

José María Visconti Caparrós

Caso zapatillas Tigre: una historia de diversificación

José María Visconti Caparrós

Caso zapatillas Tigre: una historia de diversificación



**Caso zapatillas Tigre: una historia
de diversificación**

José María Visconti Caparrós

Caso zapatillas Tigre: una historia de diversificación

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.

editorial@esic.edu



Junio, 2023

Caso zapatillas Tigre: una historia de diversificación

José María Visconti Caparrós

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2023, ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: 91 452 41 00

www.esic.edu/editorial

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-92-7

Cubierta: ESIC

Maquetación: Santiago Díez Escribano

Lectura: Balloon Comunicación

Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

I

D

Z

I

1. ANTECEDENTES	9
2. LA AMENAZA	12
3. RUNNEA.....	15
4. PREGUNTAS DEL CASO	18
5. MATERIAL DE INVESTIGACIÓN RECOMENDADO	19



José María Visconti Caparrós

Licenciado en Ciencias Económicas, especialidad Economía Cuantitativa, por la Universidad Autónoma de Madrid y licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con un posgrado en Dirección Comercial otorgado por ESADE, y otro de Derecho Laboral otorgado por la Escuela de Práctica Jurídica de Madrid.

Durante más de 25 años ha desempeñado puestos como directivo y responsable en las áreas de marketing, atención al cliente, *lean 6 sigma*, *supply chain*, consultoría, desarrollo de negocio en empresas líderes a nivel mundial. Entre ellas destacan Hispamer, Deloitte, 3M, Maxam, en el sector privado; y fue miembro del comité de dirección de AFEMS, órgano europeo de representación sectorial.

Actualmente, es miembro del comité de expertos de Opinno y director de los másteres de Marketing Digital y Negocio Digital de ESIC Business & Marketing School.

Posee diversas certificaciones profesionales e imparte formación *in company* en programas *ad hoc* para empresas como Mapfre, Bankia, IKEA, Orange, Llorente y Cuenca, Bonduelle, Shacho Kai, WSA, Moimsa... Entre las materias que domina destacan estrategia digital, ecosistemas digitales, modelos de negocio, marketing digital, gestión de proyectos, gestión avanzada de clientes, agilidad, resolución creativa de problemas, *design thinking*, *entrepreneurship*, mapeo y rediseño de procesos, cadena de valor, cuadros de mando, estrategia y gestión del talento, trabajo colaborativo, liderazgo y desarrollo de competencias directivas y gerenciales.

Profesor invitado para nivel de posgrado en IE, CESIF, PBS, ITAM y SHISU.

Experto en el área de ecosistemas digitales, materia de su futura tesis doctoral, y ha presentado investigaciones aceptadas en congresos como EMAC, ACIEK, o OUI.

www.linkedin.com/in/josé-maría-visconti-caparrós

*Caso original del profesor **José María Visconti Caparrós**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo de un proceso de diversificación a partir del descubrimiento de oportunidades de mercado. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de empresas de referencia obtenida a través de su página web y otras fuentes de información. Los personajes y las situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.*

Original del 16 de abril de 2023.

Palabras clave: Investigación de mercado, *social media listening*, *insights*, investigación cualitativa, investigación cuantitativa, informes, mapas de posicionamiento, mapa de valor, diversificación de negocio, marketing, análisis de situación.

Categoría: Marketing; investigación de mercado.

1. Antecedentes

La empresa familiar Tigre fue fundada por Arturo en los años 80, quien siempre fue un visionario y emprendedor a pesar de que en los primeros años de vida laboral desempeñara varios trabajos como comercial en diversas empresas. Siempre comentaba en casa, y en las reuniones con los amigos, sus ideas sobre fabulosos negocios que tenía en mente, pero la falta de tiempo por el trabajo y las primeras dificultades al sondear esas ideas le hacían desistir. Un domingo soleado del mes de junio de 1981, como era habitual en su familia, Arturo estaba disfrutando de un día de playa sentado sobre la toalla y mirando hacia la orilla del mar. Entonces volvió a comprobar la misma escena que tantas veces ya había visto. Los bañistas al salir del mar tenían que andar atravesando una zona de guijarros que se hacía incómoda e incluso dolorosa al pisar sobre ellos. Lo había visto muchas veces, pero ese domingo todo cambió para siempre en su vida. El chico que había estado observando andando con dificultad y molestias pasó justo junto a Arturo hablando en voz alta y expresando sus pensamientos: «Pagaría lo que fuera por unas zapatillas que evitaran este suplicio». A veces todas las circunstancias propicias confluyen. En esa época Arturo era representante comer-

cial para la zona de Levante de unas alpargatas que eran muy demandadas en los meses de buen tiempo. Para poder venderlas bien, había recibido formación sobre el proceso productivo y había profundizado en el conocimiento de aspectos críticos del calzado como los materiales, la horma, las suelas, el diseño... En la cabeza de Arturo se disparó el proceso creativo. ¿Y si en vez de vender alpargatas producían unas zapatillas acuáticas que permitieran a los bañistas entrar y salir del mar con comodidad y protección frente a las zonas de la playa cubiertas por guijarros, conchas y otros elementos duros y cortantes al ser pisados? El material tendría que ser de goma o similar y el diseño tendría que permitir un buen ajuste y andar con facilidad.

Lo primero que hizo Arturo fue contar su idea a don Julio, el dueño de la empresa de alpargatas para la que trabajaba. Don Julio escuchó atentamente a Arturo porque tenía un buen concepto de él y porque su desempeño profesional era excelente y conseguía muy buenos resultados. Cuando Arturo finalizó el relato de su idea de negocio, don Julio le mostró una amplia sonrisa y le confesó que nadie pagaría dinero por un calzado que tuviera un uso tan reducido y ocasional.

Desde luego don Julio era un experto en el sector y, al escuchar su opinión, Arturo pensó que tendría que desistir de ello. Al volver a casa, dando por perdida otra idea de empresa más, se encontró con un hecho revelador. Su hijo Ángel había pasado la tarde con los amigos del colegio en la playa y ahora estaba sentado en el sofá del salón con un pie en alto mostrando un corte del que no paraba de salir sangre. Arturo preguntó qué había pasado y al empezar a relatar Ángel lo sucedido, una inmensa sensación de satisfacción invadió a Arturo. Era una señal de que hacía falta un calzado que protegiera a los bañistas.

En los próximos meses, Arturo compaginó su trabajo comercial con el de investigador de materiales y diseñador del calzado. No paró de hacer bocetos que no terminaban de convencerlo. Un día hablando con su primo Jean Marie, que se encontraba de visita en España, le contó su idea y le mostró sus bocetos. Jean Marie era francés, hijo de un hermano del padre de Arturo que había emigrado años antes a Francia. Jean Marie le contó a Arturo que en Francia ese calzado ya existía desde los años 40. Se atribuía a Jean Duphant, quien tenía una fábrica de plásticos e, inspirándose en las sandalias de cuero de los pescadores franceses, decidió fabricar un modelo similar con plástico, en parte motivado por la carestía de cuero tras la Segunda Guerra Mundial. Jean Marie explicó a Arturo que ese calzado era de goma, con muchas aberturas que permitían que el pie estuviera ventilado y al quedar cubierto por el agua no mostrara excesiva resistencia, y que se ajustaba con una hebilla que aseguraba bien el calzado al pie. Al regresar a Francia, Jean Marie le prometió que le mandaría unos pares para que Arturo los pudiera estudiar en detalle.

Con un diseño claro, sabiendo que en otros mercados el producto ya había sido aceptado y con el conocimiento y los contactos del sector, Arturo se sentía imparable. Y así fue cómo fundó la empresa Tigre y con ese mismo nombre puso la marca al calzado que más tarde se popularizó en España con el nombre de 'cangrejeras'. Obviamente, Arturo dejó su puesto de comercial y se convirtió en un empresario de éxito. Durante los primeros años, toda su actividad se centró en desarrollar el negocio aprovechando el desarrollo de la clase media española que reivindicaba ese estatus con vacaciones veraniegas en la playa, y también la masiva llegada de turistas internacionales que también buscaban el sol y la playa española para disfrutar de un clima envidiable para ellos.