

### UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE: TOMS

Ana Lanero Carrizo  
César Sahelices Pinto  
*Universidad de León (España)*

Álvaro Navarro Blanco  
Marta Cimadevilla Gómez

#### Resumen:

TOMS es una organización que desde un principio alcanzó gran éxito, al adoptar un modelo de negocio sostenible que inspira y ayuda a miles de personas. Blake Mycoskie, su fundador, emprendió un negocio innovador basado en que por cada compra se realizaría una donación, modelo "one to one", inicialmente con la venta zapatos. Su éxito ha favorecido la ampliación de productos. Principalmente el negocio se resume en cuatro etapas; la compra de productos (zapatos, café, bolsos...) por consumidores dispuestos a ayudar; un plan de acción destinado a canalizar sus recursos para cubrir costes y poder ayudar con sus ganancias a personas necesitadas; un plan de apoyo y personalización de productos según los gustos de cada consumidor; y por ultimo colaborar todo lo posible con los más empobrecidos.

#### Abstract:

TOMS is an organization that from the beginning that appears, adopts a sustainable business model that inspires and helps thousands of people. Blake Mycoskie, its founder, started an innovative business based on the fact that for each purchase a donation is made, a model called "one to one". He started by selling shoes, but now he has expanded his product range. Mainly the business is summarized in four stages; the purchase of products (shoes, coffee, bags ...) by users that want to help; an action plan aimed at channeling its resources to cover costs and to help people that it is needed; a plan of support and customization of products according to the tastes of each consumer; and finally collaborate as much as possible with the most impoverished.

## 1. Introducción

“Tom Shoes”, es una empresa con sede en Santa Mónica, California, que también opera una subsidiaria sin fines de lucro. En el año 2006, el americano Blake Mycoskie emprendió un viaje a Argentina, y sorprendido por la gran cantidad de niños que no poseían zapatos con los que pudieran caminar sin herirse los pies, decidió ayudarles de alguna manera. Así nació “Tomorrow Shoes”, en español, “Zapatos Mañana”, lo que podría traducirse como “compra uno hoy, donamos otro mañana”. A día de hoy es conocida como “Tom Shoes”, empresa cuyo objetivo consistía en que por cada zapato que le comprasen, donaría otro par nuevo y exactamente igual a niños que lo necesitasen, modelo conocido como “uno por uno”.

**Figuras 1 y 2:** niños recibiendo sus donaciones de TOMS.



Fuente: <https://www.toms.com/>

Tras la experiencia vivida por el emprendedor en Argentina, éste decidió regresar con el fin último de ofrecer ayuda, donando 100.000 zapatos a la ONG llamada LIFE (Luchemos por una Infancia Feliz y con Esperanza) para que éstos fuesen repartidos entre los niños más necesitados.

Lo que comenzó con una simple idea, se ha convertido en un gran modelo de negocio que satisface necesidades básicas de un grupo muy empobrecido de la sociedad.

A día de hoy, la compañía diseña, fabrica y vende zapatos inspirados en la alpargata argentina, la cual conoció en su viaje, para que estas sean repartidas entre las diferentes zonas más necesitadas, además de ofrecer otro tipo de servicios destinados a la mejora de vida y oportunidades de las personas.

El precio de estas alpargatas ronda entre los 40\$ y 120\$, ya que TOMS cobra cerca del doble del coste del zapato para que puedan donar un zapato a un niño necesitado. Esto se trata de una estrategia arriesgada en tiempos económicos inestables, pero la estrategia de Blake no está basada en el precio, sino que se trata de concienciar al consumidor sobre los problemas mundiales, especialmente esos colectivos con necesidad de calzado.

La idea de crear una empresa y no una ONG fue darle sustentabilidad al proyecto, como bien dijo él en una entrevista realizada por Bill Clinton en el año 2007. (Decidí hacer una empresa porque era una manera sustentable de poder seguir dándole a los chicos calzado. Si hubiésemos sido una ONG dependeríamos de donaciones, y quizás gente que me donó el primer año, al segundo no lo hubiese hecho porque habrían elegido otra causa, por el ejemplo el huracán Katrina), sucedido éste, el año anterior a que Blake decidiese fundar su empresa.

Además, Blake explica como al no gastar dinero ni en publicidad ni en marketing, pueden destinar esos fondos al reparto del calzado entre los niños pobres.

Según Blake, cada comprador de su producto se convierte en un donante de su causa y un filántropo, y por ello promociona sus productos con la frase “ayúdanos a cambiar el mundo”, considerando que este calzado hace una diferencia decisiva en la vida de estos chicos.

TOMS está teniendo un impacto positivo en muchos de nuestros países. Desde 2013, TOMS ha dado casi 3.5 millones de pares de zapatos nuevos a niños necesitados en Colombia, la República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, las Filipinas, los Estados Unidos (Little Rock, Arkansas) y Zambia.

TOMS, además cumple con lo requerido en los diferentes países:

- Aporta el zapato de lona original, sin cordones, ya que cumple con los requisitos del uniforme escolar de Honduras, las Filipinas y Zambia, lo que ayuda a que los niños puedan seguir acudiendo

a la escuela. Asimismo, los zapatos también mejoran la salud, ya que las suelas resistentes y duraderas protegen a los niños en las zonas contaminadas por basura y otros escombros.

**Figura 3:** comentario realizado por niña residente en Zambia

"Hay mucho **vidrio roto** en todas partes, lo que hace que el caminar descalzo sea **peligroso**. Una vez me corté y me tuvieron que dar una inyección en la clínica, y no quiero que eso vuelva a suceder".  
- Salome (10 años), Zambia\*

Fuente: <https://www.toms.com/>

**Figura 4:** comentario realizado por niño en Honduras

"Los zapatos viejos que tenía se me rompieron. Me sentí mal porque ya no podía ir a la escuela. El día que me dijeron [que recibiríamos zapatos], me sentí muy contenta. ¡Finalmente podría volver a la escuela!"  
- Jeffrey (13 años), Honduras

Fuente: <https://www.toms.com/>

- Zapatos resistentes al agua y con agujeros en la parte superior, ideales para las regiones del mundo donde llueve bastante. Son livianos pero duraderos y pueden aguantar un uso cotidiano en diversos tipos de terreno (barrancos, montañas, colinas, piedras y más).
- Zapatos deportivos.

**Figura 5:** modelo deportivo TOMS



Fuente: <https://www.toms.com/>

**Figura 6:** modelo alpargata argentina y modelo agua TOMS



Fuente: <https://www.toms.com/>

Ya citado previamente, la empresa TOMS no solo se dedica a la donación de un par de zapatos por cada venta, sino que, a su vez dispone de otros productos para su venta:

- "TOMS Gafas" se puso en marcha en 2011, y ha ayudado a devolver la vista a más de 400.000 personas necesitadas, proporcionando gafas graduadas, tratamientos médicos y cirugías para salvar la vista con cada compra de gafas.

**Figura 7:** modelo gafas TOMS.



Fuente: <https://www.toms.com/>

- "TOMS Roasting Co", se puso en marcha en 2014 y consiste en proporcionar agua potable a las comunidades necesitadas con cada compra de café de esta marca.

**Figura 8:** modelo café TOMS.



Fuente: <https://www.toms.com/>

- “TOMS Bolsas” fue fundada con la misión de aportar seguridad y un kit de natalidad para madres personas que lo necesiten. Con cada compra de la bolsa, TOMS ayudará a proporcionar un parto seguro para la madre y para el bebé.

## 2. Desarrollo del Caso

El mundo empresarial está inmerso en una era de cambios que está dando lugar a modelos nuevos, innovadores y preocupados por el medio ambiente y el entorno social en el que se desarrollan. Aunque no siempre se lleven a cabo ese tipo de políticas por su fin mismo, como puede ser por cuestión de imagen.

La razón propia de estas corporaciones es precisamente poner un que pequeño grano de arena para mejorar el mundo. Y entre ellas está la firma de zapatos TOMS, cuyo modelo de negocio tradicional se basa en regalar un par de zapatos a niños desfavorecidos por cada par que venden.

Figura 9: portada niños beneficiados



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>

La empresa TOMS trabaja con distintas ONGs, de entre ellas cuenta con la organización Children International, con la que comparten opinión:

*“Nuestra visión. Nuestra meta es crear un mundo sin escasez económica, donde cada niño, familia y comunidad están vinculados, producen y prosperan. Conectamos a las personas en todo el mundo en la lucha contra la pobreza. Trabajamos juntos e invertimos en la vida de los niños y jóvenes. Construimos los ambientes sanos que ellos necesitan para superarse, y los otorgamos recursos para crear cambios duraderos en su vida y la de sus comunidades. Vivimos la misión. Buscamos entender, generamos confianza y creamos significado en nuestra labor compartida. Creemos que cada persona tiene habilidades extraordinarias y talentos por descubrirse. Valoramos las conexiones humanas. Cuando trabajamos juntos, llegamos más lejos. Unión y objetivos, una colaboración idónea entre TOMS Shoes y Children International”.*

La empresa comenzó con el objetivo de obtener beneficios económicos y a la vez amparar a corporaciones sin ánimo de lucro. La corporación se ha convertido en un poderoso modelo de negocio que protege las necesidades básicas y esenciales de las personas, el avance de la salud y la educación.

El modelo de mercado o estrategia de mercado de TOMS se caracteriza por el movimiento “One for One®”. “Una compra al por menor de un bien supone que una persona en necesidad se beneficie de ese mismo bien”. El concepto One for One inicial centra su foco de negocio en la responsabilidad social corporativa, ya que se compromete a donar un par de zapatos a los niños necesitados por cada par de zapatos que compre un cliente. Este negocio se constituye en el año 2006, fundado por Blake Mycoskie. La empresa inicialmente se dedicó al diseño, la confección y la comercialización exclusiva de zapatos, inspirados en el modelo típico de alpargata argentina. El objetivo del fundador era crear un modelo de negocio sostenible, una empresa sin impacto negativo en el ambiente global, social o económico. Un negocio que lucha por lograr un triple resultado positivo que contribuye a mejorar la calidad de vida de niños en condiciones económicas muy limitadas.

El modelo de negocio de la corporación se basa en la promoción “voz a voz”, es decir, a través de la comunicación (razón de ser) y retroalimentación entre consumidores. Los principales competidores de la marca invierten un gran porcentaje en publicidad de todo tipo (celebridades, anuncios televisivos, etc) mientras que ellos construyeron el modelo de negocio a través de los medios sociales.

No es necesario que la empresa se centre en buscar nuevas estrategias, su modelo de negocio responsable ha tenido resultados positivos; es apreciado y considerado entre todos sus clientes, pues los consumidores

se sienten orgullosos de vestir las alpargatas y lo comparten con sus amigos (posicionamiento estratégico basado en las percepciones del consumidor). A pesar de ello podríamos encajar distintas estrategias, como puede ser una estrategia básica de desarrollo caracterizada por la diferenciación, aunque no solo en la dimensión calidad sino en una distinción frente a la competencia. A mayores podríamos destacar una estrategia de crecimiento intensivo, así como el desarrollo de nuevos productos y la introducción de nuevos mercados. Un crecimiento diversificado tanto a nivel céntrico como puro, gracias a la búsqueda de satisfacer a un mayor mercado.

La empresa lanza nuevas campaña con el objetivo de concienciar a la sociedad, destacan las siguientes.

"**One Day Without Shoes**" (un día sin zapatos), se llevó a cabo desde 2008, la propuesta consistía en invitar a la gente a ir descalza durante un día entero para concienciar a la sociedad y entender las condiciones infrahumanas a la que se enfrentan millones de personas en el mundo. En 2010, se llevaron a cabo 1600 eventos alrededor del mundo conmemorando este día. En 2012, se lanzó una aplicación para smartphones que incluía más información sobre el evento, un video con Blake Mycoskie y la oportunidad de conectarse con otros usuarios de la comunidad TOMS.

En 2011 lanzaron la campaña "**Not Just Shoes Anymore**" (No solo zapatos), la cual pretendía mostrar al mundo que TOMS ha evolucionado de la venta de zapatos a un movimiento social más completo. La promoción "voz a voz" ha facilitado la creación de la subdivisión "Amigos de TOMS", un sistema de reclutamiento de voluntarios para ayudar en lo posible, así como distribución de calzado y entrega a los niños necesitados los recursos.

El proceso de toma de decisiones de la organización se resume en cuatro etapas:

- **Conocimiento:** etapa en la que se analizan las necesidades humanitarias más evidentes, a la vez que piensan en la satisfacción de las necesidades cotidianas en países desarrollados.
- **Reflexión:** etapa de reflexión de productos-mercado que ofrecer a potenciales clientes. (zapatos para cubrir necesidades básicas, consumo de zapatos) (marketing estratégico)
- **Acción:** a mayor número de ventas mayor número de ayudas. (marketing operacional)
- **Control:** Giving Partners que apoyan los programas sostenibles y responsables para las comunidades necesitadas.

TOMS no sólo vende productos, sino un ideal: el capitalismo solidario, ya que los consumidores son compradores y, al mismo tiempo, benefactores de una causa humanitaria.

La marca TOMS ha ampliado su oferta de productos, incorporando la fabricación de gafas y prendas de vestir (bolsos y mochilas). Por cada pieza que venden donan otra a una persona de países como Argentina, Etiopía, Guatemala, Swazilandia, Haití, Ruanda, Sudáfrica, Estados Unidos, entre otros.

La compañía dispone de más de 500 tiendas a nivel nacional e internacional, incluyendo sus productos en establecimientos como Neiman Marcus, Nordstrom, y Whole Foods Market y otras tiendas multimarca.

La confección de productos y sus respectivos embalajes sólo se fabrican con material reciclable y certificado para asegurar que cumplen con los requisitos de ley de los países donde se fabrican (Argentina, China, Etiopía y Kenia)

Su modelo de negocio fue creciendo y aumentando sus metas globales en función de necesidades básicas humanas que deben ser atendidas (Calzado, vista, agua potable, nacimiento seguro, libertad). Definición, especificación y evolución de la ampliación de sus productos:

**Figuras 10 y 11:** ayudas proporcionadas y sello certificador.



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>

### **El regalo de los zapatos**

Desde 2006, la compañía ha donado más de 50 millones de pares de zapatos en 70 países.

El precio promedio del calzado es de 69.97 Dólares. El valor estimado de venta de los pares de zapatos donados por TOMS supera los 3.05 billones de dólares.

Existe una enfermedad debilitante que causa hinchazón dolorosa de los pies y las piernas debido a los irritantes que se encuentran en los suelos de ciertos países denominada podoconiosis (factor influyente en la decisión de emprender).

La enfermedad es fácilmente prevenible y tratable, con higiene básica de pies y zapatos.

Según la Organización Mundial de la Salud, alrededor de 4 millones de personas están infectadas con podoconiosis, y la mayoría de ellas viven en Etiopía. Desde 2008, TOMS ha proporcionado tratamiento con apoyo para más de 11,000 pacientes con podoconiosis etíope.

### **El don de la vista**

Una enfermedad infecciosa que puede causar inflamación crónica y cicatrices en el interior del párpado, lo que puede provocar cicatrices y ceguera en la córnea.

TOMS Gafas se inició en 2011, ha ayudado a restaurar la vista a más de 770.000 personas necesitadas. Se encarga de proporcionar gafas graduadas, cirugía ocular para tratar cataratas o enfermedades como *tracoma* y diversos servicios de atención y tratamiento médico, así como eliminar objetos extraños del ojo, tratar inflamación, infección, trauma ocular o ulceraciones corneales.

Este programa es compatible con los programas de cuidado de los ojos de la comunidad sostenible, además de proporcionar una formación básica del cuidado de los ojos. La empresa trabaja con una red de 14 Giving Partners en 13 países para ayudar a proporcionar a las comunidades necesitadas acceso a la atención ocular.

Con la visión restaurada, los pacientes pueden reclamar su independencia y regresar a sus vidas cotidianas.

### **Agua limpia y potable, recurso esencial para la vida**

La Organización Mundial de la Salud recomienda 20 litros de agua segura por día para una salud e higiene adecuadas y más de 780 millones de personas no tienen acceso a este recurso.

TOMS Roasting Co. compra sistemas de riego de agua en siete países, en las mismas regiones donde se obtiene la materia prima café, que transformaran como producto disponible. TOMS Roasting Co. Se fundó en 2014, su objeto principal de negocio es que por cada compra de unidad producida de café se realice una donación a favor de personas desfavorecidas por 140 litros de agua potable.

El apoyo a la creación de sistemas sostenibles de agua ha otorgado a comunidades enteras un mejor acceso a agua potable, lo que conduce a una mejor salud, el aumento de la productividad económica, la creación de empleo, el acceso a la educación... Las compras de TOMS Roasting co. han proporcionado más de 720 semanas de agua segura desde que se fundó.

Figura 12: expansión geográfica



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>

### **El regalo del nacimiento seguro:**

La infección es una causa principal de muerte entre madres y recién nacidos en todo el mundo.

En 2015 surgió TOMS bolsos, el negocio consiste en que por cada unidad de bolsa comprada, la empresa TOMS ayudará a proporcionar un parto seguro para la madre y el bebé en necesidad; Con el fin de distribuir kits de natalidad necesarios para la protección de las mujeres y sus bebés durante la gestación. A partir de 2016 la empresa TOMS incorporó servicios de parto seguro.

Con la capacitación y los materiales adecuados para proporcionar un parto seguro, las madres tienen hasta un 80% menos de probabilidades de desarrollar una infección y se puede prevenir casi la mitad de las muertes de recién nacidos (Fuente: UNFPA, 2015). Los servicios de parto seguro de la corporación han ayudado a más de 175.000 madres.

### **Prevención y protección ante el bullying o acoso**

En Estados Unidos 1 de cada 3 estudiantes considera ser víctima del acoso escolar. Para atender esta necesidad la empresa empezó a comercializar con mochilas con el objetivo de colaborar y prevenir el acoso escolar, a través de programas de prevención escolar (campus de conciliación ética y moral impartida por profesores, padres e incluso estudiantes) y programas de respuesta ante la intimidación (apoyo emocional).

Con las técnicas adecuadas de prevención y respuesta disponibles para los estudiantes, pueden ayudar a reducir hasta el 90% de los incidentes de acoso escolar. (Fuente: DE NIKE, 2014)

Figura 13: ayudas proporcionadas.



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>

### **3. Preguntas para discusión**

Nuestro principal objetivo con la realización de este caso, es incentivar a los lectores y oyentes a que continúen con la búsqueda y recopilación de información sobre este tema. A raíz de esto, pueden surgir una serie de dudas que todo el mundo nos preguntaríamos.

#### **Pregunta 1. ¿Emprendimiento social u oportunidad de negocio?**

(Decidí hacer una empresa porque era una manera sustentable de poder seguir dándole a los chicos calzado. Si hubiésemos sido una ONG dependeríamos de donaciones, y quizás gente que me donó el primer año, al segundo no lo hubiese hecho porque habrían elegido otra causa, por el ejemplo el huracán Katrina.) Fuente: <http://www.marioraimondi.com/es/2009/09/23/caso-toms-shoes-%C2%BFemprendimiento-social-u-oportunidad-de-negocio/>. Estas palabras han sido muy criticadas, según nuestra opinión por las siguientes razones; muchas ONG han demostrado ser sustentables y han seguido en pie incluso en momentos de crisis económicas. Esto fue posible gracias a buenas planificaciones y estrategias pensadas por las ONGs, y sigue siendo posible a día de hoy, ya que sino no existirían. Los donantes de ONGs se convierten en un gran activo, llegando a formar una gran parte de estas, ya que éstos están más comprometidos e interiorizados con las causas que apoyan. No es el caso de los consumidores de TOMS shoes, que compran un par de zapatos y al mismo tiempo se convierten en filántropos, sin cuestionarse ni involucrarse en la causa que supuestamente están apoyando. Una manera bastante rara para ‘cambiar el mundo’, según nosotros.

Los donantes de ONGs se convierten en un gran activo, llegando a formar una gran parte de estas, ya que éstos están más comprometidos e interiorizados con las causas que apoyan. No es el caso de los consumidores de TOMS shoes, que compran un par de zapatos y al mismo tiempo se convierten en filántropos, sin cuestionarse ni involucrarse en la causa que supuestamente están apoyando. Una manera bastante rara para ‘cambiar el mundo’, según nosotros.

#### **Pregunta 2. ¿Por qué zapatos?**

Decidió crear una empresa de calzado porque consideraba que el calzado introduciría una diferencia decisiva en la vida de estos chicos. Blake explicó una enfermedad llamada podocóniosis, que se trata de una enfermedad transmitida por el suelo al caminar sin zapatos. Blake afirmó que el objetivo de su empresa no era sólo el de dar zapatos, sino también educar a otros sobre la importancia de éstos. Además, en un informe de TOMS, también se explica el porqué de los zapatos, dando la empresa las siguientes razones:

1. Salud: "Los zapatos ayudan a proteger los pies de los niños de cortes, infecciones y enfermedades. Cuando los niños se encuentran sanos, van a la escuela y luchan por sus objetivos"
2. Educación: "Muchos colegios requieren zapatos para asistir. La educación es la clave para la movilidad y es vital para romper el ciclo de pobreza."
3. Un futuro mejor: "Aunque es más difícil de medir, nuestros socios caritativos nos cuentan que los zapatos nuevos dan mayor sentido de autoestima a los niños. Los niños con confianza tienen más probabilidad de seguir en la escuela y contribuir en ella."

Estas tres características son las principales por las que Blake decidió donar zapatos y no otro objeto, pero se centra sobre todo en la SALUD. Un niño enfermo por no llevar zapatos, no puede asistir al colegio y sus oportunidades se reducen. De esta manera, Blake no solo está contribuyendo a la donación de un par de zapatos, sino que también contribuye en la salud y educación de estos niños.

**Pregunta 3.** *¿Cómo puede ser rentable este tipo de empresas?*

(Durante muchos años la gente en los negocios pensaba que cuando una empresa daba algo, era igual a estarlo cediendo, pero nuestra compañía ha demostrado que se puede ser caritativos en el negocio y al mismo tiempo generar utilidades. Fuente: Blake Mycoskie, 2015).

Como ya ha sido comentado anteriormente, esta empresa carece de inversión en publicidad, una de las principales estrategias de negocio que ellos apoyan, a diferencia de sus competidores que invierten un gran porcentaje en darse a conocer, TOMS shoes lo hace a través de un modelo de voz a voz y de los medios sociales, consiguiendo así que sus consumidores se sientan orgullosos de vestir sus alpargatas y lo compartan con sus amigos, haciendo de esta manera que la empresa sea rentable. Además de esta estrategia, sus precios algo más altos que sus competidores también cubren parte de los costes en los que se incurren.

Por ello, en términos generales podríamos dar respuesta a esta pregunta concluyendo que la inversión ahorrada en la publicidad y la elevación de precios, es destinado a la donación de zapatos, cubriendo así los costes adicionales que este modelo de empresa conlleva.

**Pregunta 4.** *¿Se consigue realmente solucionar un problema social a largo plazo?*

El acto caritativo de donar un par de zapatos gratis sirve poco más que como un arreglo a corto plazo en un sistema que necesita soluciones de desarrollo económico, sanitario y educativo a largo plazo. Desde la perspectiva de la crítica, las donaciones, a menudo afectan a los trabajadores, comerciantes y vendedores de esos países empobrecidos, cuyo éxito es fundamental para sacar a sus familias de la pobreza. Esto significa que cada calzado gratis donado realmente no contribuye al desarrollo de estos países. Además, cuando a los niños se les rompan las zapatillas o les crezcan los pies...¿Quién se hace cargo de esto? ¿Podemos concluir que esta empresa se centra en cubrir las necesidades a corto o muy corto plazo?

**Pregunta 5.** *¿Cuánto porcentaje de dinero de una compra se destina a dar?*

Cada vez que se realiza una compra, se está ayudando a impactar positivamente en la vida de alguien. La venta de cada producto TOMS contribuye a un fondo administrado por su equipo de donaciones. Históricamente, han entregado entre el 40 y el 50% del dinero total de una compra.

#### 4. Conclusiones

El motivo de estudio de esta empresa deriva de la atención que despertó en nosotros la responsabilidad social de esta empresa, además de las preguntas que nos surgieron sobre ésta y sus acciones llevadas a cabo. Tras haber analizado y estudiado esta empresa podemos concluir que estamos ante una empresa con fines lucrativos que ayuda y defiende causas sociales y fines humanitarios.

La corporación destaca por haber sorprendido a gran parte de la población y consumidores potenciales por haber logrado una gran cifra de ventas y como consecuencia directa, la donación y ayudas a miles de personas necesitadas de distintas índoles y culturas.

Nuestro estudio se ha centrado principalmente en su modelo original de negocio, es decir la donación de zapatos, aunque no sean las únicas acciones que realizan (parto seguro, sentido de la vista, seguridad y libertad individual de derechos) destinadas éstas a ayudar a los más necesitados.

A pesar de las críticas a esta empresa y partiendo de la situación existente de pobreza mundial, es decir la inexistencia de cobertura de necesidades básicas, la empresa ha logrado que muchas de éstas sean satisfechas por lo menos en un corto plazo.

A pesar de las limitaciones en el corto plazo consideramos que la empresa a largo plazo puede seguir creciendo gracias a su modelo de 'voz a voz'. Este modelo de negocio sostenible es captado por la sociedad, y les resulta atractivo ya que la conciencia sobre las necesidades humanas está creciendo potencialmente en los últimos años.

Además TOMS apoya sus campañas sostenibles a través de redes sociales, también realizando charlas en universidades y medidas destinadas al razonamiento de las comunidades para que éstas tomen conciencia y sigan ayudando con sus compras.

Pensamos que su negocio es viable, a pesar de que los resultados obtenidos en términos de crecimiento económico en los países tercermundistas no son potencialmente satisfactorios para el aumento del producto interior bruto de las comunidades en proceso de desarrollo, ya que no genera inversión suficiente y no atrae capital.

Con este trabajo, hemos aprendido a valorar las oportunidades que tenemos, la suerte de poder llevar un calzado en buenas condiciones, poder consumir agua potable, tener un parto seguro garantizado y una sanidad digna. Sin embargo, para las personas en situaciones precarias, el hecho de poder alcanzar algún de estas situaciones suponen un gran cambio en su vida, y detrás de todo el trabajo realizado por TOMS, se encuentran millones de niños felices.

Además, puedes hacerte partícipe de estas ayudas a través de su página web, mediante la compra de sus productos y simplemente la donación de una cantidad de dinero.

Nosotros ya hemos ayudado, y tú... ¿a qué esperas?

## **Bibliografía**

- <https://www.apertura.com/emprendedores/Como-nacio-Toms-la-marca-de-alpargatas-argentinas-20151216-0014.html>
- <https://www.children.org/es/aprender-mas/responsabilidad>
- <https://www.children.org/es/aprender-mas/socios-globales-listado/toms-shoes>
- <https://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-toms/>
- <https://fashionunited.co/noticias/moda/toms-y-su-innovador-modelo-de-negocios-del-uno-por-uno/2016013020940>
- <http://www.marioraimondi.com/es/2009/09/23/caso-toms-shoes-%C2%BFemprendimiento-social-u-oportunidad-de-negocio/>
- <https://marketingdigital.blog/marketing-digital/negocios-digitales-el-caso-tom-shoes/>
- <https://www.toms.com/improving-lives>
- <http://www.tomsshoes.blogspot.com/2012/05/la-historia-de-toms.html>