



TOMS®

Una creencia profunda guía a un negocio hacia el éxito

En una sociedad que ha relativizado sus valores más arraigados, cualquier modelo de negocio de ayuda social podría generar dudas de si realmente aporta de manera desinteresada a las personas vulnerables o, simplemente, es una plataforma para lograr mayores ventas y rentabilidad para los accionistas. Toms shoes no parece ser una casualidad, sino una empresa que nació con un impulso emocional fuerte y con un diseño de estrategia que se ha ido consolidando en el tiempo.

I Texto: **Diego Ignacio Montenegro, IDE Business School**



El inicio de la empresa: la importancia de darse cuenta

En 2006, Blake Mycoskie viajó a Argentina para aprender a jugar polo, una actividad donde dos equipos, montados a caballo, intentan llevar una pelota a la portería rival por medio de un mazo. En ese viaje, Blake conoció a una mujer que lo llevó a vivir una experiencia que cambió su vida. Visitó a dos hermanos de 10 y 12 años, que por su situación de pobreza compartían un par de zapatos de talla para adulto. Como consecuencia de ese evento, Blake fundó la *start-up* TOMS (abreviación de *Tomorrow's Shoes*) con una variante más fashion de la alpargata, apoyándose en el concepto "compre un par de zapatos y TOMS donará otro".

Este modelo *-One for One-* luego de 5 años reportaba para TOMS un crecimiento del 300% y había entregado 10 millones de pares de zapatos. El negocio para el año 2011 tenía un gran enfoque en el producto que hacía sostenible el concepto, amparado en el consumismo de la generación millennial, muy conectada a las causas y defensa de las empresas con responsabilidad social corporativa.

Mycoskie pudo tener dos reacciones superficiales frente a la problemática mundial que descubrió en Argentina: dejar en su memoria el triste evento o hacer una donación personal. Él optó por ver esta problemática y ¡actuar!

Construir un Modelo de Negocio para TOMS

Como toda *start-up*, TOMS comenzó desarrollándose dentro del círculo de amigos del fundador. En el camino fue diseñando una suerte de tareas en torno a la propuesta de valor de "compra y dona". Se dio cuenta también que los *insights* que mueven a las personas son emocionales y profundos, con ventas a través de canales *online* y tiendas físicas, lo que permitía construir una relación fuerte de los usuarios con la marca.

→



Bajo el modelo *One to one*, Mycoskie creó un modelo audaz y potente:

por cada unidad vendida de zapatos se entregaría uno igual a un niño en situación de pobreza en Argentina y África.

Organizaciones mundiales como UNICEF y medios como la Revista Rolling Stone, New York Times, People y Elle se convirtieron en poderosos aliados; así como celebridades reconocidas del nivel de Tobey Maguire, Keira Knighthley y Scarlett Johansson.

→

Por otro lado, actividades clave como la fabricación fueron optimizadas gracias a la simplicidad de los procesos y productos, lejos de la publicidad tradicional y con historias emotivas "boca a boca" a través de redes sociales.

El adecuado funcionamiento de su modelo estratégico llevó a TOMS a obtener USD 400 millones en ingresos en 2017, colaborando con 100 organizaciones no gubernamentales en 70 países.

Recuperando la causa: el por qué de la organización

En 2012, Blake tomó un año sabático para re-pensar la empresa. Le preocupaba que TOMS haya seguido un modelo de crecimiento enfocado en el producto y no en su creencia profunda: pensar en grande, cambiar el *status quo* e inspirar a otros a ayudar utilizando los negocios para mejorar la calidad vida de las personas.

Esta causa o creencia profunda debía recuperarse —al igual que su matrimonio— y ser más grande que la permanencia del fundador y los ejecutivos de la empresa. Toda nueva estrategia de crecimiento tenía que ser realineada a la cultura empresarial, tal como sucedió posteriormente con las nuevas iniciativas de la marca: vender gafas a cambio de ayudar a recuperar la visión de una persona, o los programas de agua limpia y antibullying. ¡La empresa debía convertirse en un movimiento otra vez!





Hints

“”

El pensamiento de las nuevas generaciones y sus emociones: los millennial tienen un sentimiento de "no culpabilidad" con organizaciones que ayudan a personas con necesidades básicas. La participación de esta generación en eventos y actividades con la marca acercan el problema y fomentan "exponencialidad", con medio del boca a boca.

Cualquier empresa debería tener un modelo de negocio: es relevante contar con un mapa que indique la ruta para conseguir valor para el consumidor en el largo plazo, y que luego pueda desplegarse en proyectos con personas, infraestructura, recursos financieros y plazos de ejecución.

La economía compartida y la percepción del precio: se puede ser caritativo con el negocio y generar utilidades al mismo tiempo. Es un delicado equilibrio que no puede perderse. Los compradores incluso pueden pagar un poco más si tienen la percepción de una real responsabilidad social de la empresa. Los fans de TOMS están dispuestos a pagar entre el 30 y 50% adicional si la marca continúa siendo fiel a su propósito.

Nunca perder de vista la creencia profunda: no es suficiente que el producto esté bien diseñado y sea funcional. Además, la marca debe tener un por qué consistente por el cual pelear, a pesar de que puedan existir críticas en el camino. El concepto debe ser simple e innovador, pero maravilloso.

Las causas fuertes son contagiosas: el ejemplo de TOMS ha sido emulado por muchas otras organizaciones como es el caso de Mealshare, compañía canadiense que ayuda a alimentar a los más necesitados mediante una cadena de solidaridad entre los distintos restaurantes y sus comensales.

Hitos e innovaciones en la historia de TOMS SHOES

2006:

Mycoskie regresa a Argentina y visita a niños que comparten zapatos por su situación de pobreza. Funda TOMS SHOES con base en Santa Mónica, California. Venta de 10.000 pares de zapatos.

2010:

Se lanza la iniciativa One for One en botas para la lluvia.

2012:

2012: Mycoskie y su esposa Heather se toman un año sabático para recuperar el propósito de TOMS y mejorar su matrimonio.

2014:

Brain Capital adquiere el 50% de TOMS por USD 625 millones. La riqueza de Mycoskie se valora en USD 300 millones. Forbes cita a un profesor de economía de NYU que menciona que TOMS es "la peor obra de caridad en desarrollo".

2016:

250.000 semanas de agua limpia donadas, 50 millones de pares de zapatos y 360.000 tratamientos para mejorar la visión.

2002:

Blake Mycoskie viaja por primera vez a Argentina como parte del evento The Amazing Race.

2007:

TOMS lanza su evento anual "One Day Without Shoes", donde se alienta a las personas a no usar zapatos por un día para tomar conciencia de la problemática.

2011:

500 minoristas distribuyen la marca. En 5 años se llegó 300% de crecimiento. Se lanza la iniciativa One for One de gafas por tratamientos para recuperar la vista.

2013:

TOMS introduce al mercado su marca de café. Comienza a fabricar zapatos en los mercados que ayuda como Haití.

2015:

Se introducen las iniciativas de TOMS de agua limpia y antibulling. 35 millones de pares de zapatos entregados a niños de bajos recursos; 40% se produce en Argentina, Etiopía, Haití, entre otros.

2017:

TOMS genera USD 400 millones en ingresos y colabora con 100 ONG's en 70 países.



Toms shoes nació con un impulso emocional y con una estrategia que se ha consolidado en el tiempo.

EL AUTOR



Diego Ignacio Montenegro es *Top Manager* por la Universidad de Harvard, tiene los grados de Executive MBA en Marketing por la Universidad Francisco de Vitoria de España y MBA por la Universidad Politécnica de Madrid. Especialista en Recursos Humanos por la Universidad de San Francisco (EE.UU.). Además es Ingeniero Industrial. Actualmente es profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School, Director General de la Universidad de Los Hemisferios y Presidente de EmotionShare Corporation. Autor del libro "EmotionShare, no se lo cuentes a Michael" y varios artículos de investigación.

