaron a la investigación y desarrollo estudiando distintos tipos de diseños de zapatillas barefoot y realizando viajes para encontrar variedad de modelos de zapatillas minimalistas en todo el mundo. Probaron 8 prototipos de zapatillas minimalistas hasta que finalmente lograron encontrar el modelo que se ajustaba a las necesidades del modelo de negocios pensado por los fundadores. Para la fabricación del calzado se asociaron con una empresa llamada Febo, líder en la producción de la suela del calzado en Argentina, y se instalaron en un taller ubicado en la localidad de Coronel Suarez, Provincia de Buenos Aires, lugar reconocido como un polo industrial del calzado argentino.

Previo al lanzamiento se focalizaron en una campaña de publicidad a través de redes sociales buscando comunicar y educar al público sobre los beneficios que ofrece el calzado minimalista para el bienestar personal, como expresa el artículo en el diario La Nacion ([Un éxito boca a boca: crearon una zapatilla para correr como si se estuviera descalzo](#)). Esta campaña apuntó a una estrategia orgánica, sin publicidades pagas, de modo que los usuarios que llegaban estaban realmente interesados por los beneficios que aporta este tipo de calzado. A través de las interacciones y compromiso de estos usuarios, lograron formar una pequeña comunidad de seguidores antes del lanzamiento de las zapatillas al mercado.

En marzo del año 2024 se lanzaron al mercado, los fundadores habían realizado proyecciones de ventas que estimaban la venta de 450 pares de zapatillas durante el año 2024. Las ventas en el primer mes y medio fueron de 900 pares de zapatillas, esto claramente demuestra la oportunidad que ofrece el mercado de zapatillas minimalistas en Argentina. Actualmente comercializan 1 modelo de zapatillas en 6 tipos de colores que van del talle 36 al 44 con un modelo de quebrar stock, venden todo lo que producen hasta finalizar el stock en el almacén y vuelven a producir un nuevo lote para la venta.

También idearon una innovadora estrategia de retroalimentación, pidiendo a través de una encuesta una devolución del producto a todos los clientes que les habían comprado zapatillas ofreciendo un descuento para la próxima compra de zapatillas Zapiens por responderla. Esto les permitió realizar acciones correctivas en el diseño y fabricación de su modelo de zapatillas, en el cual aplicaron cerca de 10 cambios para su mejora.

La empresa Zapiens está trabajando para poder fabricar y comercializar un modelo de zapatillas deportivas, sandalias para el verano y calzado minimalista para chicos. Además,





busca expandir sus operaciones comerciales en Chile y Uruguay, países donde no existe actualmente una empresa nacional de zapatillas minimalistas al igual que pasaba en Argentina hasta el lanzamiento de Zapiens.

Su página web está diseñada de forma que es amigable y atractiva para el uso del usuario. En el medio cuenta con un carrusel de fotos, donde la primera son su modelo Zeta 2, la segunda son las características distintivas de este modelo y la tercera muestra los nuevos modelos de colores de estas zapatillas. En la parte superior de la misma muestra distintas opciones dentro de la página donde se puede acceder, los detallamos a continuación: “Calzado Barefoot” (distintos tipos de colores del modelo zeta 2 que comercializan), “Accesorios”, “Guía de Talles”, “¿Por qué usar Barefoot?”, “Sobre Zapiens”, “Preguntas Frecuentes”, “Cambios y Devoluciones”, “Contacto”). También en la página principal se pueden encontrar los distintos modelos que comercializan con sus precios y colores y también ofreciendo un descuento del 15% por llevar dos pares o más. En la parte inferior de la página principal se encuentran las formas de envío, tipos de pago, protección de datos y datos y redes sociales de contacto de la empresa.

El modelo de negocios analizado se puede diferenciar de esta empresa porque sus productos son fabricados en parte por materiales reciclados y además el modelo está estructurado para comercializar por venta online, locales propios y locales de terceros y así poder llegar a mayor densidad de clientes.

Se analizarán los factores que determinan la intensidad de la competencia en el sector del calzado minimalista a continuación:

- **Concentración:** existe una concentración actualmente en el sector de la venta de zapatillas tradicionales, pero no en el nicho de mercado de zapatillas minimalistas. Por lo tanto, no se considera un segmento de mercado con mucha cantidad de competidores, lo cual implica una gran oportunidad para la empresa de aprovechar los recursos del sector.
- **Condiciones de costos:** el modelo de negocios está pensado para tener la menor cantidad de costos fijos, los mismos serán solo para adquirir el local de venta propio y el depósito para stock de materiales y productos finales, que será el mismo lugar físico. En cuanto a la fabricación de zapatillas se tercerizará la misma lo cual implica no incurrir en inversiones de capital para la compra de maquinarias y de la fábrica.
- **Diferenciación del producto:** como se expresó anteriormente la empresa ofrece un producto diferenciado en diseño, calidad, rendimiento y beneficios para el cliente del segmento de mercado apuntado.
- **Costos de cambio:** el costo de cambio a la competencia se considera intermedio, debido a que existen pocos competidores y no superan las características y ventajas del modelo de negocios de zapatillas minimalistas aquí planteado.
- **Barreras de salida:** no existen barreras de salida para la empresa salvo barreras emocionales como la resistencia a liquidar el negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario. No existen barreras de costos o restricciones gubernamentales para salir de este negocio.

Para concluir en este análisis se determinó que el sector de zapatillas minimalistas no cuenta con muchos competidores directos en la región, pero el mismo puede aumentar a medida que se vaya captando el atractivo del sector por parte de la competencia. Esto se considera una oportunidad para la empresa, la cual debe aprovechar de la mejor manera para poder mejorar sus procesos internos a medida que tiene más experiencia, mejorar su relación de poder y



negociaciones con clientes y proveedores, poder implantar barreras de entrada para nuevos competidores y tener menos riesgos de cambio del cliente a productos sustitutos.

En este capítulo se realizó en primer lugar un análisis interno a través de la elaboración de una matriz F.O.D.A., para determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto e interacciones de las mismas. Luego se definió, a través del Modelo de Mintzberg, qué tipo de estructura es la más acorde para la idea de negocios y se finalizó el análisis interno con un análisis financiero para determinar la factibilidad económica del proyecto, la cual determinó, a través de modelos de proyecciones, que el negocio es rentable.

A continuación, se prosiguió realizando un análisis de las variables externas que afectan al modelo de negocios. Este comenzó con determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el proyecto y el sector: ambos se encuentran en una etapa de nacimiento. Luego se analizaron las dimensiones ambientales de complejidad o uniformidad ambiental, si el mismo es estable o dinámico y el grado de incertidumbre ambiental del sector del modelo de negocios. Se determinó que el sector de zapatillas minimalistas es moderadamente complejo pero lo remarcable es que es muy dinámico, dado que, tiene cambios que se dan a alta velocidad y el periodo de retroalimentación es muy corto. Por ello es necesario contar con la flexibilidad para innovar constantemente y poder adaptar el modelo de negocios a los cambios en las tendencias y modas por parte del mercado. Por último, se realizó un análisis exhaustivo a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, que determina qué tan atractivo o no es ingresar a un sector de negocios específico. En esta etapa se analizaron la rivalidad entre competidores existentes y barreras de salida del sector, posible ingreso de nuevos competidores y las barreras de ingreso que existen, productos sustitutos a las zapatillas minimalistas, poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

En el siguiente capítulo, en primer lugar, se desarrollarán las características fundamentales del proyecto que son identidad, misión, visión, valores y cultura. Luego se plantearán y desarrollarán los 5 niveles de formulación de la estrategia y finalmente se hace un análisis exhaustivo de la estrategia de marketing digital de la idea de negocios, la cual se considera fundamental para el éxito del mismo.



# CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL MODELO DE NEGOCIOS

## A. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

### A.1. IDENTIDAD

Se define a la Identidad como aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo o igual a sí mismo. La identidad, tanto de un producto como de una organización está dada por sus características, cualidades o atributos únicos.

Al ser NOMADA un proyecto y no una empresa en marcha, resulta imposible realizar una descripción de alguna de las variables que podrían identificarla. Si bien la idea de la marca y su proyección existe en sus autores, la cultura, valores e identidad es algo que se forma en el transcurso del tiempo, cuando varios actores, no solo sus ideadores, sino también colaboradores, clientes, proveedores y demás público interactúan con el concepto. De todas formas, y a fines prácticos, plantearemos algunos ideales de lo que se busca reflejar en la marca y a su vez está dentro de una empresa en concreto. Se planteará, por tanto, cómo debería ser una cultura que refleje el mismo significado que la marca.

Para ello, vamos a basarnos en el libro donde Ocaña (2016) que explica el Modelo Competitivo. El autor calcula el valor empresario a través de tres factores subjetivos: El factor de individuación (fi), factor de sofisticación (fs) y factor de optimización (fo).

Inicialmente se calcula el factor de individuación a través del cálculo de la identidad, la cual posee cuatro elementos: Visión, misión, cultura y estructura.

En esta sección, nos centraremos en los tres primeros, y complementaremos con un cuarto elemento, el cual consideramos presente en la totalidad de las organizaciones existentes, que son los valores.

### A.2. MISIÓN

La misión es la respuesta que la empresa se hace cuando se pregunta: ¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos? Debe diferenciar la empresa de la competencia y mostrar su valor y su hacer único en el mercado. Incluye una descripción de producto/servicio, mercados, cultura empresarial y metas financieras de la compañía.

Sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa. La misión tiende a ser estable en el tiempo, aunque puede evolucionar en función del entorno. Debe ser definida por los propietarios de la empresa de manera clara y sencilla, para hacerla fácilmente interpretable por todos los miembros de la organización.

Para ello, se propone en el libro de Ocaña (2016) una matriz que nos permite tipificar la misión del negocio. En ella, una de las variables es la orientación al cliente y la otra la orientación al



producto. Se plantea que el producto es una función del cliente, concluyendo que la misión se define inicialmente por el cliente y en segundo lugar por el producto.

- **Misión cerrada:** señala escasos conocimientos relacionados con el tipo de cliente objetivo. El producto no se adapta a los criterios de demanda y esto es razonable ya que, si no se definió bien el 'quién', menos se podrá definir el 'qué'. El empresario no logra ver el negocio.
- **Misión errática:** fuerte orientación al cliente, buscando modificar el producto todo el tiempo y perdiendo el control por el mismo. Esto se soluciona teniendo una definición genérica acerca del producto y dejando que los atributos sean los elementos dinámicos que se ajusten a los cambios del cliente. Esta misión puede ser aceptable en negocios donde el producto es personalizado.
- **Misión rígida:** la misión se concentra en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda. Es típico de una empresa obsesionada con la productividad y los bajos costos, perdiendo de vista a los clientes. Es un modelo que puede funcionar cuando el mercado tiene una estructura monopólica o el poder de negociación de los clientes es bajo, entre otros ejemplos.
- **Misión abierta:** la empresa tiene una clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Se tiene bajo permanente observación al cliente y consecuentemente se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Un ejemplo de la misión en NOMADA podría ser:

*“Desde NØMADA nos comprometemos a transformar la manera en que las personas perciben y cuidan sus pies. Nuestra misión es promover la salud integral a través de zapatillas minimalistas que permiten una conexión natural con el suelo, fomentando una mejor postura, equilibrio y bienestar general. Nos dedicamos a educar y concientizar a la comunidad sobre la importancia de los pies y su impacto en la salud global.*

*Creemos firmemente en la protección del medio ambiente y, por ello, diseñamos nuestros productos con materiales sostenibles y prácticas de fabricación responsables. Nos esforzamos por minimizar nuestro impacto ecológico mientras ofrecemos productos de alta calidad que contribuyan a una vida más saludable y equilibrada.*

*Fomentamos el deporte y un estilo de vida activo, proporcionando el calzado adecuado que acompaña a nuestros clientes en cada paso de su jornada.”*

### A.3. VISIÓN

La visión de una empresa consiste en la forma en la que es visualizada a largo plazo por las personas que la componen. Por lo tanto, la visión empresarial está muy relacionada con el futuro de la empresa en cuestión. En otras palabras, es el lugar u objetivo al cual se desea llegar. Sirve como motivación e inspiración a las personas de una empresa para trabajar tan bien como sea posible y poder alcanzar las metas propuestas. La visión de una empresa es lo que determina cómo ésta pretende alcanzar su misión.

La visión de una compañía es una declaración poderosa que define su propósito a largo plazo y el impacto que desea tener en el mundo, proporcionando una dirección clara y un sentido de propósito para toda la organización. La visión es corporativa mientras que la misión se refiere específicamente al negocio.



Ocaña (2016) plantea cuatro tipos de visión empresarial:

- **Visión difusa:** los valores y creencias están dispersos, son contradictorios y se imponen desde el nivel superior. La ideología organizacional es la ideología del propietario y se trata de una ética ambigua, que termina confundiendo a los miembros de la organización sometiéndose a lo que la dirección determine para cada caso.
- **Visión compleja:** multiplicidad de valores y creencias que coexisten en la organización, donde cada área funcional tiene atomizada su identidad según sus creencias y valores. Existen tantas identidades como 'compartimentos' tenga la organización.
- **Visión simple:** bases del sistema de valores y creencias con factores sólidos, homogéneos y simples ya que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros en su proceso de socialización.
- **Identidad concentrada:** la dirección se encuentra en una búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a la que poseen. El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, proponiendo una moral sin posibilidades a ambigüedades y sobre las cuales existen políticas coercitivas.

Un ejemplo en nuestro caso sería:

*“En NØMADA, nuestra visión es formar una comunidad global que trascienda fronteras, uniendo a las personas más allá de religiones, nacionalidades o ideologías. Aspiramos a compartir nuestra filosofía con un público cada vez mayor, mejorando la vida cotidiana de cada individuo a través de algo tan fundamental como la pisada.*

*Creemos en la importancia de volver a las bases, conectándonos con la tierra y con nuestro ser esencial. Esta conexión puede contribuir a alejarnos de un mundo cada vez más artificial y sin un horizonte claro, promoviendo una vida más auténtica y equilibrada.”*

## A.4. CULTURA

Podría definirse a la cultura empresarial como un sistema de valores dominantes dentro de la organización que crean un universo simbólico por el cual toda realidad se percibe a través de la cultura construida. Las empresas se encuentran influidas por dos tipos de culturas, la externa o del contexto y la interna o propia de la organización. Es importante recalcar que si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.

Es el “ADN” de la empresa, influyendo en todos los aspectos de su funcionamiento, desde la toma de decisiones hasta la forma en que se manejan las relaciones internas y externas. La cultura de una empresa es un factor clave que influye en todos los aspectos de su funcionamiento y éxito a largo plazo. Crear y mantener una cultura empresarial positiva requiere un esfuerzo constante y una alineación de todos los miembros de la organización hacia un propósito y unos valores comunes.

Existen distintos tipos de cultura empresarial, partiendo de que en términos generales las podemos definir como culturas fuertes y débiles tomando como parámetro la medida en que cada una de ellas pueda adaptarse rápidamente a nuevas condiciones estratégicas.

Si bien no se puede tipificar el tipo de cultura en un negocio que no existe, se proponen acciones que se creen adecuadas para formar el paradigma de la organización. Para ello,



primero se define qué es el Paradigma Organizacional (Ocaña, 2016, página 136): “El paradigma organizacional es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa”. El paradigma define el tipo de cultura dominante en la empresa. Los miembros de la organización incorporan e internalizan, es decir, socializan, dicha representación.

La cultura de NOMADA bien podría ser:

*“Los nómadas son grupos de personas o comunidades que no tienen un lugar de residencia fijo y se desplazan de un lugar a otro en busca condiciones mejores de supervivencia. Esta forma de vida ha existido desde tiempos prehistóricos y se puede observar en diferentes partes del mundo a lo largo de la historia.*

*La filosofía nómada se centra en la idea de movimiento constante, adaptabilidad y una conexión profunda con el entorno natural. Este modo de vida y pensamiento contrasta con las culturas sedentarias, que se caracterizan por la fijación en un lugar y la acumulación de bienes. Abarca una diversidad de prácticas, creencias y modos de vida que giran en torno a la movilidad y la adaptación a diferentes entornos. Esta forma de vida, presente en diversas partes del mundo y en distintas épocas, ha moldeado comunidades con características únicas y resilientes.*

*Teniendo como referencia a estos elementos, queremos inculcar en nuestros colaboradores, clientes y el público en general, la importancia de no dejar de lado estos valores y usos de antaño. También, formular nuestra marca y empresa desde esos aspectos, sabiendo que son necesarios en la economía actual.*

*Para los nómadas, la movilidad y adaptabilidad era una cuestión de supervivencia. Se debían adaptar al entorno, aprovechando al máximo lo que la naturaleza les brindaba y cuando las condiciones se volvían desfavorables, moverse para sobrevivir. En la economía actual, de globalización, con competidores cada vez más fuertes y agresivos, donde las luchas de marcas (con ejemplos ampliamente conocidos como Coca Cola-Pepsi, Samsung-Apple, Nike-Adidas), la innovación continua y los cambios en el consumo se tornan cada vez más radicales; sostenemos que contar con una empresa adaptable, vivaz, en movimiento es fundamental para la supervivencia y crecimiento de nuestra empresa y marca en sí.*

*Por ello, necesitamos que estos valores y cultura sean coherentes con nuestra forma de gestionar, nuestra estructura, proveedores, empleados y que se refleje en los clientes que buscamos. Personas que se muevan, que cambien, que quieran mejorarse desde algo tan diario y permanente como la pisada.*

*Creemos y defendemos la importancia de conectarnos con nuestro cuerpo y la naturaleza a través del calzado. Como amantes de un estilo de vida activo y saludable, hemos creado una amplia selección de zapatillas minimalistas que permiten una experiencia natural al caminar.”*

## **A.5. VALORES**

Los valores de una empresa son los principios y creencias fundamentales que guían su comportamiento, decisiones y acciones. Estos valores reflejan la cultura de la empresa y sirven como un marco ético que determina cómo se conducen los negocios y cómo interactúan los empleados entre sí, con los clientes y con la comunidad en general. Además, constituyen su filosofía y orientan las decisiones y conductas.





Los valores de una empresa son esenciales para establecer una identidad corporativa coherente y ética, influenciando todas las facetas del negocio desde la cultura interna hasta la percepción externa.

Valores que podrían definir a la marca:

- A) Movilidad y adaptabilidad:** fomentar un aprendizaje continuo, manteniendo y buscando siempre la innovación y la excelencia. Ser flexibles a los cambios, afrontarlos como oportunidades y experiencias de crecimiento.
- B) Innovación y Calidad:** desarrollar productos que integren tecnología avanzada y materiales sostenibles, asegurando el máximo beneficio para la salud y el mínimo impacto ambiental.
- C) Conciencia y Educación:** ser una fuente de conocimiento y concientización sobre la importancia de los pies y el impacto de una buena pisada en la salud general, educando a la comunidad y promoviendo prácticas saludables.
- D) Compromiso Social y Conexión con la Naturaleza:** contribuir a la sociedad mediante prácticas empresariales responsables, apoyando iniciativas que promuevan la salud, el deporte y el cuidado del medio ambiente. Fomentar el equilibrio y la comunidad, resaltando la importancia de una conexión profunda con la naturaleza.

A continuación, se definirá la estrategia a seguir por la empresa. En realidad, se definen varias estrategias de la empresa donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Por lo general, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un “todo estructural competitivo”, incluyendo también distintos niveles de formulación de la estrategia.

## B. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es importante aclarar, que la gran base de la formulación de la estrategia se encuentra en la rigurosidad del diagnóstico del periodo anterior. Es decir, según el análisis externo que se realizó a través de las distintas dimensiones ambientales, análisis competitivo del sector y así también el análisis interno del FODA y ciclo de vida de la organización, es lo que definirá las estrategias a llevar a cabo.

Antes de comenzar el análisis de los distintos niveles de estrategia, se debe definir si la empresa es una única unidad estratégica de negocios o existen varias UEN dentro de ella. “Una Unidad Estratégica de Negocios es una división específica dentro de una empresa compuesta por un conjunto de actividades que se llevan a cabo con una estrategia y objetivo independiente, y un objetivo mayor en común con las otras unidades de negocio” (Menguzzato y Renau, 1995, página 90).

En el caso del modelo de negocios NOMADA, cuenta con una sola unidad estratégica de negocios ya que apunta a un segmento de mercado claramente definido, con estrategias y objetivos en común para satisfacer a dicho segmento de la mejor manera.

Según Ocaña (2016), se pueden identificar tres niveles de formulación estratégica: nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional. Este tipo de análisis es válido para grandes grupos empresarios compuestos por empresas multinacionales como IBM, Ford, Walt Disney, entre otros. Para adaptar los niveles estratégicos a una realidad de pequeñas, medianas y grandes empresas de países llamados emergentes o en vías de desarrollo, entre ellos incluida la Argentina donde se desarrolla el modelo de negocios de las zapatillas minimalistas NOMADA, definimos los siguientes niveles de estrategia:



1. Estrategias competitivas o de negocios.
2. Estrategia de posicionamiento competitivo.
3. Estrategia de crecimiento.
4. Estrategias organizacionales.
5. Estrategias funcionales.

La estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de valor empresarial. La forma que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia de negocios o competitiva con que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades.

Luego, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la estrategia de posicionamiento competitivo.

Una vez que la empresa ha definido la estrategia de negocios y de posicionamiento, se establece la estrategia de crecimiento, ya que toda empresa buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio. En especial si se trata de ideas de negocio, modelos o emprendimientos que se encuentran en una etapa de nacimiento o crecimiento y buscan expandir sus operaciones.

La estrategia organizacional es fundamental para que la ventaja competitiva sustentada en el valor empresarial y que busca aumentar su participación de mercado tengan éxito, ya que para que esto suceda se necesita una estructura claramente definida que sirva como base para estas estrategias previamente definidas.

Finalmente, todos los niveles de estrategia nombrados anteriormente se asientan en estrategias funcionales (marketing, producción, finanzas, personal). Éstas definen las estrategias por áreas de la organización y desarrollan sus programas y presupuestos para cada área de la empresa. Por lo tanto, se puede afirmar que las estrategias en este nivel tienen un carácter tanto estratégico como táctico.

Debe tenerse en cuenta que existe una jerarquía en la definición de la estrategia que responde a un orden lógico coherente con los objetivos de la empresa.

## **B.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una ventaja competitiva con relación a las empresas del sector. Se considera la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollan los otros niveles de estrategia.

El modelo de negocios deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva que sea duradera, sostenible y reconocida por el consumidor. Según expone Ocaña (2016), en su libro “Dirección Estratégica de los Negocios”, las alternativas en la formulación de la estrategia de negocios son las que se detallan en la matriz a continuación:



Cuadro n°25: matriz estrategia marca/precio

Sensibilidad al Precio	<b>Alta</b>	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA /PRECIOS
	<b>Baja</b>	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca			

Fuente: "Dirección Estratégica de los Negocios" – Ocaña (2016)

La empresa podría generar un valor superior cuando su identidad enfatizará sobre la diferencia, a una eficiencia aceptable, lo que para el cliente sería un producto cuya diferenciación asociada a la marca justificaría el pago de un precio superior. En el otro caso, el énfasis podría estar puesto a la eficiencia, con un mínimo de diferenciación, con lo cual el cliente atribuiría el valor de ese producto al precio.

Cuando un mercado de clientes o un segmento de mercado exhibe una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que, con las prestaciones mínimas aceptables, ofrezca por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado. Por el contrario, cuando un mercado de clientes o un segmento de mercado exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación, el cliente está dispuesto a pagar un "plus" en el precio del producto por obtener ese producto que posee valores diferenciales.

El modelo de negocios de las zapatillas minimalistas está dirigido a clientes potenciales que les importa su bienestar, cuidado personal y de la salud como se ha expresado anteriormente en este trabajo. Por lo tanto, la empresa NOMADA aplicará una estrategia de marca, ya que el segmento de mercado apuntado se considera que tiene una alta sensibilidad a la diferenciación y baja sensibilidad al precio. Los clientes de la empresa están dispuestos a pagar un precio por encima del precio de mercado por una zapatilla de alto diseño y calidad y que cumpla con los beneficios del calzado minimalista y atribuya al cuidado del medioambiente con su consumo.

A la matriz anterior se aconseja acompañarla con la matriz referida a las alternativas de marketing. Dentro de las estrategias de negocios, esta permitirá definir con más precisión el segmento o los segmentos de mercado del modelo de negocios.



Cuadro n°26: matriz alternativas de marketing

Línea de Productos	<b>Varias</b>	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	<b>Una</b>	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		<b>Uno</b>	<b>Varios</b>

Número de Segmentos

Fuente: "Dirección Estratégica de los Negocios" Ocaña (2016)

Cuando la matriz se refiere a línea de productos, son la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa. A la misma se la define por su amplitud y profundidad, detallada a continuación:

- Una línea puede ser poco profunda y muy ancha: en este caso se tiene gran surtido de productos, pero con pocos artículos de ellos.
- Una línea puede ser poco profunda y poco ancha: poco surtido y muy pocos artículos.
- Una línea puede ser muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos.
- Una línea puede ser muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo.

Por lo tanto, la cantidad de segmentos metas se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Del cruce de estas variables de línea de productos surgen cuatro alternativas de marketing para acompañar a la estrategia de marca o precio o marca/precio:

- Marketing indiferenciado para todo el mercado: línea de productos ancha y profunda con lo cual se cubre todo o la mayor parte del mercado potencial.
- Marketing diferenciado especializado en clientes: con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercado.
- Marketing diferenciado especializado en productos: con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercado.
- Marketing concentrado o especializado: una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado.

La empresa NOMADA implementará una estrategia de marketing concentrado o especializado, debido a que cuenta con una línea de productos poco ancha y poco profunda buscando llegar a un segmento de mercado específico. El modelo de negocios ofrece un solo



modelo de zapatillas minimalista dirigido a un nicho de mercado de personas que les gusta hacer deportes y se preocupan por el cuidado de su salud y bienestar físico a largo plazo.

Se puede concluir que, en el primer nivel de la formulación estratégica, la estrategia competitiva o de negocios que llevará a cabo NOMADA será una estrategia de marca, acompañada con una estrategia de marketing concentrado o especializado.

## **B.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logre le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

El líder defiende su participación de mercado, el segundo normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr alguna participación de mercado aceptable. De lo expresado anteriormente se deduce que los movimientos o acciones para lograr participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de defensa
- Estrategias de ataque

La siguiente matriz refleja lo expuesto:

Cuadro n°27: matriz estrategias de defensa y ataque.

	<b>ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES</b>	<b>ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS</b>
<b>CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE</b>  Táctica Envolvente	<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE</b>  Táctica de Varios Lados
<b>CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA</b>  Táctica de Flancos	<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA</b>  Táctica de Retaguardia

Fuente: "Dirección estratégica de los negocios" - Ocaña (2016)

### **B.2.1. ESTRATEGIA DE ATAQUE**

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. La empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa.

El ataque del resto de los competidores (directos o no) pueden provenir de las empresas establecidas en el sector o bien de los potenciales ingresantes al sector toda vez que esas empresas entiendan que también poseen mayores fortalezas que debilidades y, en su



posición defensiva, el líder puede atacar como forma de represalia a la agresión de las empresas competidoras

- **Estrategia de ataque con táctica envolvente:** la táctica envolvente no es otra cosa que abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen. Es usada para el mantenimiento de la posición actual y se basa principalmente en el desarrollo de "tácticas de represalia" para desalentar las acciones de los competidores.
- **Estrategia de Ataque con Táctica de Varios Lados:** en estos casos, las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades, por ejemplo, segmentos de mercados o nichos no desarrollados.

### *B.2.2. ESTRATEGIA DE DEFENSA*

Si existe una empresa que ataca, habrá otra que se defienda (independientemente de la condición de liderazgo). Las empresas que adoptan una estrategia defensiva han determinado que poseen, en término de valor empresario, más debilidades que fortalezas.

Se usan estrategias de reconfiguración, redefinición o mantenimiento.

- **Estrategia de Defensa con Táctica de Flancos:** que un sector de negocios con más oportunidades que amenazas una empresa posea mayores debilidades que fortalezas es una situación competitivamente adversa pero posible. Aun cuando existen mayores oportunidades, a la empresa con mayores debilidades no le queda alternativa que defenderse. Se debe defender porque seguramente existirán rivales aprovechando las oportunidades que presenta el sector y por lo tanto imponiendo las condiciones para competir. Las defensas no pueden ser de largo plazo sino de corto o mediano hasta que se pueda reconfigurar, reestructurar o redefinir las condiciones de su valor empresario tratando de transformar/eliminar algunas debilidades y/o creando nuevas fortalezas.
- **Estrategia de Defensa con Táctica de Retaguardia:** sin dudas la peor situación competitiva posible. Imposible de sostener ni aun en el corto plazo. La empresa en esta situación debe reconvertir, redefinir, reconfigurar su negocio en el menor tiempo posible.

En el caso de la empresa NOMADA, al encontrarse en una etapa de nacimiento y no ser una organización en marcha, no se puede desarrollar la estrategia de posicionamiento competitivo ya que actualmente no es una empresa que pueda definir si su posición es de líder, seguidor o rezagado.

Sin embargo, es posible conjeturar que en un principio, al entrar en un mercado existente pero a tiempo, el encuadre que mejor se le podría dar es el de seguidor. Si miramos el mercado local, existe una sola marca de las cuales podríamos encuadrar como líder que es Zapiens. Esta empresa por su presencia en redes y al ser la primera nacida en el país, ha logrado establecerse en el mercado de zapatillas minimalistas en Argentina. En cuanto al mercado internacional, existen marcas establecidas desde el 2008 a la fecha, siendo los principales referentes: Lems, Vivo, Belenka, Xero, Merrel o Saguaro.

Cabe aclarar que si bien son marcas ya establecidas, no se ve en el mercado de zapatillas barefoot un claro dominador o líder. Ello abre la puerta a grandes posibilidades para





establecerse. En un mercado en auge, recién comenzando y que su producto todavía no ha entrado en una fase de explosión; las oportunidades de ingresar como seguidor o hasta en un corto plazo como líder, se magnifican.

Tal como se mencionó anteriormente, el entorno podría describirse con más oportunidades que amenazas. La inestabilidad económica y bajo consumo del país son un factor que hay que tener en cuenta, lo mismo que si se produce la entrada de grandes jugadores del mercado mundial de zapatillas (Nike, Adidas, Puma), pero la realidad hoy indica que es un mercado sin explotar, con barreras de entrada menos exigentes que otros y que de ser exitoso, es altamente rentable.

Por otra parte, dado que internamente no es una empresa en marcha, describir si las capacidades empresarias tienen dominio de fortalezas o debilidades sería demasiado ficticio. Por lo cual simplemente vamos a desarrollar el análisis conociendo el primer factor.

Consideramos que sería más provechosa una estrategia de ataque para un mercado de estas características. En primer lugar, al no ser líder, existen posiciones a escalar en la batalla para ser el dominador del mercado. Segundo, al no existir tampoco dicho liderazgo, o al menos al ser en principio difuso, se encuentra abierta la posibilidad de establecerse como tal. Las barreras no son tan grandes como en negocios o mercados establecidos, como el de bebidas gaseosas o autos de ciudad, donde se pueden evidenciar claramente a los líderes, seguidores o rezagados, y a su vez estos mercados no brindan las mismas oportunidades de expansión que un mercado naciente con tendencias de consumo crecientes, como el de zapatillas minimalistas.

### B.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente consiste en definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Los tres caminos para crecer se indican a continuación:

- **Intensivas:** Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- **Diversificación:** Relacionada y no relacionada.
- **Integrativas:** Integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

La empresa puede seguir una o dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones. Es importante aclarar que el tipo de estrategias de crecimiento a aplicar no tienen que estar necesariamente asociadas al tamaño de la empresa.

Para analizar las estrategias de crecimiento del modelo de negocios se aplica la matriz de Mercado/Producto:



Cuadro n°28: matriz estrategia de crecimiento.

Línea de Productos	Varías	<b>DESARROLLO DE CLIENTES</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>
	Una	<b>PENETRACIÓN DE PRODUCTOS</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
		Una	Varías
		Segmento de clientes	

Fuente: "Dirección estratégica de los negocios" - Ocaña (2016)

Del análisis de la matriz surgen las estrategias intensivas, diversificables e integrativas nombradas anteriormente y que se explicarán en detalle a continuación.

### *B.3.1. ESTRATEGIAS INTENSIVAS*

Implican lograr mayor participación o cuota de mercado en la forma más rápida posible requiriendo de acciones competitivas agresivas poniendo mucha atención en la reacción que necesariamente se generará en la competencia.

Las tres estrategias para llevar a cabo son:

#### *B.3.1.1. Penetración de mercado*

La empresa posee como objetivo lograr aumentar su cuota de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales. Para penetrar un mercado se recomienda:

- ❖ Desarrollar la demanda primaria haciendo que los clientes actuales usen más veces el producto.
- ❖ Aumentar la cuota de mercado incrementando la participación de las ventas atrayendo clientes de la competencia.
- ❖ Adquisición de mercados: Comprar cuotas de mercado a través de la adquisición de empresas o productos que ya poseen segmentos definidos de ventas.
- ❖ Defensa de una posición de mercado a través de mejoras menores de producto, estrategias defensivas de precio, refuerzo de la red de distribución, entre otras.
- ❖ Racionalización de mercado: Implica reorganizar la localización de los mercados poniendo especial atención en los que se encuentran desprotegidos o desatendidos.

En la empresa NOMADA se buscará por un lado que el cliente haga mayor uso del calzado minimalista, fomentando su utilización, tanto para actividades casuales como deportivas, y así renueve el mismo en menor cantidad de tiempo. Por otro lado, se buscará atraer clientes de la competencia con fuertes campañas comunicacionales principalmente a través de redes



sociales, promociones especiales de precios y aumentando la red de distribución en puntos de venta de terceros.

### *B.3.1.2. Desarrollo de clientes*

El objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar para conseguir este objetivo son:

- ❖ Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico: Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo en forma diferente o introducir el producto en otro sector industrial.
- ❖ Nuevos circuitos de distribución: Introducir el producto en otro canal de distribución lo suficientemente distinto a los circuitos existentes.
- ❖ Expansión geográfica incorporando nuevas regiones.

El modelo de negocios de zapatillas minimalistas buscará llegar a nuevos segmentos de mercado fomentando el uso del calzado barefoot en cualquier tipo de actividad diaria como para ir al trabajo, para dar un paseo, para hacer deportes, entre otras. Se buscará introducir el calzado minimalista en la mente de la población como un estilo de vida saludable y que contribuye al cuidado del medio ambiente. También se intentará expandir en primer lugar en otros mercados geográficos de la región como Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires a través de locales propios y de terceros ya que a través de la venta online las zapatillas pueden llegar a cualquier parte del país. En segundo lugar, se buscará el ingreso a mercados de países vecinos como Chile, Brasil y Uruguay. Esto dependerá del crecimiento de la organización y de las oportunidades o amenazas que presenten los mercados de dichos países.

### *B.3.1.3. Desarrollo de productos*

Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de los clientes actuales. Se proponen las siguientes alternativas:

- ❖ Adición de características.
- ❖ Ampliar la gama de productos.
- ❖ Rejuvenecimiento de una línea de productos.
- ❖ Mejora de la calidad.
- ❖ Adquisición de una gama de productos.
- ❖ Racionalización de la gama de productos.

En el desarrollo de productos la empresa NOMADA, pensando en el largo plazo, buscará ampliar la gama de productos ofrecidos y así contar con modelos de zapatillas específicos para actividades de montaña, como modelos para actividades deportivas de tipo indoor y running en terreno plano. También se incluirá distintos modelos de tipo casual, ya sea modelos más formales como para utilizar en el trabajo y más informales como para actividades de ocio tales como ir al cine, de compras, entre otras. También se buscará mejorar la calidad y el rendimiento de las zapatillas minimalistas evaluando exhaustivamente el diseño y componentes de las mismas una vez que se tenga retroalimentación por parte de los clientes, sobre cuáles son los puntos desfavorables del producto para así realizar las medidas correctivas que sean necesarias tanto en los procesos de diseño y fabricación como en la materia prima.



### *B.3.2. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN*

Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación de sus negocios por lo general están referidos a las pocas (o nulas) oportunidades que ofrecen productos y clientes actuales. También pueden ser otros motivos como oportunidades de mercado, decisiones de inversión, posibilidades de explotar negocios o productos que potencien los negocios actuales. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras, detalladas a continuación:

#### *B.3.2.1. Diversificación relacionada*

Es un tipo de diversificación en la que se interrelacionan dos o más actividades de valor o dos o más unidades estratégicas de negocios. El objetivo principal es producir sinergias entre las actividades o UEN relacionadas potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escala para reducir costos compartidos y generar barreras de ingreso al sector donde actúa la organización.

#### *B.3.2.2. Diversificación no relacionada:*

Implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí, ni comercialmente, ni tecnológicamente, ni por ningún otro motivo que tenga vinculación entre las actividades de la cadena de valor.

En el modelo de negocios de zapatillas minimalistas no se llevarán a cabo estrategias de diversificación tanto de tipo relacionada como no relacionada para su crecimiento. Debido a que la estrategia de Negocios de la empresa será de marketing concentrado o especializado no existe ningún tipo de interés en diversificar el negocio en distintas unidades estratégicas de negocio. Es importante aclarar que este tipo de estrategia se utiliza principalmente cuando existen pocas oportunidades en el mercado actual, está claramente no es la situación de NOMADA siendo la misma una empresa en nacimiento en un sector con mucho potencial de crecimiento y expansión como es el del calzado minimalista en la actualidad.

### *B.3.3. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN*

Las estrategias de integración tienen que ver, básicamente, con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Existen tres tipos de integración que se explicitan a continuación:

#### *B.3.3.1. Integración hacia atrás*

La integración hacia atrás implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa proveedora de algún insumo básico. De esta manera la empresa se asegura costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.

#### *B.3.3.2. Integración hacia adelante*

Es cuando una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando (por adquisición, fusión o creación) empresas que le faciliten esta situación.



### *B.3.3.3. Integración horizontal*

Consiste en la unión de empresas a través de fusiones, alianzas y uniones transitorias, que operan en el mismo sector o sectores relacionados, buscando integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

El modelo de negocios del proyecto NOMADA, consiste en comenzar las operaciones en el mercado a través de la externalización de la fabricación de las zapatillas. Si el mercado recibe bien el producto y las operaciones de NOMADA comienzan a crecer exponencialmente, se propone una estrategia de integración vertical hacia atrás, donde NOMADA invertiría en su propia fábrica de calzados minimalistas, que daría beneficios en la trazabilidad del producto como así en un futuro, con la escalada de las operaciones, en la reducción en los costos por unidad producida, obteniendo las ventajas de una economía de escala. Previamente mencionamos la trazabilidad del producto que es un tema no menor en un negocio que se basa en el desarrollo y venta de un producto. Tercerizando la producción, NOMADA no tiene bajo control directo casi ningún aspecto de la trazabilidad del producto, ya que terceriza completamente la fabricación y la distribución (sea por venta en locales de terceros que en venta online entregando los productos a través de empresas de logística) y por ende, si bien debería tener el conocimiento e influencia de que está sucediendo en dichos procesos, estos están en manos de terceros. Con la estrategia de integración vertical hacia atrás, NOMADA interioriza gran parte de la trazabilidad del producto, desde la obtención de materias primas, hasta la transformación de estas en el producto final, es decir estaría interiorizando la parte más crítica ya que es la relativa a obtener un producto final de calidad y bien realizado, teniendo la posibilidad de corregir errores de fabricación y de calidad de materiales de manera más rápida y de primera mano, dejando aún en manos de expertos la parte relativa a la distribución del producto.

El proyecto NOMADA propone la comercialización de sus productos a través de tres canales de venta: venta online, locales propios y locales de terceros. NOMADA llegaría de forma directa e indirecta al consumidor final, por lo que no existe necesidad de una estrategia de integración hacia adelante en mayor amplitud.

Por último, se realizarán integraciones de tipo horizontal generando alianzas con empresas competidoras en el mercado local como Zappiens, buscando hacer campañas de comunicación a través de redes sociales para informar al público sobre las ventajas que ofrece el calzado minimalista a largo plazo en la salud podal. De esta forma se buscará fomentar el consumo de las mismas y explicar la importancia y diferencias con las zapatillas deportivas tradicionales. También se realizará una promoción con la empresa Xinca, ofreciendo un descuento especial si compran un par de zapatillas NOMADA y un par de Xinca buscando fomentar el consumo de calzado hecho de materiales reciclables que contribuyen al cuidado del medioambiente.

## **B.4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos que se detallan a continuación. Los mismos son válidos para grandes, medianas y pequeñas empresas.

### *B.4.1. DESARROLLO INTERNO*

También conocida como reestructuración o downsizing, es una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio. Busca focalizarse en los negocios actuales para lograr



mayor participación de mercado. Implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos. El éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida del grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresarial, cultura corporativa y estructura de la organización. El modelo de negocios NOMADA se centrará en el desarrollo interno, se realizará un relevamiento de los objetivos estratégicos que surgen de las estrategias de negocios, participación y crecimiento. En paralelo se realizará una auditoría interna para conocer las actuales condiciones organizacionales con el fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a dichos objetivos estratégicos para así establecer los cambios y actualizaciones estructurales que sean necesarias.

#### B.4.2. ADQUISICIÓN O ABSORCIÓN

Está asociada a formas de crecimiento como la intensiva, donde se busca ingresar rápidamente a nuevos negocios, adquirir cuotas de mercado o simplemente por motivos de inversión. En el caso del modelo de negocios de zapatillas minimalistas no se llevarán a cabo estrategias organizacionales de adquisición o absorción en un principio debido a que la empresa es nueva, no le interesa diversificar sus negocios y no cuenta con el capital necesario para adquirir o invertir en otras empresas.

#### B.4.3. ALIANZAS O FUSIONES

También son conocidas como joint venture, en el caso que las operaciones se realicen en el exterior. Existen tres tipos de alianzas:

- *Alianzas complementarias:* se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente.
- *Alianzas de integración conjunta:* empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala sobre determinado proceso productivo o componente de producto.
- *Alianzas de adición:* empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común.

La empresa NOMADA como se mencionó anteriormente realizará alianzas estratégicas con empresas comercializadoras de zapatillas minimalistas en Argentina, como es Zapiens, buscando informar y competir en mejores condiciones con gigantes de la industria de zapatillas deportivas tradicionales como Nike, Adidas o Under Armour entre otras.

### B.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

Se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo del tipo de negocio que se trate existen, al menos, cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

1. **Estrategia de operaciones:** acciones como la información de fabricación, capacidad instalada, integración vertical, tecnologías de procesos e introducción de nuevos productos.





2. **Estrategia de marketing:** análisis de mercados, decisiones sobre productos, distribución, precios y comunicación.
3. **Estrategia financiera:** índices de mercado de capitales, mediciones de rentabilidad, riesgo, costo de capital y crecimiento.
4. **Estrategia de desarrollo organizacional y personal:** selección, promoción y asignación de personal, evaluación y desarrollo de personal y relaciones laborales.

Hax y Majluf (1997), asignan una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocio, de participación y organizacionales con las funcionales. Sugieren que los aportes más importantes que bajan de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la misión como definición de la relación entre clientes y productos que, necesariamente, las áreas funcionales deberán tomar como base.

A nivel de crecimiento, las áreas funcionales deberán establecer programas y presupuestos que sean capaces de sostenerlo, y ya a nivel organizacional el aporte más importante de la estrategia en este nivel será las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.

### *B.5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES*

Como describimos anteriormente, en un inicio la organización se centrará en las actividades de desarrollo, coordinación y diseño del calzado. Consideramos que las operaciones de fabricación o industriales son importantes, pero a la escala actual, difíciles de abordar. Por ello, las operaciones de la empresa van a estar más centradas en la ideación o concepción de diseños, realización de muestras, investigación, contacto con proveedores y distribuidores y venta. Al ser estas actividades poco mecánicas, la estrategia de operaciones se va a centrar en la buena comunicación entre los distintos procesos y toma de decisiones, el diseño de pautas o pasos para intentar encauzar o estandarizar en cierta forma estas tareas y el control permanente y preventivo de los resultados y de las órdenes o pedidos.

### *B.5.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING O COMERCIALIZACIÓN*

En cuanto a esta estrategia, va a ser ampliada y desarrollada profundamente a continuación; de todas formas, es importante destacar la importancia que consideramos que pueden tener los canales de comercialización y promoción virtuales dado el contexto comunicacional actual y los hábitos de compra adquiridos luego de la pandemia acontecida en 2020, entre otras cosas.

### *B.5.3. ESTRATEGIA FINANCIERA*

La evaluación y análisis financiero se desarrolló en profundidad en el capítulo de análisis estratégico de este trabajo (ver en página 19). Es importante destacar lo fundamental que es la revisión permanente de precios y estadísticas del mercado, la rentabilidad de nuestros productos, la eficiencia en costos y la búsqueda constante del crecimiento de los activos, ventas y beneficios de la organización.

### *B.5.4. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL*

El desarrollo del personal, la capacitación y desarrollo de habilidades para ellos es fundamental en cada organización. Medir el desempeño de cada empleado de la empresa, construir una estructura de remuneraciones, premios y beneficios y capacitar a los empleados



al menos una vez por trimestre en nuevas tecnologías y tendencias en general va a ser fundamental para lograr los objetivos.

Para la empresa NOMADA la comercialización del calzado y la correcta comunicación sobre los beneficios que aporta el mismo se considera fundamental para lograr el éxito del modelo de negocios. Por lo tanto, su estrategia de marketing digital será muy importante para lograr los objetivos de la empresa y asegurar su permanencia en el mercado. La misma se define detalladamente a continuación.

## C. ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

Se proponen dos definiciones para entender qué es el marketing digital o también conocido como marketing on line:

- **Según Kotler y Armstrong:** “es lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender sus productos y servicios por internet” (Fundamentos de Marketing, 2008).
- **Según Habyb Selman:** “es el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (en el mundo on line) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario”. (Marketing Digital, 2017).

Según la última definición es importante analizar qué significa on line y conversión del usuario. On line se refiere a todo lo que ocurre en Internet, es decir dentro de la web. Interacciones de las personas en redes sociales, navegación en sitios o páginas web, compras en línea, juegos en tiempo real, entre otras actividades. Por otro lado, la conversión es el proceso por el que se logra que un usuario que visita un sitio web realice la acción deseada por la empresa: esto puede ser una compra, completar un formulario con datos personales, suscribirse a un blog, entre otras opciones posibles.

El marketing digital se caracteriza por dos aspectos fundamentales: la personalización y la masividad. La personalización se genera porque los sistemas digitales permiten crear perfiles detallados de los usuarios, como características sociodemográficas, gustos, preferencias, intereses, búsquedas, compras anteriores, entre otras. La información que se genera en internet puede ser totalmente detallada. Por otro lado, la masividad supone que con menos presupuesto tienes mayor alcance y mayor capacidad de definir como los mensajes de la empresa llegan a públicos específicos.

### C.1. EMBUDO DE CONVERSIÓN DEL MARKETING DIGITAL

Como se mencionó anteriormente, la conversión del usuario es una parte clave del marketing digital. Para crear un sitio que produzca la conversión, es necesario realizar una planificación estratégica de los objetivos. Se debe dirigir tráfico de un espacio a otro del sitio con un objetivo específico y siempre buscando que el usuario concrete una acción (Selman, 2017). La conversión de visitantes en clientes es mucho más valiosa para un sitio web que el tráfico generado.

Por lo tanto, el embudo de conversión define las fases que tiene que llevar a cabo un usuario para cumplir un objetivo determinado, estas fases son atraer, convertir y retener. El objetivo final del embudo es que el usuario se convierta en cliente.

A continuación, se detallan las distintas etapas del embudo de conversión para cumplir con los objetivos de la estrategia de marketing digital:



### *C.1.1. ETAPA DE ATENCIÓN*

En esta fase se pretende dar a conocer el producto o servicio de la empresa y captar la atención de los potenciales clientes. Tiene como objetivo tener presencia en espacios fuera de la web de la empresa para lograr mayor cantidad de visibilidad y exposición. Estos espacios pueden ser: otras páginas web, redes sociales, buscadores como Google, apps móviles y cualquier otro lugar online donde se pueda posicionar la marca.

Algunas de las técnicas que se utilizan en esta etapa para atraer potenciales clientes son:

- Generación y publicación de contenidos a través de blogs, redes sociales, podcast, entre otros. Por lo general tiene mayor alcance si se realiza una combinación del contenido en distintos formatos, audio, vídeo, imágenes y texto.
- Optimización del SEO. Consisten en optimizar el diseño y contenido del sitio web para obtener un mejor desempeño dentro de los motores de búsqueda.
- Participación en foros y redes sociales.
- Link Building. El link building es el conjunto de técnicas para generar enlaces en dominios externos con el objetivo de mejorar el posicionamiento SEO de un sitio web dentro de los buscadores.
- Publicación de contenido en otras páginas web.
- Se puede complementar con campañas offline, es decir de marketing tradicional. Por ejemplo, recomendando a través de publicidades en folletos, carteles y televisión el sitio web de la empresa.

Se considera que un usuario ha superado esta etapa cuando ha logrado ingresar al sitio web de la compañía.

### *C.1.2. ETAPA DE INVESTIGACIÓN*

Esta fase pretende convertir a los visitantes del sitio web en contactos. El usuario supera esta etapa cuando deja sus datos de contacto a través de un formulario. Se empiezan a conocer más datos sobre el cliente potencial: nombre, apellido, email, localidad, gustos, intereses, entre otros.

Para tener mayores posibilidades de lograr que el usuario se transforme en contacto y empiece a considerar los productos o servicios de la empresa, es necesario que se cumpla lo que se detalla a continuación:

- La página web sea intuitiva y sencilla.
- El contenido de la página web debe estar diseñado para lograr captar interés y confianza por parte de los usuarios.
- Se debe dejar al usuario actuar con naturalidad, sin presiones, para que sea una experiencia agradable y comience a tener en cuenta la empresa.



### *C.1.3. ETAPA DE DECISIÓN*

Es la fase de la decisión de compra, los usuarios determinan si la empresa cumple las expectativas. Si las fases anteriores se han realizado correctamente, las visitas de los usuarios se debieron convertir en contactos a quienes se puede llamar o escribir para “nutrir la relación” con estos y así la empresa se mantenga como su primera opción de compra. Esta etapa determina el paso de los contactos a leads, un lead es un cliente potencial que brindó su información de contacto, está interesado en los productos o servicios de la empresa y probablemente se convierta en cliente de la empresa.

Para que esta fase sea efectiva, debe cumplirse lo siguiente:

- Se debe mantener una relación de contacto periódica a través de email, SMS, teléfono o notificaciones móviles.
- Se debe dejar a los usuarios que sean ellos mismos los que realicen las acciones, atraerlos con las propias herramientas desarrolladas por la empresa sin presiones ni bombardeo excesivo de los productos o servicios de la empresa.
- Solicitar exclusivamente la información necesaria para realizar la venta, buscando evitar que el cliente desista o abandone la compra por la dificultad de los pasos en las órdenes, o por la intuición que pueda percibir.

Esta etapa también conocida como nutrir las oportunidades de venta, no termina nunca. Ni siquiera cuando el usuario decide contactar al departamento de ventas o cuando realice una compra. Lo correcto es que se mantenga una relación constante con el usuario aún después que haya realizado la compra.

### *C.1.4. ETAPA DE VENTA*

En esta etapa se determina si el lead compra los productos o servicios de la empresa y se convierte finalmente en un cliente. El porcentaje de conversión deseado se puede medir a través de la cantidad de ventas y ayudar a determinar si es necesario tomar medidas correctivas en las fases anteriores del embudo de marketing digital.

### *C.1.5. ETAPA DE REFERENCIA O RECOMENDACIÓN*

Esta fase está relacionada a la fidelización del cliente, en la misma se determina si los clientes existentes se convierten en fans y recomiendan los productos o servicios de la empresa. Los mejores embajadores de la empresa siempre serán sus clientes si su nivel de satisfacción es alto, por lo tanto, es clave satisfacer de forma constante y de la mejor manera sus necesidades y expectativas.

## **C.2. HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL**

Dentro del marketing digital se cuenta con diversas herramientas para lograr los objetivos de cada una de las etapas del embudo de ventas, estas se diferencian entre sí por el canal o medio que utilizan para hacer llegar los mensajes deseados a la audiencia seleccionada (Boone y Kurtz, 2021).

Algunas herramientas del marketing digital se detallan a continuación:



### *C.2.1. ANUNCIOS DE PAGO*

Es el uso de banners o anuncios de texto colocados en sitios web o blogs de terceros con el fin de dirigir tráfico a tu sitio web.

### *C.2.2. SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION)*

Como se mencionó anteriormente consiste en optimizar el diseño y contenido del sitio web para obtener un mejor desempeño dentro de los motores de búsqueda. Las partes clave de esta herramienta son la generación de contenido dentro del sitio web y el análisis de las palabras clave que los usuarios utilizan en un motor de búsqueda.

### *C.2.3. SEM (SEARCH ENGINE MARKETING)*

Busca alcanzar un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda a través de campañas publicitarias pagas. La herramienta más conocida para utilizar esta herramienta es Adwords, de la compañía Google.

### *C.2.4. EMAIL MARKETING*

Es el envío de correos electrónicos específicos a seguidores que han ofrecido voluntariamente su dirección de correo electrónico en el sitio web de la empresa. Es utilizada tanto para llegar a los clientes potenciales y actuales de la empresa.

### *C.2.5. REDES SOCIALES*

Consiste en utilizar las redes sociales como medio de comunicación y publicidad con la audiencia de la compañía. El contenido visual, los videos y el perfil humanizado de las marcas es lo que genera la mayor cantidad de conexiones entre la audiencia y la empresa. También se pueden realizar campañas de publicidad pagas a través de Facebook e Instagram que le aparecerán a un público, previamente segmentado su selección, que no forma parte de tus seguidores actualmente.

### *C.2.6. MARKETING DE AFILIADO*

Consiste en promocionar productos o servicios de empresas. Estas pagan por cada visitante o cliente enviado a su página web.

### *C.2.7. VIDEO MARKETING*

Es la generación y publicación de videos en redes sociales como Youtube o Vimeo, con el objetivo de dar a conocer y promocionar una marca o productos o servicios de una empresa.

### *C.2.8. MARKETING DE CONTENIDOS*

Se basa en atraer clientes por medio de la generación de contenidos que consideren valioso y les brinden algún tipo de utilidad y beneficio. Una vez que el contenido está estratégicamente planificado es necesario definir a través de qué medios digitales se va a compartir.



### C.2.9. BLOG CORPORATIVO

Es un medio de difusión digital en el que una organización comparte materiales de interés a un público objetivo. Estos contenidos ofrecen información relevante y oportuna a las audiencias, al mismo tiempo que generan atracción a una marca y sus productos o servicios. Son ideales para promover la interacción entre una marca y su público de interés. Su principal objetivo es conectar a las empresas con las personas.

Para el modelo de negocios de zapatillas minimalistas la estrategia de marketing digital se considera fundamental para su éxito comercial. Para eso a continuación se analiza cada una de las etapas del embudo de conversión de marketing digital para el modelo de negocios NOMADA, para lograr atraer, convertir y retener a la mayor cantidad de clientes potenciales:

- **Etapas de Atención:** el modelo de negocios contará con redes sociales, donde se realizarán publicaciones en distintos formatos de contenido (videos, fotos, audio y texto) con el objetivo de dar a conocer la empresa y sobre todo los beneficios de los productos que ofrece. También contará con un blog y podcast destinados sobre todo a informar sobre el cuidado de la salud podal y lo importante que es a largo plazo para evitar molestias, dolores y problemas crónicos. Por último, se aplicará una estrategia de “link building” para que el link del sitio web de NOMADA aparezca en blogs, artículos y contenido en texto de otros dominios externos relacionados con las zapatillas minimalistas. Estos serán de sitios relacionados a la salud podal, cuidado del medio ambiente, actividades deportivas y de naturaleza. Es decir, tiene que tener algún tipo de relación con las zapatillas minimalistas para lograr que esos usuarios una vez que ingresan al link de la compañía resulten interesados por los productos de la empresa. Una vez que se logra que los usuarios ingresen al sitio web de la compañía, la etapa de Atención se considera finalizada.
- **Etapas de Investigación:** una vez que se logra generar tráfico en el sitio web de la empresa, en esta etapa es necesario que los clientes potenciales resulten interesados por la marca. Por lo tanto, se necesita adquirir información de los mismos para conocer sus gustos, intereses, motivaciones y conductas de consumo. Una de las estrategias será ofrecer un descuento del 15% en su siguiente compra a cambio de que llene un formulario con sus datos personales. Este formulario debe ser intuitivo, sencillo y simple de completar. El mismo preguntará datos personales básicos de la persona, nombre, apellido, edad, género, email y número de teléfono y algunas preguntas de opciones múltiples para determinar sus gustos e intereses con respecto a la marca y sus productos.
- **Etapas de Decisión:** en esta etapa se enviarán distintos tipos de promociones por email y notificaciones móviles a los usuarios que dejaron su contacto, siempre buscando no presionarlos y que ellos terminen tomando la decisión final de compra. También se complementará con distintos contenidos en redes sociales con promociones y ofertas de los productos buscando atraer a los usuarios que se convirtieron en leads al brindar su información de contacto y probablemente estén interesados en comprar zapatillas minimalistas.
- **Etapas de Venta:** en esta etapa es fundamental que el sitio web esté diseñado de forma sencilla e intuitiva para que el usuario pueda realizar la compra cumpliendo todas sus expectativas. El sitio web debe funcionar rápidamente y las funcionalidades para elegir productos, formas de pago y distinto tipo de envío deben funcionar de forma correcta. Así en esta etapa una buena medida para saber si las estrategias en las etapas anteriores del embudo son efectivas, es a través del ratio de conversión. Esto se mide con la siguiente fórmula:





Cuadro n°29: ratio de conversión de marketing digital.

**\*Ratio de conversión de Marketing Digital:** Cantidad de Ventas de Zapatillas Minimalistas en un mes/ Cantidad de visitas al sitio web en un mes \*100

Fuente: elaboración propia.

- **Etapas de Referencia o Recomendación:** aquí se aplicarán distintas estrategias de contenido específico en redes para afirmar los intereses y valores en común del cliente con la marca. Serán efectivos reels (videos) de Instagram y Facebook con publicidades de personas utilizando las zapatillas minimalistas para realizar distintas actividades como entrenamientos funcionales, caminatas en la montaña, hiking, entre otras. Es clave realizar encuestas para obtener retroalimentación a través de email o redes sociales a clientes que ya compraron zapatillas de la marca para ver si se cumplió con todas sus expectativas y si no fue así, que sirva de información para poder corregir esos inconvenientes. Si el cliente está muy satisfecho e identificado con todo lo que ofrece la zapatilla, él se volverá en el mejor promotor para recomendar y hacer conocer la empresa.

Para poder cumplir con los objetivos de las etapas del embudo de marketing digital, buscando la mayor conversión de usuarios en clientes, se utilizarán las siguientes herramientas que se detallan a continuación:

- **SEO (Search Engine Optimization):** el SEO permite mejorar los resultados en los principales motores de búsqueda de forma orgánica, para poder lograrlo el diseño y contenido de la página web de NOMADA tiene que estar estratégicamente planificado. Es importante la utilización de palabras clave dentro del sitio web como zapatillas, calzado minimalista, calzado tipo barefoot, actividades de tipo indoor y outdoor, deporte, bienestar, entre otras.
- **Email Marketing:** en el modelo de negocios las campañas de distintas promociones y ofertas a través de email se consideran clave para cumplir los objetivos en las etapas de Decisión y Recomendación del embudo de marketing digital. En la etapa de decisión, una vez que el usuario dejó sus datos de contacto, se enviarán emails con promociones de descuentos especiales por su primera compra. En la etapa de Recomendación, se enviarán promociones y una encuesta a los clientes ofreciendo nuevamente los productos de la empresa pero sobre todo y lo más importante, buscando su opinión y experiencia con la empresa para que sirva para tomar acciones correctivas. Es fundamental que la cantidad de emails que se envíen al cliente no sea superior a 1 cada dos semanas, la idea es no presionar al cliente o cliente potencial si no que él siempre sea el que toma la decisión final.
- **Redes Sociales y Marketing de Contenido:** la empresa contará con las siguientes redes sociales: Instagram, Facebook y Tiktok. Las mismas se utilizarán para la generación de contenido de imágenes y videos para promocionar la marca. Los perfiles deben estar diseñados de forma intuitiva y sencilla al igual que el sitio web para poder conectar con los clientes potenciales. Los mismos deberán contener la información de forma clara de la empresa, nombre, link de la página web y ubicación. En las historias destacadas se puede complementar con más información, distintos tipos de modelos de zapatillas, medios de pago, formas de envío, información de la historia de la empresa, propiedades y beneficios del calzado, entre otras. En cuanto a las estrategias de contenido se publicará regularmente en el feed una vez por semana imágenes o reels mostrando los distintos modelos de zapatillas y personas usándolas



en distintos tipos de actividades como caminatas de montaña, entrenamientos en lugares cerrados y paseando por la calle de forma casual. En cuanto a las historias se pueden realizar tres o cuatro publicaciones por semana haciendo referencia a las publicaciones del feed y también ofreciendo distintos tipos de promociones fomentado que los seguidores o visitantes ingresen al sitio web de la empresa.

- **Blog Corporativo:** se utilizará esta herramienta en el modelo de negocios principalmente buscando informar al público sobre la empresa. Se publicarán distintos artículos con contenido y estudios científicos buscando mostrar las ventajas y beneficios para la salud y el bienestar podal a mediano y largo plazo en las personas que implica la utilización de calzado minimalista. Así también artículos sobre los distintos tipos de actividades donde se puede utilizar este calzado, buscando generar un sentimiento de comunidad y motivación de uso en los clientes. Y por último también artículos sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y como se genera una economía circular a través del reciclado de materiales para la fabricación de zapatillas de distinto tipo. Esta estrategia realizará publicaciones una vez cada dos semanas.

En primer lugar, en este capítulo, se definió la misión, visión, cultura y valores del proyecto NOMADA. Estos elementos determinaron cuál es la identidad del modelo de negocios previamente mencionado. A continuación, se desarrollaron los 5 niveles de formulación estratégica, planteados por el profesor Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016). Se determinó que el proyecto seguirá a nivel de estrategia de negocios, una estrategia de marca de marketing especializado. En base a esa estrategia se determinaron las estrategias de posicionamiento, crecimiento, la estrategia organizacional y las funcionales. Estas últimas determinan los presupuestos y programas para dirigirse a alcanzar las metas y objetivos de la estrategia de negocios del proyecto. Por último, se analizó en profundidad la estrategia de marketing digital, que se considera fundamental para el éxito del modelo de negocios de zapatillas minimalistas. En la misma se determinaron las etapas del embudo de marketing digital y las herramientas de marketing digital del proyecto, para alcanzar la mayor conversión de clientes potenciales en clientes fidelizados con la marca.

En el siguiente capítulo se desarrollará y explicará a través de la metodología Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011), los 9 pasos que existen para desarrollar una idea de negocios y proyectar el posible éxito de la misma. Estos pasos son: determinar el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.



# CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA CANVAS

## A. SEGMENTO DE MERCADO

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que una empresa dirige su negocio.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede sobrevivir en el largo o mediano plazo sin clientes rentables. Por ende, se considera la posibilidad de agruparlos en base a necesidades, comportamientos y atributos comunes para poder satisfacerlos de la mejor manera.

Un modelo de negocios debe definir claramente su segmento de mercado, así sea uno o varios, o sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, se puede diseñar un modelo de negocios basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos
- Requieren un tipo de relación diferente
- Su índice de rentabilidad es muy diferente
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

Cuando se habla de segmentar un mercado se pueden realizar un sinnúmero de clasificaciones que variarán según los atributos y particularidades de cada caso; sin embargo, podemos identificar una segmentación de carácter general que permite englobar la mayor parte de las posibilidades (Osterwalder y Pigneur, 2011). Dichos segmentos son:

### A.1. MERCADO DE MASAS

Se trata de aquellos modelos de negocio que se centran en el público general y no distinguen segmentos de mercado. En ellos, tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo, u otros productos de consumo masivo, como podría ser el caso de Coca Cola.

### A.2. NICHOS DE MERCADO

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos



de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles, o también el mercado de productos exclusivos y de lujo como podrían ser los relojes Patek Philippe.

### **A.3. MERCADO SEGMENTADO**

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, que ofrece servicios de asesoría financiera integral de productos bancarios a clientes privados, pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares (Osterwalder y Pigneur, 2011). Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos.

Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

También otro ejemplo puede ser en el caso de la bodega argentina Terrazas de los Andes, que produce vinos en diferentes segmentos de mercado con una alternativa económica, otra de precio medio, dirigida a un segmento de mayor poder adquisitivo y una línea más exclusiva con productos más costosos.

### **A.4. MERCADO DIVERSIFICADO**

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» (cloud computing): espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de cloud computing.

Otro ejemplo de mercado diversificado es el de Yamaha, que atiende tres mercados diversificados: El mercado de motocicletas, de instrumentos musicales y de vehículos acuáticos como motos de agua y motores para lanchas y embarcaciones.

### **A.5. PLATAFORMAS O MERCADOS MULTILATERALES**

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.



Un ejemplo claro de este tipo de negocios es el de Uber, dado que por una parte, necesita captar clientes que consuman el servicio de transporte y obtener una ganancia de eso, pero por otro lado necesita conductores que estén dispuestos a proponer sus vehículos y servicio a cambio de clientes. De esa manera Uber se establece como plataforma multilateral, obteniendo ganancias de ambas caras de su negocio que a su vez son indispensables la una para el funcionamiento de la otra.

Ahora que hemos profundizado en el aspecto teórico de este pilar del modelo de negocios pasaremos a definir el segmento de mercado para nuestro proyecto.

Tratándose de calzado podemos rápidamente pensar en un mercado de masas visto que es un producto utilizado por la gran mayoría de personas en el mundo; sin embargo, nuestro producto se diferencia por sus características ergonómicas, de diseño y su filosofía de producción, de los calzados normales. Buscamos entonces atraer clientes que se interesen por los factores diferenciales de nuestros calzados y que sus usuarios hallen una ventaja en nuestro producto al que le dan un valor por el que están dispuestos a pagar y a elegirnos en lugar de optar por un calzado tradicional.

Dicho esto, nuestro cliente objetivo tiene las siguientes características:

- **Rango etario:** jóvenes y adultos principalmente entre 15 y 50 años.
- **Sexo:** indiscriminado.
- **Residencia:** Argentina.
- **Intereses:** naturaleza, estilo de vida saludable, deporte.
- **Comportamientos:** realiza deportes outdoor e indoor, Tiene hobbies relacionados con la naturaleza y actividad física como, por ejemplo, hiking o simplemente paseos y caminatas.

Imagen n°3: viñetas cliente objetivo



Fuente: sitio web de imágenes dreamstime

Para ejemplificar mejor nuestro segmento de clientes propondremos un Buyer o comprador principal que es nuestro cliente ideal, un Buyer secundario que es una persona que de alguna manera influye en la decisión de compra, y por último un Buyer negativo que sería una persona en la que no nos interesa focalizar nuestros esfuerzos tanto de marketing cómo de producción pero que aun así podría consumir eventualmente nuestro producto.





Cuadro n°30: tipos de buyer persona

<b>BUYER PRINCIPAL</b>	<b>BUYER SECUNDARIO</b>	<b>BUYER NEGATIVO</b>
<p>Rodrigo, 32 años, Licenciado en RRHH que realiza trabajo de oficina. Tiene una situación de bienestar económico y no le implica una gran dificultad adquirir un calzado de alrededor de USD\$100.</p> <p>En sus días libres le gusta dar un paseo por la montaña o realizar un trekking de moderada dificultad, practica crossfit dos veces a la semana después del trabajo y se interesa por tener un estilo de vida saludable y un cuerpo fuerte y funcional.</p>	<p>Eleonora, 27 años, creadora de contenidos digitales (Instagram y tiktok) que habla de rutas de trekking y productos interesantes para utilizar en la naturaleza.</p>	<p>Maria 55 años, Chef.</p> <p>Pasa gran parte de su día en el trabajo y no le interesa el deporte, ni la actividad física, tampoco le gusta salir a pasar tiempo en la naturaleza, ya que prefiere en su tiempo libre relajarse en casa o ir al cine.</p>

Fuente: elaboración propia.

Ya con una idea mucho más clara de cuál es el tipo de cliente al que apuntamos con nuestro modelo de negocio, podemos decir que nos hallamos dentro de un **mercado de nicho** ya que dentro del mercado de los calzados apuntamos específicamente a aquellas personas que tengan los intereses previamente definidos y que den valor a nuestra filosofía de utilización del calzado minimalista. Por supuesto esperamos tomar la mayor cuota posible de mercado y ampliar la misma dando conciencia y promoviendo los beneficios de nuestro producto con la correspondiente estrategia de marketing; sin embargo, sabemos que un gran porcentaje de las personas que utilizan calzado no se verán atraídas por las ventajas de nuestra marca si tienen un estilo de vida que no es compatible con la razón de ser de nuestro producto que es la funcionalidad, salud y conexión con la naturaleza.

## **B. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema de un cliente o satisface una necesidad del mismo. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos y / o servicios que satisface los requisitos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una agrupación, o conjunto de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes y por la cual los clientes eligen a la empresa. Pero para agregar valor a un producto que se ofrece, es importante reconocer cuál es el problema que se busca arreglar o la necesidad que se busca satisfacer. Es por este motivo que vamos a hablar un poco de qué es lo que ocurre con el ser humano actual en cuanto a su pie.

A lo largo de las últimas décadas, el ser humano se ha acostumbrado a usar calzado que no se adapta a la anatomía natural del pie, lo que ha debilitado esta parte fundamental del cuerpo. El uso prolongado de este tipo de calzado ha llevado a problemas de postura, huesos





y articulaciones debido a sobrecargas en otras áreas del cuerpo. La falta de entrenamiento de los músculos del pie es el principal responsable de este problema.

Nuestro modelo de negocio ofrece una solución a este problema común en la sociedad moderna. Sabemos que caminar descalzo por la calle no siempre es seguro ni práctico, por lo que ofrecemos a nuestros clientes zapatillas que les permiten proteger sus pies mientras estimulan sus puntos nerviosos, músculos, huesos y articulaciones. Nuestras zapatillas minimalistas están diseñadas para ser similares a las convencionales en cuanto a estilo, pero permiten una mayor libertad de movimiento y una estimulación natural del pie mientras caminan.

Los beneficios de caminar con nuestras zapatillas minimalistas son significativos:

- **Estimulación de puntos nerviosos:** al caminar descalzo o con zapatillas minimalistas, se estimulan los miles de puntos nerviosos en la planta del pie, lo que mejora la conexión entre el pie y el cerebro, contribuyendo a una mejor percepción del terreno y un equilibrio más preciso.
- **Fortalecimiento de músculos y articulaciones:** al no contar con una suela gruesa que amortigüe cada paso, los músculos, tendones y articulaciones del pie deben trabajar más para proporcionar estabilidad y propulsión, fortaleciéndose con el tiempo.
- **Mejora de la postura y alivio de la tensión corporal:** al fortalecer los músculos del pie y mejorar la conexión con el suelo, se reduce la necesidad de compensar con otras partes del cuerpo, lo que puede llevar a una postura más equilibrada y a una menor tensión en articulaciones como las rodillas, caderas y espalda baja.

Para el desarrollo de la propuesta de valor de las zapatillas minimalistas, se decide hacer un enfoque que abarca tres puntos claves:

## B.1. ENFOQUE DEL CLIENTE

Centrado en analizar los problemas, las necesidades y los deseos que tienen nuestros clientes actualmente y ofrecerles soluciones que resuelvan estos aspectos de manera efectiva. En el caso de las zapatillas minimalistas que ofrecemos, la propuesta de valor se encuentra en mejorar la salud del pie del cliente y gracias a eso resolver problemas de dolores en las rodillas, caderas o hasta posturales que tienen su raíz en una mala pisada. Además, se ofrece comodidad para caminar.

## B.2. ENFOQUE DE LA DIFERENCIACIÓN

Se centra en identificar y comunicar las características únicas de un producto o servicio que lo hacen destacar entre la competencia. Lo que se busca es encontrar el motivo por el cual el cliente nos prefiere por sobre otra marca. En el contexto de las zapatillas minimalistas, la diferenciación se encuentra en abordar un enfoque holístico en cuanto a mejora de la salud de la persona y ayuda al cuidado del medioambiente a través del reciclado de materiales con el fin de que sean utilizados en el desarrollo de distintas partes de la zapatilla. No solo nos importa la salud de las personas, sino también la salud del planeta en el que vivimos.

## B.3. ENFOQUE DEL VALOR PERCIBIDO

Este enfoque es sumamente fundamental para el progreso del modelo de negocio ya que de nada sirve ofrecer un producto diferencial si el cliente no percibe el valor de dicho producto.



En el caso de las zapatillas minimalistas, el valor percibido radica en la mejora de la salud del pie, la comodidad y el estilo que ofrecen las zapatillas, así como en la contribución positiva al medio ambiente.

En resumen, podemos definir nuestra propuesta de valor como: “Cada paso cuenta”.

## C. CANALES

El bloque de construcción de canales describe cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente. Los canales cumplen varias funciones, que incluyen (Osterwalder y Pigneur, 2011):

- Sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios que ofrece la marca
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor
- Permitir a los clientes comprar el producto
- Entregar dicho producto
- Brindar soporte postventa para el cliente

Para determinar cuál o cuáles son los canales más adecuados para la empresa se debe hacer un análisis del segmento de clientes al que se está dirigiendo el producto. También es importante encontrar la vía con la cual el canal se integre de la mejor manera a la vida del cliente. Página web, local de venta propio, stand en punto de venta de un tercero, son distintas formas en las que se puede hacer llegar el producto al cliente. No necesariamente se debe optar por una: al contrario, la mayor parte de las empresas eligen por abarcar la mayor cantidad de canales para hacer llegar sus productos a los clientes siempre y cuando tengan una rentabilidad razonable.

Los canales tienen cinco fases distintas: información, evaluación, compra, entrega y postventa. Cada canal puede cubrir algunas o todas las fases. Podemos distinguir entre canales directos o indirectos, así como entre canales propios o asociados.

Como se dijo anteriormente, una empresa puede optar por una combinación de canales para hacer llegar su propuesta de valor al cliente. Los distintos canales elegidos pueden ser más o menos rentables, pero al mismo tiempo aquel que es más rentable también necesita de una mayor inversión, tal como construir un local propio. La clave se encuentra en que la combinación de canales elegidos por la empresa sea la mejor para estar presente en la vida de sus clientes y que eso genere al mismo tiempo rentabilidades que permita que la empresa se desarrolle y crezca.

Hay dos aspectos que son importantes diferenciar y también definir en lo que respecta a los canales del modelo de negocio de zapatillas minimalistas, estos son:

### C.1. CANAL DE MARKETING Y REDES SOCIALES

Se enfoca en entender cómo las empresas pueden utilizar herramientas digitales y plataformas de redes sociales para llegar a su audiencia objetivo y comunicar su propuesta



de valor de manera efectiva. El marketing digital es una de las herramientas más efectivas que se puede utilizar para insertar nuestra propuesta de valor en el psiquismo del cliente objetivo. Es una herramienta de bajo costo y de gran alcance, que hoy en día lo podemos utilizar en tres plataformas distintas, estas son: TikTok, Facebook e Instagram. El objetivo es crear un perfil de la empresa en cada una de esas plataformas en donde se suba tanto contenido informativo respecto a los beneficios del uso de este tipo de zapatillas, como también contenido de venta de nuestros productos. Así mismo el perfil de cada red social se integra con un link para ingresar a la página web de la marca con el fin de que el cliente pueda acceder y realizar su compra, o conocer más sobre nosotros y lo que ofrecemos.

Este canal abarca las tres primeras fases referidas anteriormente, la fase de Información, Evaluación y Compra. El fin principal de las redes es ayudar al cliente a tomar conciencia de nuestra propuesta de valor. Es por ese motivo que el contenido informativo es de vital importancia para enseñar a aquellos que son ajenos al tema, el beneficio que tiene nuestro producto para su salud. Las redes derivan a la página web, en donde el cliente puede evaluar las características del calzado y decidir comprarlo o no.

## C.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se enfoca en entender cómo los productos o servicios se mueven desde el fabricante hasta el consumidor final, y en identificar los intermediarios y canales específicos que facilitan este proceso. En el caso de las zapatillas minimalistas, se deben seleccionar canales que permitan llegar a los consumidores interesados en mejorar su salud podal, conectar con la tierra e interesarse en productos sostenibles. Los principales canales de distribución que se tendrán en cuenta para la etapa de nacimiento de la empresa es el *digital*, a través de una plataforma web con envíos a través de un tercero (Andreani), retiro en *punto de venta* propio y retiro en locales de venta de terceros.

El punto de venta propio es de suma importancia para este tipo de negocio debido a que es un producto relativamente nuevo en el mercado, que no todas las personas lo conocen y así mismo, se suele probar antes de comprar. Además, muchas personas se sienten cansadas del trato impersonal que existe a través de las redes sociales y prefieren visitar los locales de las marcas en donde puedan hablar con una persona física para obtener más información, o como bien se dijo, probar el producto. El local de venta es fundamental para satisfacer estas necesidades de los clientes brindándoles información necesaria para la compra, como también un servicio postventa en el cual puedan devolver el producto si así lo desean.

Con relación a la comercialización de las zapatillas en canales de terceros, se buscará comercializar nuestro calzado en tiendas de calzado deportivo, tiendas de indumentaria y calzado para deportes outdoor como trekking y hiking y en tiendas que venden todo tipo de calzado. Como se aclaró anteriormente en este trabajo de investigación, la venta en locales de terceros irá aumentando de forma gradual, al comienzo se comercializará nuestro calzado en unos pocos locales y a medida que la marca se hace conocida iremos ampliando este tipo de canales de venta. También en el análisis financiero previamente realizado (página 10) se determinó que se comercializará el calzado con un 10% de descuento a los locales de ventas de terceros, dejándoles como margen de ganancia el mismo porcentaje a los mismos. A su vez, la empresa se hará cargo del traslado de las zapatillas a locales de terceros utilizando el servicio de logística de Andreani.

## D. RELACIONES CON LOS CLIENTES

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que



desean establecer con cada segmento de mercado: dicha relación puede ser de carácter personal o automatizada.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Algunas de las categorías que los diferentes modelos de negocios utilizan para relacionarse con segmentos de mercado son las siguientes (Osterwalder y Pigneur, 2011):

## **D.1. ASISTENCIA PERSONAL**

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

## **D.2. ASISTENCIA PERSONAL EXCLUSIVA**

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los oficiales de cuenta personal atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

## **D.3. AUTOSERVICIO**

En este tipo de relación, la empresa no mantiene un contacto directo con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos. Por ejemplo, los supermercados donde se puede elegir la propia mercadería y pagarla en las cajas automáticas sin necesidad de interactuar con ninguna persona.

## **D.4. SERVICIOS AUTOMÁTICOS**

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa



a sus pedidos o transacciones. Por ejemplo, el servicio de atención al cliente de Aerolíneas Argentinas que funciona a través de un BOT, o la asistencia de algunas bancas en línea. Otro sistema interesante de autoservicio es por ejemplo de Netflix que recomienda contenido en función del consumo habitual del cliente.

## D.5. COMUNIDADES

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Alli, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas. Otro ejemplo puede ser el de las empresas de motocicletas como Yamaha, Honda, entre otras, que cuando lanzan un producto lo proponen a diversos grupos de periodistas y creadores de contenido para que los prueben y transmitan a las comunidades en línea el feedback sobre el producto a su vez que los usuarios particulares comentan sus puntos de desacuerdo o de conformidad, para así obtener puntos sobre los que mejorar en las siguientes versiones del vehículo.

## D.6. CREACIÓN COLECTIVA

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros. Otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores como es el caso de algunas plataformas de videojuegos online, y otro claro ejemplo es el de Youtube que pide a los clientes que creen contenido para el consumo público.

Por lo que respecta las relaciones con nuestro segmento de mercado, buscaremos una estrategia de **captación de clientes** mediante una campaña de marketing que dé a conocer nuestro producto y sus ventajas, y por otra parte buscaremos embajadores de la marca que los prueben y den su parecer a la audiencia, podrían ser algún ejemplo de estas figuras, influencers, creadores de contenido y deportistas.

En cuanto a la **fidelización del cliente** buscaremos en nuestras plataformas dar asistencia de tipo de servicio automatizado para que cualquier cliente que tenga un inconveniente con el producto pueda rápidamente acceder a una atención eficiente, como por ejemplo si debe cambiar el producto por talle errado, o un defecto de fabricación. A su vez, buscaremos escuchar sus opiniones en las secciones de reseñas de nuestros productos para trabajar en satisfacer las necesidades incluso de los clientes más exigentes. También propondremos un catálogo de ofertas especiales para clientes que hayan comprado antes nuestros productos. Daremos también asistencia personalizada en nuestros puntos de venta y digitalmente.

La **estimulación de las ventas** será de alguna manera un resultado natural de los dos puntos anteriores, ya que propondremos ofertas y comunicaremos por medios digitales nuestros productos para tener la mayor presencia posible en el mercado, de modo al que las personas empiecen a conocer la marca y la misma se posicione con un cierto estatus de calidad y confiabilidad.



Podemos afirmar que utilizaremos entonces como medios de relación, el **servicio automático, la asistencia personal** en puntos de venta y por canales digitales cuando el servicio automático no sea suficiente para satisfacer el cliente y la **comunidad**, buscando obtener reseñas de todos los clientes que consumen nuestros productos a fin de conocer en profundidad sus exigencias, expectativas y necesidades.

## E. FUENTES DE INGRESO

En este módulo se analizan los flujos de caja que ingresan a la empresa. Dichos ingresos son los que se generan por el intercambio de nuestra propuesta de valor, con cada uno de los segmentos de clientes. Hacer un análisis profundo de las posibles fuentes de ingresos que se desprenden de nuestro modelo de negocio, permite descubrir opciones innovadoras en vez de aplicar un pensamiento reduccionista basado en el precio que se cobre por nuestros productos.

Al analizar las fuentes de ingresos, se responden las siguientes preguntas: ¿por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total? (Osterwalder y Pigneur, 2011). Otro aspecto importante que se debe definir en este módulo es el mecanismo de fijación de precios que se utilizará para nuestra propuesta de valor.

Es importante distinguir entre ingresos y ganancias. Los ingresos representan el dinero total que ingresa en la compañía, mientras que las ganancias, o utilidades, es el resultado que queda después de deducir todos los costos y gastos asociados con la generación de esos ingresos. También es importante tener en cuenta nuestro break even point, que es el punto en el cual los ingresos se igualan a los costos y en el cual una venta más, pasa a significar una ganancia o utilidad.

A su vez, los ingresos de una compañía pueden clasificarse en varios tipos según su origen y naturaleza. En una empresa dedicada a la venta de zapatillas, los ingresos pueden provenir de diversas fuentes relacionadas con su actividad principal y otras actividades complementarias:

### E.1. INGRESOS OPERATIVOS

Estos son los ingresos generados por las actividades principales de la empresa, es decir, la venta de zapatillas. Se considera que, en un primer momento, casi la totalidad de los ingresos de la compañía van a surgir de las operaciones comerciales. Estos pueden ser:

- Ventas de Zapatillas en Tiendas Físicas: dinero recibido por la venta directa de zapatillas a los clientes en la tienda física de la empresa. Esta actividad seguramente sea de menor volumen pero permite agregar un valor a la venta, destacándose la posibilidad de probar el producto, sentir su material, ser asesorado y llegar a fidelizar más clientes.
- Ventas de Zapatillas en Línea: dinero recibido por la venta de zapatillas a través de la tienda en línea de la empresa. Estas ventas van a significar el mayor volumen de ingresos que se espera, siendo que la tendencia mundial se dirige hacia una compra más digital que física.
- Ventas en locales de terceros: dinero recibido por la venta de zapatillas a otras tiendas relacionadas, que luego las venden a los consumidores finales. En este caso, al igual





que el anterior, lo que se destaca es el volumen que puede aportar a las ventas totales. Dicho volumen es fundamental para llegar al break even point ya mencionado.

## **E.2. INGRESOS NO OPERATIVOS**

Estos ingresos provienen de actividades secundarias no directamente relacionadas con la venta de zapatillas. Pueden ser por prestaciones de servicios complementarios, distintos de la actividad o fin central como: diseño de una zapatilla a un tercero, venta de know how producida por las investigaciones de la empresa, ingresos por alquiler de espacios, concesión de licencias, ingresos por publicidad o promociones (de un tercero en nuestros locales o tiendas físicas u online). De los mencionados anteriormente, posiblemente el último punto puede monetizarse en un principio, producto de ingresos por publicidad de Google u otra entidad en la página web. También, la concesión de licencias es un ingreso a tener en cuenta en un futuro. En este caso, la empresa permite el uso de su marca a un tercero, que beneficiándose del uso de ésta, logra mayor volumen de ventas. Es una acción comercial común pero peligrosa en una industria como la detallada en puntos anteriores, en el caso que el consumidor es muy específico, que antepone fuertemente temas ideológicos o éticos al precio.

## **E.3. INGRESOS EXTRAORDINARIOS**

Son los ingresos que resultan de eventos inusuales o no recurrentes. Algunos ejemplos pueden ser: ganancias por venta de activos de la empresa, que en un principio pueden no llegar a existir (falta de activos físicos), pero sí en otras etapas; ingresos por indemnizaciones recibidas de seguros u otras indemnizaciones por pérdidas o daños.

## **E.4. INGRESOS FINANCIEROS**

Ingresos derivados de las inversiones y otras actividades financieras de la empresa. Ingresos por intereses de inversiones permanentes o transitorias distintas de la actividad principal. Al igual que en el punto anterior, es más factible que se vea este tipo de ingresos en etapas posteriores de la vida de la organización.

## **E.5. INGRESOS DIVERSOS**

Ingresos adicionales que no encajan en las categorías anteriores. Podría ser, por ejemplo, un ingreso por servicios de personalización: dinero que se recibe por servicios adicionales como la personalización de zapatillas (por ejemplo, agregar nombres o diseños especiales).

En cuanto a la fijación de precios, va a depender en mayor medida del valor que da el mercado a los beneficios obtenidos y de las tendencias en moda y diseño. En principio se trata de un producto con un valor superior al de sus sustitutos, razón por la cual va a depender mucho el posicionamiento de la marca para llegar a ser un fijador de precio o una marca considerada competencia.

Por todo lo descrito, vale recalcar que es muy importante lograr un reconocimiento de marca para llegar a márgenes importantes. La supervivencia va a estar dada por la creación de una marca fuerte que pueda llegar a ser referente en su sector y conseguir reconocimiento. Esto atraerá ventas y la posibilidad de contar con un margen alto de rentabilidad, ya que el valor va a estar fundado no sólo en el producto y su calidad sino en una identidad. Dichos ingresos permitirán a futuro invertir en innovación y perfeccionamiento continuo.



## **F. RECURSOS CLAVE**

Los modelos de negocio requieren recursos clave para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los distintos segmentos de mercado, establecer relaciones con los clientes y permitir generar fuentes de ingresos.

Los recursos clave de un modelo de negocio pueden ser los siguientes:

### **F.1. FÍSICOS**

En esta categoría se incluyen instalaciones de almacenamiento de productos finales, vehículos, puntos de venta y redes de distribución.

Para el modelo de negocios de zapatillas minimalistas debido a los altos costos de capital que implicaría instalar una fábrica de zapatillas, se tercerizará su confección con una empresa especializada en fabricación de calzado. De todas formas, el diseño y las especificaciones de los materiales tradicionales y reciclados de los cuales se realizará el calzado, serán especificados por la propia organización. Se requerirá un depósito para el almacenamiento de las zapatillas terminadas para su posterior comercialización y distribución.

La comercialización de las zapatillas minimalistas será un punto clave en el modelo de negocio por lo que se optó por utilizar tres canales de venta y así poder satisfacer de mejor manera a todo el segmento de mercado definido previamente en este modelo de negocios. Por un lado, se proyecta tener un punto de venta propio donde los clientes puedan conocer la marca y además probar los distintos modelos, para encontrar el que más se adapte a sus necesidades. En segundo lugar, se realizará venta online de las zapatillas a través de una página web de e-commerce y su posterior distribución al domicilio del comprador. En tercer lugar, se comercializará el calzado en puntos de venta de terceros; las ventajas de esta estrategia es que permite abarcar mayor segmento de mercado pero las desventajas son que se pierde un cierto control sobre algunas variables en cuanto a la venta de las mismas. En los locales de terceros no se puede asegurar que se promocionen y se le brinde información de los beneficios de estas zapatillas al cliente potencial, pero por eso se cuenta con el local propio que cumplirán la función no solo de canal de venta sino también de canales de comunicación y promoción.

### **F.2. INTELLECTUALES**

Estos son marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, entre otros. Se considerará clave patentar la zapatilla minimalista o barefoot de material reciclado, ya que es un producto que, si bien ya existe, sin embargo es innovador el hecho de fabricarlo por medio de material reciclado y generar una economía circular.

### **F.3. HUMANOS**

Todos los modelos de negocios requieren de recursos humanos, en algunos son más importantes e imprescindibles que en otros.

El modelo de negocios tendrá recursos humanos importantes para las ventas, relaciones con clientes y canales de distribución. También para el diseño de la zapatilla son muy importantes los recursos humanos en este caso.



## **F.4. ECONÓMICOS**

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

Se necesitará contar con dinero en efectivo para destinar a gastos menores como limpieza y mantenimiento del depósito, viáticos de los empleados, entre otros. También contar con líneas de crédito para efectuar gastos en el desarrollo del punto de venta propio.

## **G. ACTIVIDADES CLAVE**

Son las actividades más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Estas actividades varían en función del modelo de negocio que se trate, se pueden dividir en las siguientes categorías (Osterwalder y Pigneur, 2011):

### **G.1. PRODUCCIÓN**

Actividades clave relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.

### **G.2. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

### **G.3. PLATAFORMA / RED**

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Las actividades clave de esta categoría son la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

El modelo de negocios de las zapatillas minimalistas se desarrollará dentro de las actividades clave de diseño y comercialización, debido a que el diseño y entrega de la zapatilla son las acciones más importantes a desarrollar para el éxito del negocio. En el diseño se tiene en cuenta las características para que la zapatilla sea minimalista y tenga beneficios para la salud plantar, pueda prevenir lesiones y mejore el grounding de las personas en el contacto con el suelo. También se tendrá en cuenta en el diseño de la misma para que se puedan confeccionar con material tanto tradicional como reciclado. La producción de las zapatillas es otra actividad clave en el modelo de negocios, la cual se terceriza con una empresa especialista en fabricación de calzado. En cuanto a la entrega del producto, las actividades de almacenamiento y distribución de la zapatilla terminada serán muy importantes. Las actividades de venta implican la comercialización y comunicación de los beneficios de las zapatillas en el local de venta propio, la búsqueda y negociación con locales de terceros para que vendan las zapatillas en dichos locales. También la creación, gestión y mantenimiento de una página web de e-commerce para las ventas online incluyendo aquí la actividad logística de distribución de las zapatillas en el domicilio del comprador.



## H. ASOCIACIONES CLAVE

Las asociaciones clave son la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Se crean alianzas para optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder y Pigneur, 2011). Existen cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

También existen tres motivaciones para establecer asociaciones:

### H.1. OPTIMIZACIÓN Y ECONOMÍA DE ESCALA

Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costos y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

### H.2. REDUCCIÓN DE RIESGOS E INCERTIDUMBRE

También pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

### H.3. COMPRA DE DETERMINADOS RECURSOS Y ACTIVIDADES

En general las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

Serán clave las asociaciones con nuestros proveedores para conseguir los materiales reciclados y los que no son reciclados para la confección de las zapatillas. Será un socio clave la empresa especializada en calzado con la cual se tercerizará la confección de los modelos de las zapatillas minimalistas con los componentes previamente definidos en el diseño de las mismas. Se generarán convenios con empresas de la industria textil, de neumáticos y plásticos para poder adquirir materiales desechados que se reciclarán e incorporarán en la confección de las zapatillas, estos materiales serán telas para el cuerpo de la zapatilla, plástico y caucho para las suelas. Otra relación cliente-proveedor clave se refiere a los puntos de venta de terceros donde se comercializarán las zapatillas.

Se pueden generar alianzas estratégicas con gimnasios, centros de entrenamiento, grupos de actividades de montaña, entre otros, para promocionar las zapatillas y sus beneficios de salud a cambio de descuentos especiales.



## I. ESTRUCTURA DE COSTOS

En este último módulo, se examina cada una de las fuentes de egresos económicos generadas por el funcionamiento de nuestro modelo de negocios. Al realizar este análisis, debemos encontrar respuesta a preguntas como cuáles son los costos principales relacionados con nuestro negocio, qué recursos nos demandan mayores costos y cuáles son las actividades clave que resultan más caras en su ejecución.

Los costos de una empresa se reflejan en todos los recursos que ésta consume en el proceso de producir y vender sus bienes o servicios. El análisis y determinación de los costos son fundamentales para establecer la rentabilidad de una empresa, ya que deben ser cubiertos por los ingresos de modo tal que la empresa pueda generar beneficios.

Por lógica existe una tendencia a pensar que el objetivo de una empresa será siempre el de trabajar minimizando sus costos. Este es el caso de las empresas que ofrecen propuestas de valor de bajo precio, que implica el máximo uso posible de sus sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Sin embargo, es necesario advertir que existen muchos modelos de negocios que pueden centrarse en generar un valor superior para sus clientes, aun cuando esto implique una estructura de costos más elevada. Por ejemplo, empresas que ofrecen productos y servicios premium, personalizados y exclusivos.

Los costos pueden clasificarse de diferentes maneras según su naturaleza y su comportamiento. A continuación, se presentan algunas de las clasificaciones más comunes:

### I.1. SEGÚN SU FUNCIÓN

#### *I.1.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN*

Son los relacionados con la fabricación de bienes o la prestación de servicios. Incluyen materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. En el caso de las zapatillas minimalistas a producir, se planea tercerizar la producción de las mismas. La razón es principalmente que el nivel de producción para obtener una escala significativa, que pueda abaratar los costos, está distante de los volúmenes que se pueden estimar vender en un principio. Además, siendo un producto nuevo, al igual que el mercado, disruptivo y que conlleva un cambio de preferencias, puede demorar la introducción del mismo y significar periodos prolongados con volúmenes de venta no suficientes para lograr la escala mínima. A su vez, la inversión necesaria para la puesta a punto de una planta no conlleva solamente su espacio físico y su maquinaria. Se debe tener en cuenta la experiencia en la fabricación, la ubicación de la planta, el personal destinado a la producción, depósitos de guarda de materia prima y producto terminado, habilitaciones, entre otros puntos. Los otros beneficios o ventajas de producir con un tercero es que este último puede aportar su conocimiento en la fabricación de calzado, para asesorar en lo que respecta a la compra de materiales, el diseño, la funcionalidad y que puede reducirse o ampliarse la cantidad de forma mucho más veloz. Siendo un producto tan novedoso y dentro de un rubro dinámico, la adaptación que se puede lograr produciendo de esta forma es una ventaja a considerar.

#### *I.1.2. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN*

Se trata de los factores asociados con la dirección y el funcionamiento general de la empresa, como salarios de la administración, alquiler de oficinas y servicios públicos. Uno de los puntos a tener en cuenta es que en las mismas oficinas funcionará el local físico, lo que optimiza el uso de los recursos. El personal de la empresa, en un principio va a relacionarse directamente



con actividades clave como las ventas, diseño e innovación, buscando reducir los costos de administración, pudiendo subcontratar los servicios anexos a las actividades fundamentales.

### *1.1.3. COSTOS DE VENTAS*

Se trata de los costos relacionados con la comercialización y distribución de productos, como publicidad, comisiones de vendedores y transporte. La publicidad va a ser fundamental para mostrar los beneficios de este producto que se está introduciendo al mercado y lograr la venta del mismo. También, en este punto van a variar los costos dependiendo del canal de ventas. En el punto de ventas se requerirá personal para dicho fin, mobiliario como mostradores, exhibidores, cajas, letreros, seguridad. En la venta web se deberá invertir en el desarrollo de la página, servicios de cobro online, publicidad específica en buscadores. En este punto es importante resaltar que, en el caso de venta directa vía web, la logística es un costo que en un principio va a tener el comprador (tercerizando el envío por Andreani y empresas relacionadas), pero si luego el comprador devuelve el producto por un desperfecto o por disconformidad, puede resultar un costo elevado para la empresa. Los costos de la logística interna corren a cargo del vendedor habitualmente. Un aspecto a considerar sería realizar convenios con empresas de transporte (no casos como Andreani o Correo Argentino donde nuestro poder de negociación sería nulo, sino empresas logísticas de menor envergadura) donde se le otorgue la exclusividad en el transporte de nuestras ventas a cambio de gestionar las devoluciones en los casos que las hubiese. También, de no prosperar, deberíamos constituir un saldo de contingencia por venta para estos casos.

### *1.1.4. COSTOS FINANCIEROS*

Se generan con la obtención de fondos para la empresa, como intereses sobre préstamos y otros gastos financieros.

## **I.2. SEGÚN SU COMPORTAMIENTO**

### *1.2.1. COSTOS FIJOS*

Se trata de los que no varían con el nivel de producción o ventas, como alquiler, salarios de administración y seguros. Estos costos permanecen constantes en un rango relevante de producción.

### *1.2.2. COSTOS VARIABLES*

En este caso, sí varían directamente con el nivel de producción o ventas, como materias primas, mano de obra directa y comisiones de ventas. En el caso de las materias primas, cabe destacar que las mismas se van a intentar conseguir sobre todo del reciclado. Por esto puede inducirse que el costo de las mismas pueda ser más económico.

### *1.2.3. COSTOS MIXTOS (SEMI-FIJOS O SEMI-VARIABLES)*

Son los factores de costo que tienen componentes tanto fijos como variables, como los servicios públicos que tienen una tarifa básica más un cargo adicional por uso.





## I.3. SEGÚN SU ASIGNACIÓN

### I.3.1. COSTOS DIRECTOS

Son los costos que pueden ser directamente atribuidos a un producto, departamento o proyecto específico, como materias primas y mano de obra directa.

### I.4.1. COSTOS INDIRECTOS

Se trata de aquellos factores de costo que no pueden ser directamente atribuibles a un solo producto, departamento o proyecto, y deben ser asignados mediante algún método de reparto, como alquiler y servicios públicos.

## I.4. SEGÚN SU RELACIÓN CON EL TIEMPO

### I.4.1. COSTOS HISTÓRICOS

Se refiere a aquéllos incurridos en el pasado que se registran en los estados financieros.

### I.4.2. COSTOS PREDETERMINADOS

Estimaciones de costos que se espera incurrir en el futuro, para lo cual es necesario trabajar con presupuestos, normalizaciones y costos estándar.

Las actividades clave que más costos pueden generar son la logística, el capital de trabajo inicial, capacitaciones, investigación y el desarrollo web. En cuanto a la web, gastos en redes sociales, webs CRM para ventas o eshop, otra página para la marca, entre otros.

Es usual que, en una empresa naciente, exista un periodo inicial en donde los costos son mayores a los ingresos. Dicha diferencia corresponde a las erogaciones producto de la inversión inicial y posterior mantención de este nivel de costo hasta que el negocio empiece a ser rentable y auto sustentarse.

Esto es fundamental tenerlo en cuenta cuando se realiza la estimación inicial de costos para la puesta a punto. Ya que además de las inversiones iniciales detalladas, se debería calcular el costo mensual de mantener la empresa en marcha bajo determinados niveles de actividad.

Como conclusión del capítulo se determinó el segmento de clientes objetivo, apuntando a un mercado de nicho. También se especificaron las características fundamentales de la propuesta de valor ofrecida al segmento de mercado apuntado, definida como “*Cada paso cuenta*”. Luego se desarrollaron los canales de comunicación, que van a ser mayormente digitales a través de redes sociales y la página web de la empresa, así también los canales de venta y distribución que serán el local propio, venta en locales de terceros y venta a través del e-commerce del modelo de negocios. A continuación se determinaron las fuentes de ingreso, que al menos en un principio van a ser mayormente ingresos operativos de los canales de venta y distribución anteriormente nombrados. Más adelante se especificaron los recursos, actividades y asociaciones clave que debe tener el proyecto para ofrecer su propuesta de valor al segmento de mercado a través de los canales desarrollados de la mejor forma posible. Por último, se determinó la estructura de costos, identificando que los principales costos van a provenir de las actividades de logística, el capital de trabajo inicial e investigación y desarrollo para la página web.



También es importante aclarar, para concluir este capítulo, que el análisis de los 9 pasos para el modelo de negocios de zapatillas minimalistas ha determinado que el proyecto puede tener éxito en el mediano y largo plazo, ya que el segmento de mercado apuntado está dispuesto a pagar un precio extra por la diferenciación del producto, la propuesta de valor tiene un valor diferencial frente a la de la competencia directa y la industria al encontrarse en una etapa de nacimiento presenta oportunidades para aprovechar en cuanto a canales, recursos, asociaciones y actividades que pueden favorecer al desarrollo de NOMADA. Así también, como se remarcó en este capítulo y como se analizó en detalle en el análisis financiero, los ingresos son mayores a los costos por lo que el proyecto también se considera factible desde el punto de vista económico y financiero.



# CONCLUSIÓN

Este trabajo de investigación nace debido a que existe un problema de base en el ser humano que, al día de hoy, aún sigue sin ser altamente reconocido. Se nombra el término “base” ya que nos referimos específicamente a eso, un problema que se encuentra en las bases del ser humano como lo son los pies, y también un problema que es la causa raíz de otros problemas físicos. Si bien se dio inicio a la investigación detallando información sobre lo que la ciencia nos puede aportar respecto a este tema, recién en estos últimos años se ha comenzado a popularizar la relación calzado-salud podal entre el común de la sociedad. Además, se reconoce que existe cierta tendencia (podría llamarse “moda”) de retornar a las bases. Dietas basadas en alimentos naturales (carnes, grasas y verduras) que evitan por todas las vías aquellos procesados o ultra procesados, diseños arquitectónicos minimalistas, uso de materiales orgánicos, entrenamientos funcionales o elección de productos artesanales, son ejemplos que utilizamos para demostrar que también existe el interés por respetar la evolución natural del ser humano y adoptar un estilo de vida que sea armónico con nuestra historia. Debido a este panorama, se decidió elaborar un modelo de negocios para la fabricación y comercialización de zapatillas minimalistas en la región, que respete la anatomía del pie humano y que también utilice material reciclado para aportar al cuidado del mundo que habitamos. Su factibilidad técnica, económica y financiera fueron demostrados a lo largo del informe.

En armonía con el tema propuesto, el trabajo comenzó apoyándose en las bases que son las bases científicas que sustentan la problemática que exponemos y los beneficios que brinda el producto final que ofrecemos. Estos estudios científicos realizados por distintos investigadores arrojaron resultados interesantes que demuestran que caminar descalzo o con calzado minimalista es una práctica que ayuda inmensamente a la salud del pie, tanto en su fortalecimiento como en su flexibilidad. Estos son factores clave para cualquier parte del cuerpo. Así mismo, se abarcó la historia evolutiva del calzado a lo largo de las diferentes épocas y modas de la historia. En línea con mantener una armonía entre el primer capítulo (base del trabajo) y la base del cuerpo humano, también se detalló el concepto de economía circular, sus características y cómo se aplicará a través del reciclado de distintos materiales para la fabricación de zapatillas minimalistas en el modelo de negocios planteado.

Luego se realizó un análisis estratégico, el mismo se dividió en un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades que presenta la organización y en un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas existentes en el sector. Se desarrolló una matriz F.O.D.A., la cual determinó la existencia de mayores fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas. Destacando la gran cantidad de oportunidades que existen en el sector de zapatillas minimalistas debido a la etapa de nacimiento en la que se encuentra el mismo y la existencia de muchos recursos y poca competencia en la región. A continuación, se estableció a la estructura simple como el modelo más adecuado para el proyecto planteado y se realizó un exhaustivo análisis financiero que determinó la factibilidad económica y financiera del proyecto y las distintas fuentes de financiación que existen para este tipo de negocios. En el análisis externo se determinó que, si bien el ambiente es moderadamente complejo, el mismo es muy dinámico, existe gran velocidad en los cambios de tendencias de los consumidores y el periodo de retroacción es muy corto en el sector. Por último, el análisis de la competitividad ampliada de Porter sumado a las variables analizadas y mencionadas anteriormente determinó que el sector se considera atractivo y con grandes oportunidades para participar en el mismo. No existen muchos competidores directos en la región, el poder de negociación de los clientes y proveedores no es muy alto, los productos sustitutos no ofrecen la diferenciación de la filosofía minimalista que buscamos inculcar en nuestros clientes y no se considera que existen grandes barreras de ingreso o salida en el sector del calzado minimalista.



En tercer lugar, se definieron los conceptos de Identidad, Misión, Visión, Cultura y Valores que tendrá el modelo de negocios según la propuesta de valor seleccionada. También se desarrollaron los 5 niveles de formulación estratégica, que plantea el profesor Ocaña en su libro "Dirección estratégica de los negocios". La estrategia de negocios determinó que el proyecto seguirá una estrategia de marca de marketing especializado, debido a que el modelo de negocios apunta a un nicho de mercado buscando una ventaja competitiva por la diferenciación del producto ofrecido. En la estrategia de posicionamiento se determinó que al ser un proyecto en marcha no se puede analizar en su totalidad esta estrategia, pero que el mejor encuadre para NOMADA sería una posición de seguidor y aplicar estrategias de ataque al líder del sector. En cuanto a las estrategias de crecimiento se llevarán a cabo estrategias intensivas de penetración de mercados, desarrollo de clientes y de productos y también estrategias de integración hacia atrás para poder, si las condiciones de mercado son favorables en ese momento, realizar la fabricación de las zapatillas para la empresa por sí misma. Las estrategias organizacionales y funcionales al ser definidas a un nivel táctico, se alinearán en programas y presupuestos para poder dirigirse hacia el cumplimiento de los otros niveles de estrategias previamente mencionados. Por último, se desarrolló en profundidad la estrategia de marketing digital en la cual se determinó que a través de la utilización de las distintas herramientas de marketing digital se buscará generar la mayor conversión de usuarios en clientes debido a una correcta gestión de las distintas etapas del embudo de conversión de marketing digital. Las herramientas de marketing digital que se utilizarán para cumplir con los objetivos de conversión serán: optimización del SEO, email marketing, publicación de contenido en redes sociales y publicación de contenido en el blog corporativo. También se definió a través del análisis que las publicaciones de contenido en redes sociales y en el blog corporativo serán las más importantes herramientas de marketing digital que se aplicarán, ya que poder comunicar e informar a los clientes potenciales los beneficios de bienestar y salud del pie del calzado minimalista frente al calzado tradicional se considera clave para que el modelo de negocios tenga éxito y se forme una comunidad de fieles seguidores convencida de los valores y cultura que NOMADA busca transmitir a través de su calzado minimalista.

Por último, se aplicó el modelo Canvas con su lienzo de 9 módulos. Dicho modelo arrojó como conclusión una visión detallada y resumida de la idea de negocios. El mismo permitió definir el segmento de mercado objetivo apuntado, la propuesta de valor, los canales de comunicación y venta elegidos, los recursos, actividades, asociaciones y relaciones con los clientes. También determinó las distintas fuentes de ingresos y costos para el modelo de negocios de zapatillas minimalistas en la región. Este análisis determinó que el segmento de mercado apuntado es un mercado de nicho de personas interesadas en hacer deporte, realizar actividades al aire libre y llevar una vida saludable. La propuesta de valor se definió como "*Cada paso cuenta*", la misma buscará ofrecer un calzado minimalista que permita la mejora en la salud del pie del cliente, a su vez ofreciendo comodidad y estilo, y así también colaborando al cuidado del medioambiente a través del reciclado de materiales para la confección de la zapatilla. En cuanto a los canales se determinó que serán de suma importancia los canales digitales y las redes sociales para poder comunicar la propuesta de valor e informar sobre los beneficios del uso del calzado minimalista frente al tradicional. A su vez, se determinaron como canales de distribución y venta: venta por página web y posterior distribución, venta en local propio y ventas a través de locales de terceros. Se definió que esta combinación de canales será la mejor estrategia para abarcar la mayor cantidad de territorio geográfico respecto al segmento de mercado apuntado en la región. En lo que respecta a las relaciones con los clientes se definió que se utilizarán como modelos para relacionarse con el segmento de mercado objetivo, el servicio automático a través de la página web, la asistencia personal en el local propio y la comunidad para profundizar la relación con los clientes y cada vez sean más los seguidores de la filosofía de NOMADA. Se determinó que los recursos clave más importantes para el éxito del modelo de negocio serán los intelectuales y los humanos, debido a que las actividades clave definidas fueron las de diseño y comercialización de las zapatillas, la fabricación de las mismas será tercerizada. A



su vez se estableció que la empresa contará como socios clave a los proveedores de materias primas, de los cuales se obtendrán los materiales reciclados para la fabricación de la zapatilla, y la empresa Ringo la cual se encargará de la fabricación de las zapatillas minimalistas. Luego se determinaron las fuentes de ingreso, que van a ser mayormente ingresos operativos de los distintos canales de venta antes mencionados. Por último, se definió la estructura de costos, donde los principales van a provenir de las actividades de logística, el capital de trabajo inicial e investigación y desarrollo para la página web.

Con toda la información analizada, se concluye que el desarrollo de un modelo de negocios para zapatillas minimalistas es no solo viable desde una perspectiva técnica, económica y financiera, sino también altamente relevante en el contexto actual. Cada vez más consumidores priorizan productos que se alineen con un estilo de vida saludable y sostenible, motivados por el creciente respaldo científico que destaca los beneficios de este tipo de calzado para la salud podal. Estos estudios han demostrado cómo las zapatillas minimalistas promueven una mecánica natural del pie, fortalecen sus estructuras y ayudan a prevenir dolencias crónicas, lo que refuerza la demanda de opciones de calzado diseñadas con base en la anatomía humana.

Además, este interés por "volver a las bases" refleja una tendencia global en auge, donde el mercado de zapatillas minimalistas ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la búsqueda de bienestar físico y conciencia ecológica. Sin embargo, en nuestra región, específicamente en Argentina, este nicho de mercado aún se encuentra subexplotado. La limitada competencia en el sector abre una ventana de oportunidad única para posicionar nuestra empresa como pionera en este ámbito, con el potencial de capturar una base de consumidores cada vez más interesada en productos innovadores y beneficiosos.

En este contexto, el modelo de negocios propuesto no solo se presenta como una solución técnica y financieramente sólida, sino también como una estrategia con gran capacidad de expansión y un impacto positivo tanto en el consumidor como en el mercado local, proyectándose como un referente en el ámbito del calzado minimalista en los próximos años.



# BIBLIOGRAFÍA

## Referencia bibliográfica:

- AGRESTA, C., GIACOMAZZI, C., HARRAST, M., Y ZENDLER, J. (2022). "Running Injury Paradigms and Their Influence on Footwear Design Features and Runner Assessment Methods: A Focused Review to Advance Evidence-Based Practice for Running Medicine Clinicians." *Frontiers in sports and active living*, 4, 815675. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.815675>
- CAVANAGH, P. R. (1980). "The running shoe book." Anderson World.
- CURTIS, R., WILLEMS, C., PAOLETTI, P. et al. "La actividad diaria con calzado minimalista aumenta la fuerza del pie." *Sci Rep* 11 , 18648 (2021). <https://doi.org/10.1038/s41598-021-98070-0>
- DAFT, R. L., (2010), "Teoría y diseño organizacional ", Décima Edición. Cengage Learning, México.
- D'Août, K., PATAY, T. C., DE CLERQ, D., Y AERTS, P. (2009). "The effects of habitual footwear use: foot shape and function in native barefoot walkers." *Footwear Science*, 1(2), 81–94. <https://doi.org/10.1080/19424280903386411>
- DAVID, F. R. (2013). "Conceptos de administración estratégica", Pearson.
- DAVIS I. S., (2014), "The re-emergence of the minimal running shoe." *The Journal of orthopaedic and sports physical therapy*, 44(10), 775–784.
- ESCULIER, JF., DUBOIS, B., DIONNE, CE et al. "Una definición de consenso y una escala de calificación para los zapatos minimalistas." *J Pie Tobillo Res* 8 , 42 (2015). <https://doi.org/10.1186/s13047-015-0094-5>
- GONZÁLEZ-ALDEA, P. (2024). "Historia del calzado: Emblema del poder y la seducción. " Los Libros de La Catarata. <https://books.google.com.ar/books?id=o9UVEQAAQBAJ>
- HAX, A. C. Y MALJUF, N. S., (1997), "Estrategias para el liderazgo competitivo", Prentice Hall.
- HILL, Charles y JONES, Gareth, (2009), "Administración Estratégica", Octava Edición. Mc Graw Hill, Argentina.
- HOLOWKA, N. B., WALLACE, I. J., Y LIEBERMAN, D. E. (2018). "Foot strength and stiffness are related to footwear use in a comparison of minimally-vs. conventionally-shod populations." *Scientific reports*, 8(1), 3679. <https://doi.org/10.1038/s41598-018-21916-7>
- JONES, Gareth R., (2008), "Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones", Quinta Edición. Pearson, México.
- KOTLER, P., Y ARMSTRONG, G. (2008). "Fundamentos de marketing", (12ª ed.), Pearson Educación.
- KURTZ, D. L. y BOONE, L. E., (2021), "Marketing contemporáneo", Dieciochoava Edición, Cengage Learning.
- LAMMATINA, M., Y FERRARI, R. (2002). "Scanning".
- LLEDÓ, Pablo, (2017) "Administración de Proyectos".
- LIEBERMAN, D. E., VENKADESAN, M., WERBEL, W. A., DAOUD, A. I., D'ANDREA, S., DAVIS, I. S., MANG'ENI, R. O., Y PITSILADIS, Y. (2010). "Foot strike patterns and collision forces in habitually barefoot versus shod runners." *Nature*, 463(7280), 531–535. <https://doi.org/10.1038/nature08723>





- MAC GABHANN, S., KEARNEY, D., PERREM, N., Y FRANCIS, P. (2022). "Barefoot Running on Grass as a Potential Treatment for Plantar Fasciitis: A Prospective Case Series." *International journal of environmental research and public health*, 19(23), 15466. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315466>
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J, (1995), "La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management", Civitas.
- Midwest Orthopedic Specialty Hospital (May 9th, 2023). "6 Common Foot Problems Caused by Shoes." <https://www.mymosh.com/orthopedics/foot-problems-caused-by-shoes/>
- MINTZBERG, Henry, (2011), "Diseño de organizaciones eficientes", Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de los Negocios", 3o edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves, (2011), "Generación de modelos de negocios".
- PORTER, Michael E., (2008), "Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia", Número especial sobre el centenario de la HBS. *Harvard Business Review* 86, no.
- RAO, U. B., Y JOSEPH, B. (1992). "The influence of footwear on the prevalence of flat foot. A survey of 2300 children. " *The Journal of bone and joint surgery. British volume*, 74(4), 525–527. <https://doi.org/10.1302/0301-620X.74B4.1624509>
- RIDGE, S. T., OLSEN, M. T., BRUENING, D. A., JURGENSMEIER, K., GRIFFIN, D., DAVIS, I. S., Y JOHNSON, A. W. (2019). "Walking in Minimalist Shoes Is Effective for Strengthening Foot Muscles. " *Medicine and science in sports and exercise*, 51(1), 104–113. <https://doi.org/10.1249/MSS.0000000000001751>
- ROTHSCHILD, C. E. (2012). "Primitive running: a survey analysis of runners' interest, participation, and implementation." *J. Strength Cond. Res.* 26, 2021–2026.
- SACHITHANANDAM, V., Y JOSEPH, B. (1995). "La influencia del calzado en la prevalencia del pie plano. Una encuesta a 1846 personas con un esqueleto maduro." *The Journal of Bone & Joint Surgery British Volume* 77 -B (2), 254-257. <https://doi.org/10.1302/0301-620X.77B2.7706341>
- SELMAN, Habyb, (2017). "Marketing digital", Alfaomega.



## Recursos informáticos:

<https://maratum.com/que-es-el-embudo-de-marketing/>

<https://www.runresearchjunkie.com/what-evidence-is-there-that-barefoot-running-is-better-to-reduce-injury-risk/>

<https://www.mymosh.com/orthopedics/foot-problems-caused-by-shoes/>

<https://metricool.com/es/estudio-facebook-ads-2023/>

<https://andescrowd.com/>

<https://www.embarca.tech/>

<https://www.incutex.com.ar/>

<https://emprear.org.ar/business-angels/>

<https://www.cuyoaval.com.ar/>

<https://www.resilienciasgr.com.ar/>

<https://www.endeavor.org.ar/nosotros/>

<https://www.angelesinversionistas.com/how-it-works>

<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia>

<https://arcap.org/>

<https://www.foncap.com.ar/index.html>

<https://cfi.org.ar/creditos>

<https://www.bice.com.ar/>

<https://www.ftyc.gob.ar/>

<https://tn.com.ar/sociedad/2024/05/04/una-lesion-le-hizo-mirar-sus-pies-con-otros-ojos-y-creo-la-primera-marca-de-zapatillas-barefoot-del-pais/>

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/acceder-al-fondo-semilla-impacto>

<https://www.mendoza.gov.ar/economia/mendoza-emprende-semilla/>

[https://www.foncap.com.ar/microcreditos\\_emprendedores.html](https://www.foncap.com.ar/microcreditos_emprendedores.html)

<https://radim.org.ar/#!/-bienvenids/>

[https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/027/documentos/2023/12/el-mercado-del-venture-capital-en-argentina/RE\\_El%20mercado%20del%20Venture%20Capital%20en%20Argentina\\_2023.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/027/documentos/2023/12/el-mercado-del-venture-capital-en-argentina/RE_El%20mercado%20del%20Venture%20Capital%20en%20Argentina_2023.pdf)

<https://blog.hubspot.es/website/blog-corporativo>



<https://www.zapiens.com.ar/>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/un-exito-boca-a-boca-crearon-una-zapatilla-para-correr-como-si-se-estuviera-descalzo-nid28062024/>

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Zapiens-ve-la-luz-en-argentina-con-su-calzado-barefoot-1600069.html>

<https://dinamicatrading.com/historia-del-calzado/>

<https://cdsa.academica.org/000-023/607.pdf>

<https://terraroots.net/blog/2024/05/12/explorando-la-historia-de-los-zapatos-minimalistas-desde-sus-raices-antiguas-hasta-las-tendencias-modernas/>

<https://origoshoes.com/es-sa/blogs/blog/the-evolution-of-shoes-how-barefoot-shoes-have-done-a-full-360?srsId=AfmBOorU9t5TYSUdwATI2X-gd8Sm6klOkfZgz7Gyx6gJMEO3smZhSUAs>

<https://www.saguaro.com/pages/a-brief-history-of-barefoot-shoes?srsId=AfmBOooA4SAXjb26lOLbf3G-ZqOBeZ8A8NymHjts16tWk8o2bH73czs9>

<https://es.saguaro.com/pages/sobre-nosotros>

<https://arcap.org/wp-content/uploads/2020/12/Inversor-Angel-Argentino-2020.pdf>

<https://robosize.com/blog/fashion-ecommerce-conversion-rate/>

<https://www.invespcro.com/cro/conversion-rate-by-industry/>

<https://www.indec.gob.ar/>

<https://iesonline.ar/>

<https://www.vibram.com/es>

<https://www.cognitivemarketresearch.com/barefoot-shoes-market-report>

<https://www.worldfootwear.com/>

<https://www.statista.com/statistics/345885/facebook-advertising-ctr/>

<https://www.laindustrialalgodonera.com/>

<https://www.europarl.europa.eu>

<https://www.fibransur.com.ar/>

<https://www.tencel.com/>

<https://www.tnu.es/>

<https://www.greenrubbergroup.com/>

<https://www.timberland.com/en-us>

<https://www.unilever.com/>



<https://www.ikea.com>

<https://eu.patagonia.com/>

<https://www2.hm.com/>

<https://www.argentina.gob.ar/interior/ambiente/economia-circular>



## ANEXOS

### Anexo I: Inversión Inicial

#### ESCENARIO CON LOCAL FÍSICO

INVERSIÓN INICIAL	USD
I+D	\$2.000,00
SUELDOS	\$5.400,00
INMUEBLES	\$9.200,00
CONFORMACIÓN SOCIETARIA	\$900,00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$2.000,00
PLATAFORMAS DIGITALES	\$7.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$26.500,00</b>

SUELDOS	3 MESES DE TRABAJO (tiempo estimado necesario para poder desarrollar el producto e iniciar el pedido al pi
INGENIERO INDUSTRIAL	\$3.000,00
DISEÑADOR INDUSTRIAL	\$2.400,00

INMUEBLES	ALQUILER (2 MESES DEPOSITO + MES DE ALQUILER ADELANTADO)
REFACCIONES Y DECORACIÓN	\$5.000,00
PUNTOS DE VENTA + almacén	\$1.700,00
BIENES DE USO (OFICINA)	\$2.500,00

PROVEEDORES	
STOCK INICIAL EN ZAPATILLAS	100 PARES * \$40
ESTUDIO JURÍDICO CONFORM	\$900,00

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	
BRANDING Y CAMPAÑA DE LA	\$2.000,00

PLATAFORMAS DIGITALES	Desarrollo a medida de plataformas de nuestra propiedad
PÁGINA WEB	\$5.000,00
APP	\$2.000,00

Fuente: elaboración propia



## Anexo II: Costos

COSTOS FIJOS	Mensualizado	Anualizado
ALQUILER	\$570,00	\$6.840,00
SUELDOS	\$4.100,00	\$49.200,00
TERCEROS	\$450,00	\$5.400,00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$1.350,54	\$16.206,48
MANTENIMIENTO PÁG WEB	\$30,00	\$360,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.500,54</b>	<b>\$78.006,48</b>

CARGO	SUELDO	CANTIDAD
INGENIERO	\$1.000,00	1
DISEÑADOR	\$800,00	1
VENEDORES	\$800,00	2
OPERARIO	\$400,00	1
SERVICIO AL CLIENTE	\$400,00	1
SOCIAL MEDIA & MKT MANAGER	\$700,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.100,00</b>	<b>7</b>

TERCEROS	COSTO
AGENCIA DE CONTABILIDAD Y RRH	\$300,00
ASESOR JURÍDICO	\$150,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$450,00</b>

COSTOS VARIABLES	
COSTO DE ZAPATILLA	40

Fuente: elaboración propia





## Anexo III: Proyección de ventas

Precio de venta mayorista \$90,00  
Precio de venta CF \$100,00

Meses	Unidades vendidas	Ingresos x venta
1	500	\$50.000,00
2	518	\$51.750,00
3	536	\$53.561,25
4	554	\$55.435,89
5	574	\$57.376,15
6	594	\$59.384,32
7	615	\$61.462,77
8	636	\$63.613,96
9	658	\$65.840,45
10	681	\$68.144,87
11	705	\$70.529,94
12	730	\$72.998,49
<b>TOTAL</b>	<b>7301</b>	<b>730098</b>

SE CONSIDERA UN CRECIMIENTO MENSUAL DE LAS VENTAS DE UN 3,5%

	MENSUAL	ANUAL
TASA DE CRECIMIENTO	3,5%	51,11%

Año	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	7301	11032	16671	25190	38064
Locales propios	2555	3861	5835	8817	13323
Por terceros	4746	7171	10836	16374	24742
Ingresos Anuales	\$682.641,71	\$1.031.518,49	\$1.558.695,26	\$2.355.295,55	\$3.559.013,28

Fuente: elaboración propia



## Anexo IV: Flujo de Fondos

Operaciones	0	1	2	3	4	5
Venta		\$682.641,7	\$1.031.518,5	\$1.558.695,3	\$2.355.295,5	\$3.559.013,3
Costo de venta		\$292.039,2	\$441.291,3	\$666.821,5	\$1.007.613,1	\$1.522.572,5
Gastos fijos		\$78.006,5	\$89.707,5	\$103.163,6	\$118.638,1	\$136.433,8
Amortización		\$500,0	\$500,0	\$500,0	\$500,0	\$500,0
Ganancia antes de impuestos		\$312.096,0	\$500.019,7	\$788.210,2	\$1.228.544,4	\$1.899.506,9
Impuesto Ganancias		\$109.233,6	\$175.006,9	\$275.873,6	\$429.990,5	\$664.827,4
Neto		\$202.862,4	\$325.012,8	\$512.336,6	\$798.553,8	\$1.234.679,5
<b>FF OPERATIVO</b>	0	\$202.862,4	\$325.012,8	\$512.336,6	\$798.553,8	\$1.234.679,5

Inversión	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-\$26.500,00					
<b>FF DE INVERSION</b>	-\$26.500,00					

Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5
Ventas en comercios de terceros		\$427.107,4	\$645.388,6	\$975.226,4	\$1.473.634,1	\$2.226.762,3
Créditos por venta		-\$71.184,6	-\$107.564,8	-\$162.537,7	-\$245.605,7	-\$371.127,1
Inventario	\$40.000,0	\$40.000,0	\$120.000,0	\$120.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
Inversión en bs de cambio	-\$40.000,0	\$0,0	-\$80.000,0	\$0,0	-\$120.000,0	\$0,0
<b>FF CAPITAL DE TRABAJO</b>	-\$40.000,0	-\$71.184,6	-\$187.564,8	-\$162.537,7	-\$365.605,7	-\$371.127,1

En créditos por venta se plantea, otorgar hasta 60 días para el pago del producto a terceros, las ventas en sucursales son de cobro inmediato

El inventario va a depender de cuanto es la compra mínima para el fabricante de zapatillas. Utilizamos a modo de referencia una compra mínima de 1000 zapatillas, que quedaría como stock de seguridad a futuro

FF del proyecto	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
ff inversiones	-\$ 26.500,0						
ff operaciones	\$ -	\$202.862,4	\$325.012,8	\$512.336,6	\$798.553,8	\$1.234.679,5	
ff capital de trabajo	-\$ 40.000,0	-\$71.184,6	-\$187.564,8	-\$162.537,7	-\$365.605,7	-\$371.127,1	
FCF/ECF	-\$ 66.500,0	\$131.677,8	\$137.448,0	\$349.798,9	\$432.948,2	\$863.552,4	\$1.894.170,8
<b>FCF/ECF perpetuidad</b>	-\$ 66.500,0	\$131.677,8	\$137.448,0	\$349.798,9	\$432.948,2	\$2.757.723,2	
<b>VAN</b>	\$ 786.595,1						
<b>VAN - Inv Inicial</b>	\$ 720.095,1						

Fuente: elaboración propia

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 9 de diciembre de 2024



Giuliano Gelardi

Firma y aclaración

30649

Número de registro

41417457

DNI



Roman Lorenzo Calot

Firma y aclaración

30530

Número de registro

40070486

DNI



Santiago Guzzo

Firma y aclaración

30675

Número de registro

41643278

DNI



Vilapriño Juan Cruz

Firma y aclaración

30953

Número de registro

41365789

DNI