

## **Carrera de Posgrado**

### **Especialización en Diseño Estratégico para la Innovación**

**Ensayo:** *Validando estrategias para la generación de valor e innovación. El caso de Pisadas Conscientes.*



**DIRECTORA**

Dra. Mónica Pujol

**Integrante**

Gallardo Perez Ma. Cecilia

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	Pág.2
Capítulo I	
1. Introducción y estado de la cuestión .....	Pág.3
Capítulo II	
2. Problemática.....	Pág.6
3. Objetivo del trabajo .....	Pág.6
4. Marco y Fundamentación.....	Pág.7
Capítulo III	
5. Módulo Contexto económico y político.....	Pág.9
Capítulo IV	
6. Módulo Usuario.....	Pág.20
Capítulo V	
7. Escenarios Futuros.....	Pág.25
Capítulo VI	
8. Contexto de las organizaciones.....	Pág.30
Conclusión Final.....	Pág.37
Bibliografía.....	Pág.41

## Resumen Ejecutivo

Este ensayo tiene como finalidad, Re-Analizar sistemáticamente los aprendizajes adquiridos a lo largo de la especialización. Validando la hipótesis de que “el enfoque colaborativo e interdisciplinario es clave para el éxito de cualquier proyecto de innovación”, esto dentro del marco del proyecto “Pisadas Conscientes”, que me permitió validar estrategias para la *generación de valor e innovación dentro de la empresa Lucia Febrero*.

Da cuenta de ello, en primer lugar, todos los trabajos presentados por el equipo durante la cursada de la especialización, los enriquecedores debates que han surgido en cada una de las clases, la inquietud generada en mí para seguir profundizando conceptos y poner en práctica ideas de potenciales proyectos de innovación y “pisadas conscientes”, que fue y es una idea innovadora para la empresa Lucia Febrero, y que surge desde el trabajo en la especialización y que no solo tiene proyección sino también concreción en el mediano plazo, para que la empresa pueda incorporarlo en su organicidad interna y matriz productiva. Se ha utilizado relevamiento de datos cuantitativos y cualitativos, recolectados a lo largo de la cursada.

*Palabras claves:* usuario, innovación, diseño, economía circular, tendencia, futuro, escenarios, entre otros.

## Capítulo I

### 1. Introducción y estado de la cuestión.



Todo proyecto tiene una historia, y este también la tiene...

*Breve descripción de cómo surge.*

Compartir la temática 'economía circular' como grupo y como punto de interés, fue tan sencillo como complejo. El tema de la economía circular surgió casi de inmediato, pero cada una de nosotras tenía sus visiones. Visiones por lo aprendido, por el ejercicio de las profesiones, por las experiencias transitadas, etc.

El tema de la economía circular desde la industria del calzado, trajo consigo, pensar en distintos aspectos: el diseño del calzado y su materialidad, pensar en la industria ¿dónde se ubica la industria hoy y para dónde va?, ¿cómo pasar de una empresa tradicional a una sustentable?, ¿qué cambios trajo consigo la economía circular en la vida de las personas y en las empresas?, ¿qué aspecto de la economía circular queríamos analizar, validar y crear?, surgió la cuestión de "lo social y cultural", ¿qué pasa con el consumo del calzado y que se hace con lo que no se usa? (ropa, calzado y otros bienes), ¿qué pasa con "la basura" que se genera? y respecto de las políticas públicas en sus diferentes niveles -provincial, nacional e internacional-, ¿cuál es la viabilidad de esas políticas, su diseño, su implementación y evaluación? ¿leyes, proyectos, al respecto? y otros tantos interrogantes.

Nos fuimos conociendo como equipo de trabajo, cada cual contando sus experiencias y una de las integrantes, contó que tenía una empresa de calzado. Y allí confluye la idea de tratar la economía circular desde el calzado. La economía circular desde el calzado ha sido el eje rector de todos los trabajos realizados durante el año, aunque el cada módulo se fue trabajando acorde con las herramientas adquiridas, e incluso la problemática trabajada mutó.

El contexto altamente complejo en el que se desenvuelven las organizaciones impone reconocer los cambios permanentes como parte de la realidad actual, de modo tal que las transformaciones políticas, culturales, científicas, tecnológicas, económicas, sociales y ambientales afectan totalmente la vida de las organizaciones.

Hoy, la sociedad demanda organizaciones sustentables, capaces de generar un cambio cultural desde la responsabilidad social, individual y colectiva.

A medida que avanzamos en la investigación, surgió la necesidad de definir el marco del análisis y recortarlo, surgió la importancia de analizar el contexto, los recursos, las tendencias, y así *entender y empatizar* con aquello que *nos dice y siente el usuario*, identificando el problema, diseñando e innovando una solución.

Algunos de los principios de la economía circular sobre los que me base para idear este proyecto:

1. El término “desperdicio” desaparecerá con el tiempo, gracias a la implementación de nuevos sistemas y modelos circulares, los cuales permiten que los productos sean aprovechados en su máxima expresión, lo que significa que cada uno cumple un rol importante en el medio. (Esto más adelante se verá como un escenario futuro e incluso nos lo permitió ver uno de los usuarios extremos que entrevistamos)
2. La toma de conciencia sobre la implementación y uso de fuentes de energías renovables, da un respiro al planeta tierra y por consiguiente a todas aquellas prácticas “limpias” en los procesos industriales.
3. Buscar estrategias que permitan encontrar ventajas competitivas entre los mercados y clientes

*Siempre pensamos y pensé en la necesidad de ejecutar un proyecto que aplicara las **3R**, reciclar, reutilizar y reducir, con el fin de lograr mayor eficiencia.*

#### La economía circular como una estrategia de desarrollo sostenible

Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la aplicación de una Economía Circular contribuirá a la consecución del Objetivo 12, que persigue garantizar modalidades sostenibles de consumo y producción, que enlaza con los Objetivos 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, 9 “Industria, Innovación e Infraestructura”, o el 11 “Ciudades y Comunidades Sostenibles”, para, de manera conjunta, se logre aumentar la competitividad y reducir la pobreza y fomentar entre otras medidas, el uso eficiente de la energía y de los recursos ambientales, los empleos ecológicos y una mejor calidad de vida.



## Comité ISO TC 323

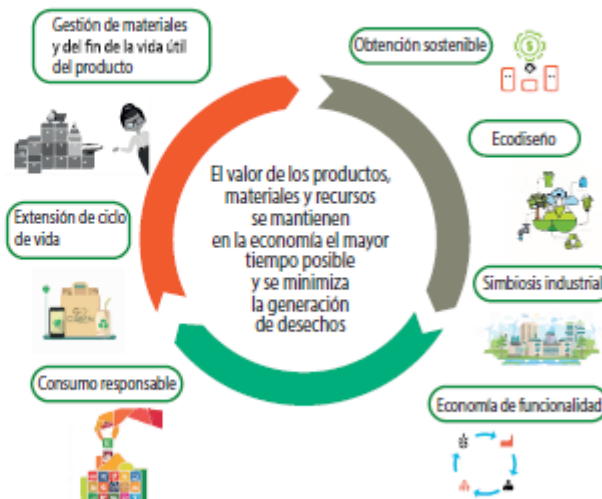
### Comité internacional ISO TC 323 Economía circular

- La organización de normalización internacional ISO ha creado el comité ISO/TC 323 en el cual se desarrollarán normas sobre economía circular.

### Los documentos normativos se basarán en siete principios:

- Obtención sostenible de recursos
- Ecodiseño
- Simbiosis industrial
- Economía de funcionalidad
- Consumo responsable
- Extensión de ciclos de vida del producto
- Gestión eficiente del fin de la vida útil de productos y materiales.

### Economía circular y los siete principios



Fuente: Díaz y Santana (2019).

El tradicional sistema de producción de consumo, de producción, la eliminación de residuos de manera inadecuada y en la mayoría de los casos contaminantes, evidentemente no es sostenible, ya desde finales de los ochenta se habla de la necesidad de un cambio de paradigma.

Claro está que este cambio conlleva un nuevo reto para todos los países y organizaciones en el mundo, dado que implica el establecimiento de “un sistema económico, social, político, que busca la preservación de los recursos naturales y que tiene como propósito contribuir simultáneamente a disminuir el impacto ambiental del desarrollo, aumentar la eficiencia del uso de recursos y mejorar el bienestar en su conjunto, aumente el bienestar de los individuos, además de que el valor de los productos, materiales y recursos se conserven en la economía el mayor tiempo posible y la generación de desechos se reduzca al mínimo. Este sistema de carácter transversal y gradual viene a ser la economía circular.

## Capítulo II



### 1. Problemática

Luego de definir que los conceptos sobre los que trabajamos estaban estrechamente relacionados con la *economía circular*, las tendencias, los desafíos, el contexto social, político, económico, medioambiental, etc; en el último trabajo práctico que presentamos en la especialización, identificamos la problemática de que la *Empresa de Calzado Cordobesa "Lucía Febrero"*, *no contempla ni proyecta considerar las tres megatendencias actuales: industria 4.0/ la economía de triple impacto- sustentable económica, social ambiental/ economía circular*. Ya que como muchas de las Pyme insertas en la República Argentina, trata de solucionar lo emergente del día, y tiene poca proyección a futuro en relación a las megatendencias.

Frente a esta problemática, la solución fue, que la empresa pueda responder a las nuevas tendencias. *¿Como?* generando acciones que preparen a la empresa para afrontar el presente y el futuro generando metas, estrategias y acciones para que la empresa poco a poco se acerque a sus objetivos proyectados. Para ser ordenados en el cumplimiento de las metas, consideramos realizar acciones y estrategias en corto, medio y largo plazo.



### 2. Objetivo del trabajo

El objetivo del proyecto es elaborar un ensayo personal, recorriendo los módulos del posgrado, y trasladando algunas de las herramientas metodológicas aprendidas. Validando y revalidando o bien analizando críticamente el trabajo que vengo realizando a lo largo del año y que se relaciona al calzado, la economía circular, y las megatendencias.



### 3. Marco y Fundamentación

Desde lo personal y profesional este ensayo me permite recoger sistemáticamente algunos de los conceptos aprendidos y validar las herramientas utilizadas, identificar qué conceptos me resultaron útiles, cómo los usaría ahora que hay otra maduración al finalizar el posgrado, como rediseñar algunas de las ideas que surgieron en los trabajos prácticos, es decir...

*Reflexionar críticamente, desde una nueva perspectiva.*

Lo primero que quiero remarcar es que la economía circular es una estrategia de desarrollo sostenible en sí misma.

La economía circular es un nuevo modelo de producción y consumo que responde a un crecimiento sostenible en el tiempo. Con la economía circular es posible impulsar la optimización de recursos, la reducción en el consumo de materias primas y el aprovechamiento de los residuos, reciclándolos o dándoles una nueva vida para convertirlos en nuevos productos. El objetivo de la economía circular es entre otras definiciones aprovechar al máximo los recursos materiales de los que disponemos alargando el ciclo de vida de los productos.

El uso de nuevos materiales en la fabricación del calzado exige a las empresas soluciones que aporten a la sustentabilidad, al reciclado y a la durabilidad de los productos. Nuevas alternativas en materiales y tecnologías contribuyen a la reducción de los niveles de contaminación global y el resultado que se obtiene de su producción es un calzado con las mismas propiedades del cuero animal o sintético. Pero también exige, una estructura organizacional que acompañe, que entienda, que empatee y actúe en pos de esa línea.

Kent (2016) expresa, “se define sustentabilidad como: *Un paradigma, que se apoya en un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, basado en principios de equidad intergeneracional que, contando con el reconocimiento de la sociedad, favorece el acceso a un patrimonio social, económico y natural equivalente al de sus antecesores*” (p. 22).

En la actualidad, el sector del calzado se encuentra inmerso en un proceso de transformación profundo enfrentándose a grandes retos para implementar los principios de la economía circular y

avanzar hacia una industria neutra en emisiones y orientada a lo circular, donde las normas técnicas son imprescindibles para avalar la calidad, funcionalidad, seguridad, y ahora también la circularidad de un bien de consumo, de vital importancia para el confort y el bienestar del usuario, como es el calzado de uso profesional, aportando valor en este cambio de modelo.

Conscientes de la situación, cada vez son más las empresas que están trabajando para integrar la sostenibilidad en todas las fases de su modelo productivo. Además, la demanda creciente del cliente final de productos sostenibles, que parece estar más concienciado y exigente en este sentido, está catalizando los esfuerzos de las empresas para contribuir a métodos de producción y consumo más responsables, fomentando así la cultura de la sostenibilidad como parte de la identidad de las compañías y las marcas de calzado profesional, siendo utilizada además como elemento de diferenciación y valor.

### ***Incentivar el reciclaje y la valorización de residuos***

Qué hacer con el calzado al final de su vida útil es otro de los principales retos actuales de la industria del calzado. Por ello, implementar procesos innovadores y eficientes con el uso de los recursos que incentiven el reciclaje, la biodegradación/compostaje o la valorización de residuos en la industria zapatera es una de las principales líneas estratégicas de investigación de este proyecto.

Pensar en nuevas tecnologías que permitan separar y clasificar los residuos del calzado de forma efectiva, de forma que puedan ser transformados en fuentes renovables de materias primas de bajo impacto ambiental, creando así nuevos modelos de negocio de economía circular.

*Ésto está relacionado con una nueva propuesta de valor que desarrollaré más adelante, como una reflexión crítica a mi propio trabajo.*

### **¿Por qué Lucía Febrero?**

Un poco de historia

La marca de zapatos femeninos "**Lucía Febrero**" cuenta con más de 15 años de experiencia en la confección de calzado de alta calidad. Una de mis compañeras, Marisa Navarro, con quien trabajé durante el año, es socia de la empresa.

Lo que nos permitió acercarnos a la misma, entender su razón de ser, su funcionamiento, pues accedimos a la información de manera más directa.



Tal como lo describen sus dueños, cada par de zapatos "Lucía Febrero" es una obra maestra que refleja el compromiso con la calidad. Los zapatos tienen el cuidado y la atención de un artesano construidos con tecnología y una producción industrial.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, y cuenta con una estructura de 19 empleados, todos ellos están desde los inicios, lo que da cuenta de una cultura organizacional afianzada. El 50% del personal se dedica a la producción y el resto a logística y administración. Fue fundada en el año 2008, bajo una sociedad que no prosperó. Tras la separación de sus socios fundadores; Jorge y Facundo Chali -hijos de uno de los socios fundadores- deciden llevar adelante la empresa. En 2010 se asocia estratégicamente con Marisa Huzuliak que hasta entonces diseñaba y fabricaba su propia línea de carteras y es en ese momento que forman su marca insignia: Lucía Febrero.

El nombre de la razón social surge en base al ítem 301 de la temporada 2010, que fue un éxito rotundo de ventas y posicionamiento, lo que permitió su creación y despegue. Su razón de ser es encontrar el equilibrio entre la moda y tendencia, la comodidad y la competitividad en el mercado y el estilo propio como desafío.

### **Capítulo III**

#### **Módulo Contexto económico y político**

La problemática en cuestión;

En el último trabajo práctico, en el módulo llamado contexto económico y político, identificamos una solución a la problemática planteada: "Que la empresa pueda responder a las nuevas tendencias". ¿Cómo?, generando acciones que preparen a la empresa para afrontar el presente y el futuro generando metas, estrategias y acciones para que la empresa poco a poco se acerque a sus objetivos proyectados.

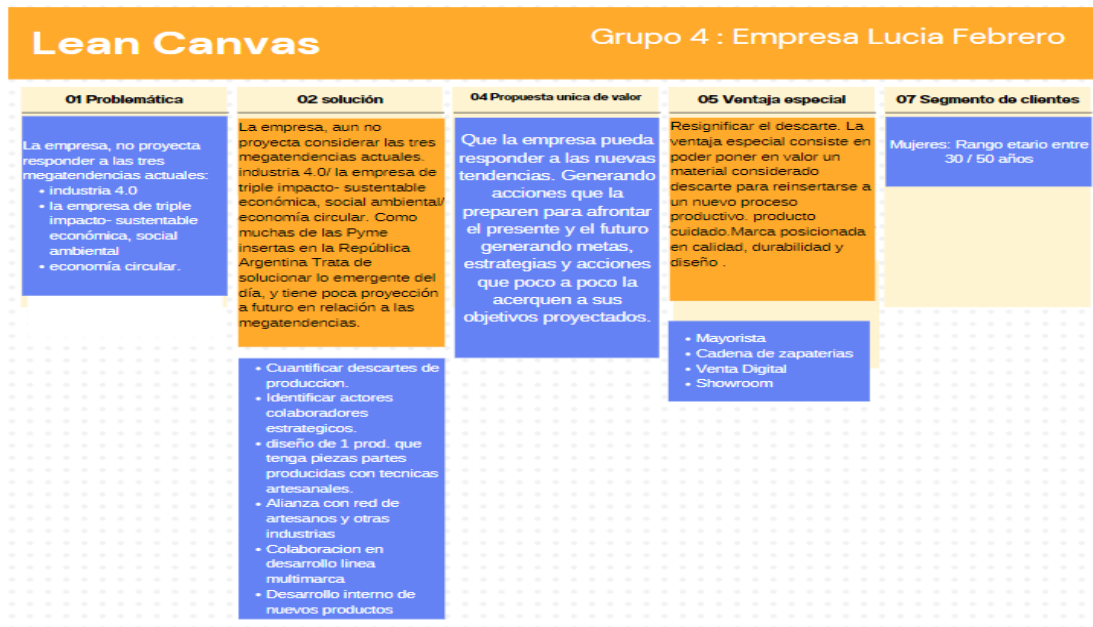
Para ser ordenados en el cumplimiento de las metas, consideramos realizar acciones y estrategias en el corto, medio y largo plazo. Todas ellas están relacionadas a ideas que fueron surgiendo durante la especialización, es decir que todo tiene un hilo conductor.

*La propuesta de valor del trabajo presentado casi llegando al fin de la cursada fue: "Re-valorizar la materia prima en desuso que surge de la propia producción de zapatos y desarrollar nuevos productos de marroquinería en alianza con los artesanos de la región".*

Esta propuesta trae consigo; una *Ventaja especial: Resignificar el descarte.*

La ventaja especial consiste en poder poner en valor un material considerado descarte para reinsertarse a un nuevo proceso productivo. Producto cuidado. Marca posicionada en calidad, durabilidad y diseño.

La herramienta estratégica Lean canvas nos permite analizar nuestro modelo de negocio y así pensar también en cómo aumentar el éxito del mismo.



# Modelo Lienzo Canvas

Grupo 4 : Empresa Lucia Febrero

socios claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas marcas</li> <li>Red de artesanos</li> <li>Actores de prestigio en el entorno local y/o en el mundo de diseño</li> <li>Influencers</li> <li>Referentes</li> <li>Asociaciones u organizaciones de la economía circular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización y sistematización de descartes</li> <li>Identificación de nuevos productos</li> <li>Diseño y desarrollo de productos y procesos productivos</li> <li>Implantación en el mercado existente</li> <li>Ampliación del mercado</li> </ul>	<p>REVALORIZAR LA MATERIA PRIMA EN DESUSO QUE SURGE DE LA PROPIA PRODUCCIÓN DE ZAPATOS Y DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS DE MARROQUINERÍA EN ALIANZA CON LOS ARTESANOS DE LA REGIÓN.</p>	<p>Fidelizar al cliente, generando mayor emocionalidad con la marca. Afianzar el vínculo ofreciendo mayor diversidad de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contar una historia</li> <li>Atención personalizada</li> <li>asesoramiento</li> <li>Entrega inmediata</li> <li>Calidad asegurada</li> <li>Facilidad de pagos</li> <li>Diversidad de productos</li> </ul>	Mujeres de entre 30 y 50 años
	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología de vanguardia en el proceso productivo</li> <li>Proveedor de Cuero certificado</li> <li>estructura digital para e-commerce</li> <li>estructura productiva</li> <li>recursos capacitados</li> <li>experiencia de más de 15 años en el rubro</li> </ul>		<p><b>canales</b></p> <p>Venta mayorista y minorista: Redes sociales, tienda online, showroom de la empresa y showrooms de empresas asociadas. Logística de transporte a todo el país y entregas locales delivery.</p>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Identificamos costos para todos los productos basándonos en el siguiente esquema:  <b>Costos Variables</b> en relación a cada producto (diseño - materias primas, componentes, mano de obra directa de cada producto/ tercerización de detalles u otros servicios)  <b>Costos Fijos</b> - electricidad, alquiler de la fábrica, el mantenimiento de equipos, y gastos generales de la producción (salarios y beneficios de los trabajadores que están directamente involucrados en la fabricación, ensamblaje o producción del producto)  <b>Costos de distribución y comercialización:</b> distribución, promoción y venta del producto, como los gastos de marketing, los costos de envío, comisiones de ventas, almacenamiento, y otros gastos relacionados con la comercialización y distribución.  <b>Costos de investigación y desarrollo:</b> Los productos generados bajo esta hipótesis van a implicar nuevos costos e inversión en investigación y desarrollo - todos los procesos para diseñar y sistematizar esta nueva producción son nuevos costos que también deben ser considerados -</p>		<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <p>Comercialización de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>venta directa de productos</li> <li>venta de productos de otras marcas</li> <li>venta indirecta por alianzas estratégicas</li> </ul>		

<https://www.canva.com/design/DAFywxXT19g/RXwQEf3d-cxO4yeLDA5Vow/edit>

Esto trajo consigo analizar métricas:

PRIMERA ETAPA:

- Desarrollo de un sistema para cuantificar, medir y categorizar los residuos generados por la producción
- Analizar e identificar qué tipo de colaboraciones pueden ser útiles, generando alianzas estratégicas. Ej: Artesanos locales.
- Diseño de 1 producto que tenga piezas partes producidas con técnicas artesanales.
- Generar nuevos diseños relacionadas a marroquinería (cintos- accesorios- billeteras-carteras)

SEGUNDA ETAPA

- Generar alianza - red de artesanos y otras industrias
- Colaboración en desarrollo línea multimarca
- Desarrollo interno de nuevos productos

Aquí un cuadro de las diferentes etapas y acciones a corto, mediano y largo plazo.

PLAZOS	TRIPLE IMPACTO	4.0	ECONOMÍA CIRCULAR
CORTO PLAZO: ECONOMÍA CIRCULAR	Capacitaciones de artesanos para revisar el proceso de diseño y productivo	Incorporación de sistemas automatizados de venta online. Desarrollo de app propia	Repensar sobre la utilización del descarte en la producción de nuevos productos Capacitaciones sobre aprovechamiento de material etc
MEDIANO PLAZO: ECONOMÍA DE TRIPLE IMPACTO SOCIAL- AMBIENTAL- ECONÓMICO	Alianzas con artesanos externos para co creación y codiseño de nuevos producto - Revalorización de oficios, inclusión de miembros de la comunidad	Alianzas con expertos en tecnología de innovación	Capacitaciones sobre biomateriales Utilización de materiales reciclados/de descarte
LARGO PLAZO: INDUSTRIA 4.0		Recambio de maquinaria, destinación de personal capacitado a tareas de desarrollo. y trazabilidad en los procesos	Implementación de materiales biodegradables y de patrones zero waste

**Seguidamente la DAFO CRUZADA:**

DAFO CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>ESTRATEGIA OFENSIVA (FORTALEZA+OPORTUNIDAD)</b></p> <p>Plantear una línea de producción satélite a partir de alianzas con red de artesanos, y luego con otros partners.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (DEBILIDAD + OPORTUNIDAD)</b></p> <p>Alianzas estratégicas con Conicet o entidades de apoyo a la industria para desarrollar procesos más limpios.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (FORTALEZA+AMENAZA)</b></p> <p>Capacitación en diseño sustentable para orientar el saber artesanal a una producción con menor descarte y mejor aprovechamiento de los recursos humanos y herramientas.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DEBILIDAD+AMENAZA)</b></p> <p>Anticipación a la situación económica: Aumentar ticket persona/cliente ampliando línea de productos sin aumentar estructura de costos, y dándole valor a los descartes actuales. Producción satélite a partir de alianzas con red de artesanos y otros partners.</p>

**Objetivos**

El objetivo siempre fue lograr un producto de primer nivel y ello exige ser detallistas en todos los matices y en todas las áreas. La calidad, la versatilidad y el diseño, siendo amigables con el entorno, la sociedad y el medio ambiente.

**Objetivos (cualitativos):**

- ofrecer productos que se perciban con la misma calidad que tiene actualmente Lucía Febrero
- sistematizar el descarte de manera productiva
- articular la red de artesanos
- Generar alianzas con partners-marcas-diseñadores independientes

**Resultados claves (cuantitativos)**

- revalorizar el 50% del descarte que hoy se produce en la empresa
- lanzar una nueva línea de productos en la siguiente temporada (En el plazo de 6 meses)

-actualmente las unidades producidas son 30 mil y se proyecta asignar el 1,5% de ese total a la nueva línea de productos

-alcanzar a 3 clientes nuevos mayoristas en el primer semestre del año.

### **HIPÓTESIS DE VALOR:**

La empresa actualmente se destaca por el balance entre precio y calidad, mientras sostiene una marca de alto valor emocional y productos duraderos.

Para reposicionar la marca, en este nuevo enfoque de atender las megatendencias- como la economía circular, se propone fusionar calidad, tecnología, tradición y vanguardia en el desarrollo de nuevos productos que revalorizan el descarte de la misma producción ampliando la línea de productos de marroquinería, como por ejemplo: billeteras- cintos- carteras- etc.

### **HIPÓTESIS DE CRECIMIENTO:**

A partir de alianzas y colaboraciones con diseñadores, marcas y emprendimientos desarrollar nuevas líneas de productos (indumentaria, accesorios, carteras y el calzado de Lucia Febrero) — para lograr un crecimiento colectivo de la industria y sector —

- Incorporar programas de Revalorización del oficio y sumar empleos que otorgue beneficios a algún sector de la comunidad —para lograr que la empresa se reconvierte a la calificación de TRIPLE IMPACTO —

- Sumarse a proyectos de economía circular — para adaptarse a las nuevas demandas y compromisos que son ineludibles a las empresas HOY y EN EL MEDIANO PLAZO —

### **MATRIZ ERIC**

Con el fin de plantear acciones que nos ayuden a ganar ventajas competitivas, utilizamos la matriz Eric.



## 5- Producto /Servicio. Matriz Vrio. Estrategias para lograrlo.

Utilizamos la matriz Vrio, para validar, la propuesta de la fabricación de una nueva línea de productos, con el material de descarte y que se encuentra en desuso que se obtiene de la fabricación de zapatos.



### La ventaja competitiva sostenible

Es la ya existencia de un vínculo con los artesanos de la región. Y la propuesta de creación de productos de la más alta calidad, con materia prima de primera, como el cuero, que surge de ese mismo “descarte” (en la producción de zapatos) ya que es materia prima de primera calidad para la fabricación de nuevos productos.

La ventaja competitiva sin explorar si bien es una ventaja que consideramos va a resultar sostenible y marcará la diferencia en su ámbito productivo, debemos posicionarla como una ventaja sin explorar porque la empresa aún no ha puesto en práctica esta estrategia, ni adaptando los descartes a nuevos productos ni capacitando a su personal para lograr un valor agregado. Además, respecto de los costos de producción consideramos que no resultaron significativos ya que la materia prima para las nuevas líneas de producción serán descartes reutilizados de las líneas vigentes hoy en día.

La desventaja competitiva es que aún no está organizado. La empresa no cuenta aún con una estandarización en sus procesos que permitan por ejemplo generar menos descarte, o la obtención de recortes más utilizables o aprovechables para la realización de nuevos productos.

Es raro ya que no hay en la región otra empresa que trabaje con el descarte de calzado. Para Lucía Febrero, que sea un descarte no significa que no valga, pues lo resignifican, aunque también, nos

planteamos si era una ventaja competitiva temporal o sostenible.

Inimitables, sí. Si bien otra empresa puede imitar el concepto, no podrá imitar la calidad del producto, pues en eso la empresa es única. Aquí una nueva estrategia sería patentar.

La empresa tiene una capacidad productiva de 350 pares de calzado diario, su principal materia prima es el cuero, el descarte generado en el proceso productivo representa un 25%.

La empresa actualmente presenta la característica de un proceso productivo lineal, sus salidas son los productos terminados y el descarte, a partir de la implementación de la propuesta de valor que presentamos, sus descartes pasan a alimentar y ser materia prima de la línea de producción satélite de marroquinería.

Hoy la empresa ha identificado su oportunidad de mejora, el eslabón es la reutilización de la principal materia prima, así como potenciar la red de actores artesanos, recursos que poseen las técnicas y conocimientos del trabajo en cuero y que actúan como proveedores para la empresa.

Aquí quiero hacer una reflexión:

En todo momento he pensado en una estrategia que tenga como objetivo **generar valor a la materia prima, a los productos, y a los recursos humanos**; por ello una nueva estrategia a largo plazo que agraria valor al producto y que también presenta una ventaja competitiva sin explorar es que la empresa pueda incorporar en su matriz productiva una planta recicladora de calzados usados.

La valorización del calzado y su reciclado *al final de la vida útil* es extremadamente complejo, debido a que es un producto de una composición múltiple, fabricado con diversos tipos de materiales que hay que separar previamente para poder reciclar convenientemente, ya que cada uno de sus diferentes componentes (textiles, gomas, plásticos, cuero, metal, etcétera) necesita un tratamiento de recuperación y reciclado diferente y otro dato importante es que el pegamento que se utiliza es altamente contaminante.

Por ello aquí la colaboración con parte de la tecnoestructura de la empresa es fundamental, la innovación, la investigación y el desarrollo de I+D+I, sería clave. Como así también, trabajar sobre la experticia de quienes integran la empresa, mediante capacitación y planificación estratégica.

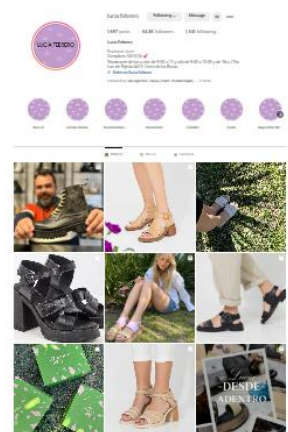
Con respecto a la Comunicación de la empresa:

La empresa Lucía febrero concentra su información en plataformas digitales de libre acceso, donde además de propiciar información útil y cotidiana para su público cautivo como días y horarios del showroom, se puede obtener información sobre los productos en saldo o los nuevos ingresos por temporada. Sin embargo, no hay una intención clara en dar a conocer la misión ni la visión de la empresa. Es por eso que parte de nuestra estrategia de innovación abordó el desarrollo de una propuesta clara, no solo para comunicar al nicho de clientes o a los potenciales clientes sino también para asegurarnos de que cada miembro de la compañía conozca el fundamento común que hace que hoy Lucía Febrero pueda proyectar de acá al futuro su posicionamiento como pionera en el mercado del diseño de triple impacto.

La empresa cuenta con canales de comunicación como ser página web e Ig, en ambas plataformas con alta tracción de público visitante. Otra forma de comunicación es la publicidad, y la misma se realiza por canje, en conjunto con una community manager y su vinculación con influencers.

En lo que respecta a la comunicación interna, de acuerdo al diagnóstico realizado, la misma se caracteriza por ser clara, fluida y sobre todo ordenada. Hay además una clara división de tareas lo que permite que el trabajo sea ordenado.

Aun así, entendemos que la buena comunicación, mejora la competitividad de la organización, así como la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto, por ello es algo que la empresa trabaja mucho.



Por ello diseñe nuevas acciones comunicativas para incentivar al usuario.

Una nueva propuesta es la de colocar en la puerta de los locales comerciales de Lucía Febrero contenedores de calzado. Esto permitiría al consumidor:

- que cuando va a comprar su propio calzado visualiza que hay una acción de la empresa **hacia** el reciclaje, lo sustentable, la economía circular.

-Invitar al cliente a llevar los calzados que ya no usa o considera que no sirven más y que sean de la **marca** de calzado Lucia febrero.

-Invitar al cliente a **clasificar** el descarte, según el color del contenedor y su materialidad.

color celeste: suela

color rosa: hebillas

color amarillo: cordones

color verde: cuero

color gris: si tu calzado está en buen estado, será donado a una organización

-bajo el **slogan**:

“Trae tus Lucia febrero y llévate una orden de compra para la nueva cápsula

**Pisadas conscientes”**.



Entonces, en la cápsula “Pisadas Conscientes” se van a encontrar con nuevos calzados obtenidos de:

-la reutilización de calzado en desuso,

-zapatos confeccionados con la materia prima que no se usa, proveniente del descarte de la producción lineal

-productos de marroquinería realizados por artesanos que trabajan el cuero reutilizando.

*Es decir que, de una misma problemática, surge una nueva propuesta de valor*

Cuya *Ventaja especial* es: Resignificar el calzado. La ventaja especial consiste en poder poner en valor calzado ya usado, que cumplió un ciclo, para ser incorporado a un nuevo proceso productivo, convirtiendo en un nuevo producto bajo los estándares de la sostenibilidad, resaltando a la marca, a su nueva cápsula, a la RSG de la empresa, a la calidad, durabilidad y diseño.

Y las Métricas serían, similares a la primera propuesta de valor, ya va a estar más aceitado la posibilidad de Desarrollo de un sistema para cuantificar, medir y categorizar los residuos generados por la producción los calzados adquiridos en desuso.

Evaluación de las colaboraciones vigentes, y continuar con el análisis de cuáles podrían ser fructíferas.

Diseño de productos que tengan piezas elaboradas con el descarte obtenido.

Que parte de ese descarte puede ser trabajado por los artesanos.

Generar nuevos diseños relacionadas a marroquinería (cintos- accesorios- billeteras-carteras)



El análisis de la cadena de valor, el análisis pestel, la foda, van a ser similares a los planteados en la primera propuesta de valor, con algunas variantes. Sin embargo, los aspectos de la estructura interna, la comercialización y comunicación, serán claves.

**Riesgos evitables:** Estarán relacionados a Know how, para la clasificación de materiales, la reutilización de los mismos, para el desarrollo de nuevos productos.

**Riesgos externos:** Restricciones a las exportaciones e importaciones, que perjudican la producción de calzado y el posterior consumo por parte de los usuarios.

**Riesgos estratégicos:** Elaborar una cápsula de calzado sustentable.

#### **Costos de Capital:**

- Equipamiento y Maquinaria: La empresa deberá invertir en máquinas que seleccionen, trituren, etc, el material recolectado.
- Instalaciones: se adaptarán algunas instalaciones específicas dentro de la planta de producción-depósito porque es de suma importancia la clasificación del material a procesar para luego reutilizar.
- Investigación y Desarrollo: Este aspecto implica la contratación de servicios de asesoría en procesos productivos, diseño y desarrollo.

#### **Costos Operativos Iniciales:**

- Inventario Inicial: maquinaria, diseño, planificación.
- Capacitación: formación del personal necesario para consolidar el proyecto.
- Marketing y Publicidad de Lanzamiento: Estarán a cargo de la estructura actual de la empresa

y del servicio terciarizado que la agencia desarrolla.

En términos de inversión, una máquina de trituración cotiza por encima de los 50.000 US, por lo cual lograr alianzas estratégicas con otras empresas que se dediquen a esto sería muy útil.

Las capacitaciones y la inversión destinada a I+D+I, seguirán en los 5.000.000 al igual que en la etapa inicial.

Implementar un modelo de empresa sostenible genera múltiples beneficios y supone una clara estrategia de diferenciación. Por ejemplo, la búsqueda de proveedores alineados con estos objetivos. Lo que también significa crear sinergias con empresas del entorno que sigan la misma línea.

*La estrategia de entrada* será enfocarse en entregar al cliente un producto diferente, el cual se enfoca en sus necesidades y se destaca por sobre el resto a través de la excelencia de los materiales, la comodidad y la fabricación artesanal hecha a mano, y *la resignificación del descarte, sumido en la economía circular.*

## **Capítulo IV**

### **Modulo Usuario- El inicio.**

Me pareció importante centrarme en este módulo, porque no solo fue el inicio de la especialización, sino que generó el inicio de la inquietud, del proyecto y entender que sin pensar en el usuario nada resultase posible.

Luego de que el equipo decidiera trabajar sobre la temática de economía circular, considero importante recordar el puntapié inicial del el Módulo Centrado en el usuario nos permitió comenzar a relevar información sobre la primera problemática que trabajamos, *¿cómo incrementar las prácticas de consumo sustentable de calzado en mujeres (entre 30 y 40 años), independientemente de las prácticas que ya realiza?*

La elección de utilizar como *herramienta metodológica las entrevistas* para la obtención de información, estuvo relacionada a la posibilidad de hablar con 1 participante a la vez, con la ventaja de poder explorar en detalle el punto de vista de los usuarios y prácticas de consumo sustentable, y ver si algunas de ellas se relacionaban al calzado. Los datos obtenidos fueron más bien cualitativos, y nos permitió obtener una comprensión más detallada acerca del tema.

Obtuvimos datos interesantísimos, hasta incluso pudimos identificar usuarios “extremos” unos que nos decían “todo tiene valor, todo se aprovecha”, otros que expresaban “nada es basura para mí”,

usuarios medios, otros denominados curiosos que veían el concepto de economía circular como algo latente, pero ninguna práctica se asociaba a ello, y el otro extremo, el del usuario desinteresado.

Estas entrevistas realizadas en Misiones, Rosario (Provincia de Santa Fe), Córdoba Capital, y Palermo (Ciudad de Buenos Aires), nos permitió identificar además el núcleo conector entre todas esas usuarias. Tal vez, hubiese sido mucho más interesante focalizarnos sólo en la región cordobesa, pero a la vez, recolectar información respecto de otras provincias/ciudades nos permitió pensar en una solución accesible para todos: y de ahí surge el desarrollo de una app que nucleaba varias soluciones en una.

### Lo valioso de Mapa de empatía

Mapa de empatía fue una herramienta fundamental para comprender qué cosas hay en común y que cosas no entre los usuarios,



Eso nos permitió identificar *entornos*, en nuestro caso 3 (social, económico y ambiental) 3 *patrones* de comportamiento de los usuarios (consumo, prácticas y objetivos); 3 *modelos mentales*, arquetipos, perfiles e identificar el comportamiento con prácticas sustentables en la instancia de consumo, de uso y descarte (desinteresado, reflexivo, coherente)

En resumen, nos permitió:

- ★ Entender el contexto del usuario
- ★ Especificar los requerimientos del usuario.
- ★ Diseñar las soluciones.
- ★ Evaluar los resultados.

Fueron muchos los proyectos que pensamos ante la solución a dicha problemática, pasamos entonces a identificar, mediante una lluvia de ideas, cuál podría aplicar a las instancias citadas en el párrafo

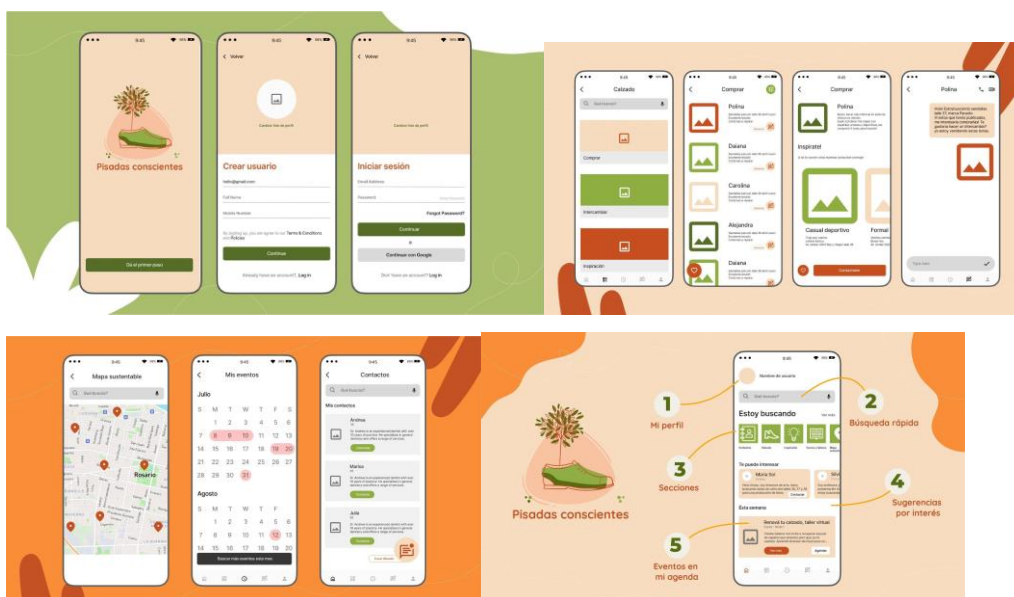
anterior. Seleccionando aquella que nos permitiera nuclear las necesidades, atravesarlas y escalar la solución.

### La ideación:



y a partir de allí, identificar 3 patrones, que nos ayudara a identificar LA IDEA: UNA SOLUCIÓN QUE FUERA VIABLE, PROTOTIPABLE, Y DE IMPACTO.

El desarrollo de una app fue el proyecto elegido en ese momento, ya que la misma permitía nuclear varias soluciones existentes que no estaban relacionadas, sino que eran prácticas individuales. Una app, que fuera viable de ejecutar y por supuesto interesante y fácil de prototipar. Todo ello con el fin de aumentar las prácticas de consumo sustentable, concientizar y generar comunidad.



Al centrar la acción de diseño en la necesidad, se logran generar soluciones contextualizadas. Que además de centrarse en lo humano, también favorecen procesos de innovación en los productos, que

surgen del análisis y la profundización de las prácticas de las personas y construyen otro tipo de vínculos entre el sujeto y el objeto.

Seguimos investigando y la mayoría de las empresas y personas asociaban más el tema de la economía circular a la ropa que al calzado, pero sin embargo el tema aparecía.

Indagamos y afirmamos que el sector calzado tenía que apostar por la creatividad y la eco innovación.

Más adelante el Contexto tecnológico y más específicamente el aprendizaje adquirido de la utilización de la herramienta del *círculo de oro*, nos ayudó a fundamentar el trabajo desde el desarrollo de app *“pisadas conscientes”*.



**Why**  
Mejorar las prácticas de consumo responsable de calzado es posible influyendo en la generación de conciencia y siendo agentes de ese cambio.

**How**  
Nucleando soluciones disponibles para facilitar el acceso a mayor diversidad de usuarios y así permitiendoles una escalabilidad individual y colectiva.

**What**  
Pisadas conscientes es una app que aumenta y fomenta las practicas responsables de consumo de calzado, concientizando y generando comunidad favoreciendo el conocimiento colectivo.

Tendencia **Valor**  
Validación **Industria**  
Futuro **Escala Dolor**  
**Estrategia** Desarrollo  
Tecnologías emergentes  
Recursos **Innovación**  
Escenario **Señales**





Este módulo además me permitió concluir que lo que mueve al consumidor son sus necesidades.

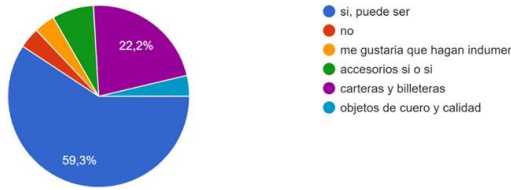
Si una marca, empresa, organización, con una visión inspiradora tiene lo que el cliente necesita con una propuesta de valor superior, este comprará su producto, caso contrario, no.

Ahora bien, volvemos al módulo usuario, al trabajar sobre la problemática de la empresa y la posibilidad de que la empresa Lucia Febrero, pueda responder a las megatendencias actuales.

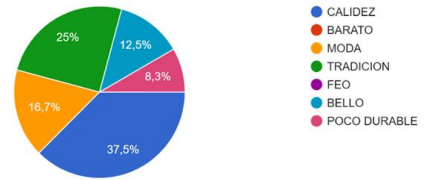
Nuevamente llevamos adelante encuestas enfocándonos en la opinión de consumidores/clientes/usuarios de la marca. Esta decisión radica en que las hipótesis de valor y crecimiento tienen como centro a los usuarios.

El cuestionario se realizó a través de un formulario de google y atravesó 19 preguntas articuladas en dos secciones; la primera asociada al calzado/producto y la segunda más enfocada en la marca - nuestro objeto de estudio.

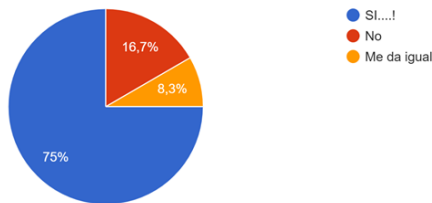
Lucia Febrero HACE ZAPATOS... pero, ¿te comprarías otros productos de la marca?  
27 respuestas



¿Con que asocias el concepto de detalles artesanales?  
24 respuestas



¿Te gustan los detalles artesanales y manuales de calidad?  
24 respuestas



¿Qué aspectos HACEN que tu zapato sea "tu favorito"?



*Críticamente*, hoy considero que el enfoque de esas preguntas debió estar alineado con la idea de reutilización de calzado, fin de la vida útil del calzado, es decir más asociado a lo que inicialmente realizamos sin saber que terminaríamos trabajando sobre la empresa.

Sin embargo, con el trabajo de campo se lograron casi 100 respuestas y la obtención de datos muy interesantes.

## Capítulo V

### Escenarios futuros

“El futuro llegó hace rato”

Todo un palo, ya lo ves!

Veámoslo un poco con tus ojos...

El futuro ya llegó!

Los redonditos de ricota

Este módulo fue superador ya que plantear futuros posibles permite reconocer qué es lo deseable y cómo actuar para construir ese escenario.

Esta metodología propone explorar y co-crear futuros emergentes para comprender el cambio y prepararse para afrontar sus consecuencias. Co-crear, en este ensayo resulta ser el kit de la cuestión, como me expresé al inicio de este trabajo, el trabajo interdisciplinario es y ha sido fundamental.

Para planificar estratégicamente, tenemos que darle mucha importancia al contexto, y sobre todo tener el ejercicio de pensar en escenarios futuros. Módulo complejo si los hay, porque adelantarse pensando en lo probable, en lo plausible y lo posible resulta pensar en constante incertidumbre. ¡Vaya desafío!

Lo primero, es un breve repaso de los 3 escenarios posibles sobre los que trabajamos.

### **SUSTENTABLE**

**O**

**NADA:**

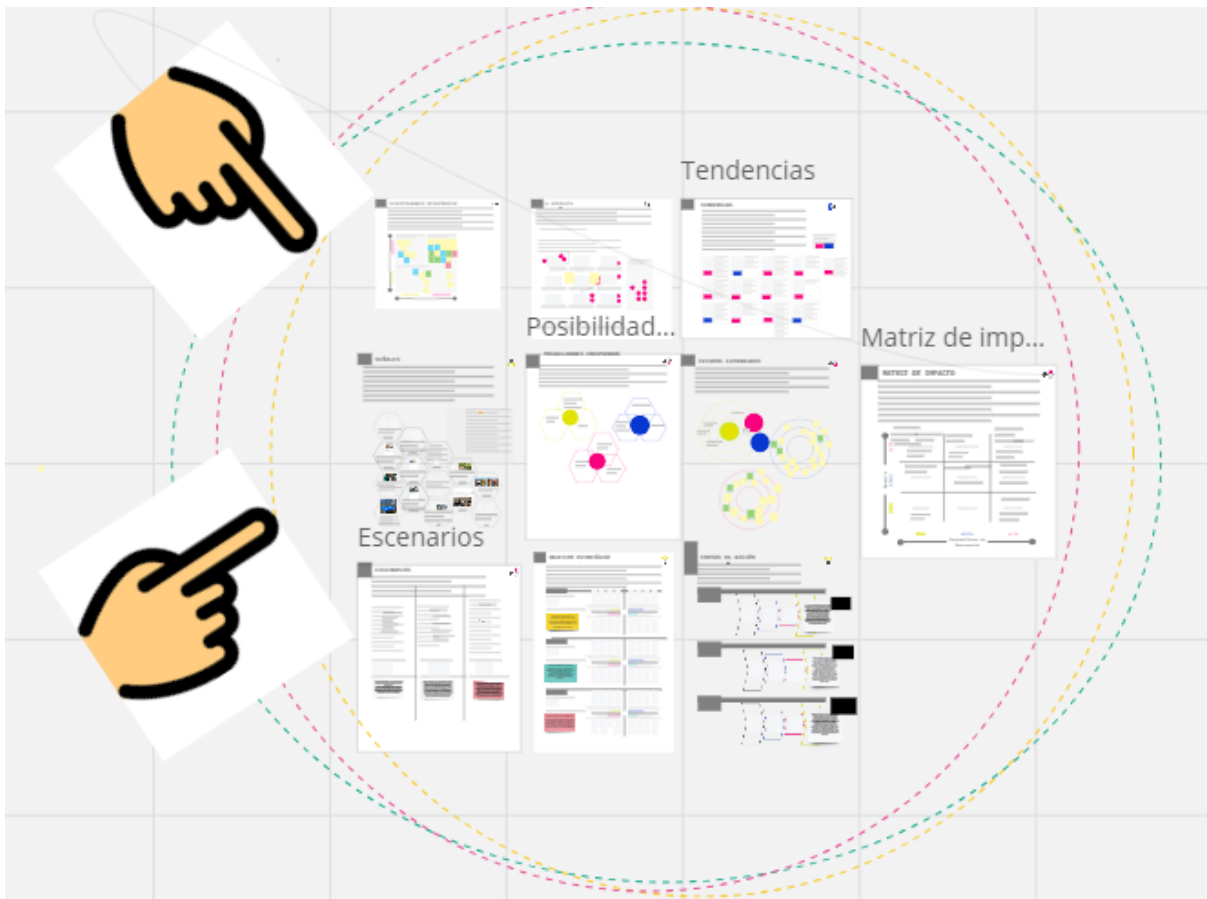
En este escenario solo existe la economía 100% sustentable, la basura no existe. es un escenario perfecto para pisadas conscientes, en donde se afianzan los procesos relacionados con los biomateriales, se hace concreto el sistema de reparación de calzado y cambia y se reconfigura la industria

### **¿PARA QUE LOS HUMANOS?**

Este planteo se genera para un mundo intangible, donde prevalece una estética universal sin género, y pisadas conscientes es una plataforma que permite disfrutar de estilo, moda y expresión personal a través de calzado virtual

### **LUJO+TENDENCIA ecofriendly**

Este escenario propone nuevos modelos de negocios asociados al calzado anclado desde una producción tecnología basada en los nuevos materiales y la impresión digital y pisadas conscientes se transforma en una plataforma que permite la difusión de todos estos formatos



<https://miro.com/app/board/uXjVM4sLF-Q=/>

Segundo, parte de mi reflexión en este módulo tiene que ver con *dos cuestiones*.

La primera es que, analizando en retrospectiva, cometí el error de pensar un escenario muy sesgado por la solución ya ideada en la primera etapa del trabajo, (claramente que la inexperiencia, me llevó a ello)

En el módulo, de diseño centrado en el usuario, la solución fue el desarrollo de una app, que nucleara varias soluciones posibles frente a la problemática *¿cómo incrementar las prácticas de consumo sustentable de calzado en mujeres (entre 30 y 40 años), independientemente de las prácticas que ya realiza?. Esto de alguna manera bloqueó la oportunidad de ir un poco más allá, y de permitirme pensar escenarios tan improbables, como posibles.*

Por ello hoy, me permití jugar un poco más y dediqué un tiempo a repensar algunas *líneas de acción* para abordar por ejemplo el escenario número dos: *¿para que los humanos?* Pensando en estrategias y cursos de acción a corto, mediano y largo plazo, que en breve describiré.

Y la segunda cuestión, es que agregué a estos escenarios pensar desde la marca Lucia Febrero, y sobre todo del proyecto innovador "Pisadas Conscientes"

A corto plazo, una colaboración con influencers digitales:

-Establecer alianzas estratégicas con influencers y creadores de contenido en plataformas digitales para promover la marca "Lucía Febrero" pero por, sobre todo, la nueva cápsula "pisadas conscientes" y sus productos de calzado virtual. Los influencers pueden crear contenido atractivo y auténtico que resuene con la audiencia objetivo y aumente la visibilidad y el atractivo de la marca y su calzado sustentable en el entorno digital.

-Expansión de la oferta de productos virtuales: Ampliar la gama de productos de calzado virtual ofrecidos por "Pisadas Conscientes" para incluir una mayor variedad de estilos, diseños y opciones de personalización. Esto permitirá a los clientes experimentar una mayor diversidad de opciones de moda y expresión personal a través de la plataforma, lo que aumentará su atractivo y relevancia en el mercado.

-Integración de tecnologías emergentes: Explorar y adoptar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) y la realidad virtual (RV) para mejorar la experiencia del cliente y ofrecer soluciones innovadoras en el espacio de la moda virtual. Estas tecnologías pueden utilizarse para personalizar recomendaciones de productos, mejorar la precisión de las simulaciones de ajuste de calzado y crear experiencias de compra más inmersivas y atractivas para los usuarios.

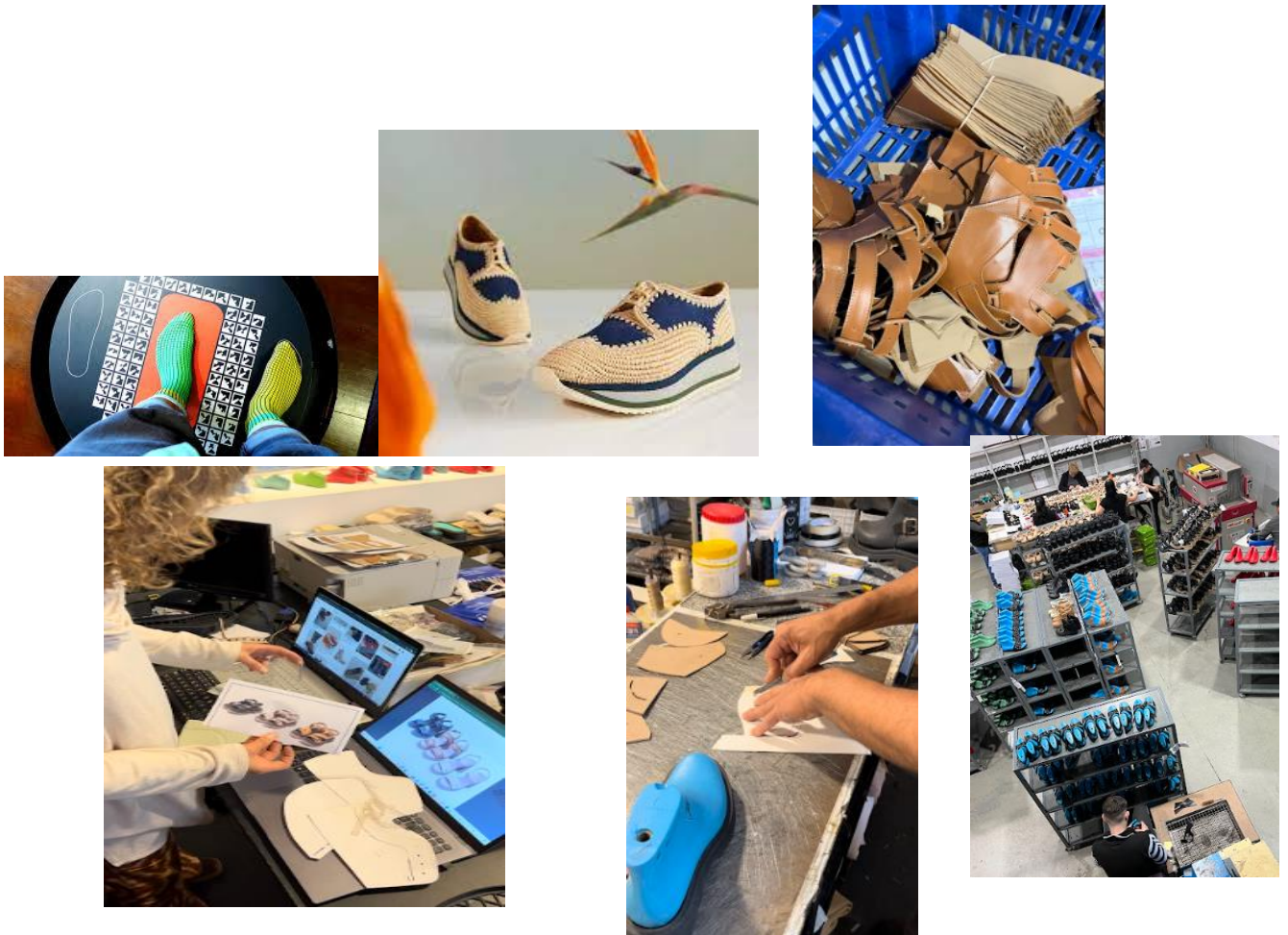
A mediano plazo, pensé en el desarrollo de tecnología de realidad aumentada (RA)

-Invertir en el desarrollo de una aplicación de realidad aumentada que permita a los clientes probar virtualmente los zapatos tanto de Lucia Febrero, como de la cápsula Pisadas conscientes. Esta tecnología ofrecerá dos experiencias, una de compra inmersiva y personalizada, lo que aumentará la interacción del cliente y reducirá el riesgo percibido de comprar calzado en línea; y la otra la posibilidad de ver y conocer cómo se realiza la reutilización del calzado, hasta convertirse en un nuevo par.

A Largo plazo, Liderazgo en moda virtual y sostenible

Consolidar la posición de "Pisadas Conscientes" como líder en el espacio de la moda virtual y sostenible, estableciendo estándares de excelencia en términos de diseño, calidad y responsabilidad ambiental y social. Esto puede lograrse a través de colaboraciones estratégicas con diseñadores de renombre, la adopción de prácticas de fabricación sostenible y la promoción de una cultura de consumo consciente entre los clientes.

Expansión global y diversificación de canales de distribución: Expandir la presencia de "Pisadas Conscientes" a nivel internacional y diversificar los canales de distribución para llegar a una audiencia más amplia de consumidores en todo el mundo. Esto podría incluir la asociación con minoristas en línea y fuera de línea, la apertura de tiendas pop-up experienciales y la participación en eventos y ferias de moda internacionales para aumentar el conocimiento de la marca y generar oportunidades de crecimiento a largo plazo.



## Capítulo IV

### 1. Contexto de las organizaciones.

El Modelo que plantea Mintzberg, permite describir las estructuras y organización de las empresas y pretende ser una guía para comprender y diseñar la estructura de una organización. Las dos premisas que se pueden visualizar son la división del trabajo y la coordinación de tareas que se alcanzan dentro de la organización.

En la medida en que una organización aumenta el volumen de sus operaciones y supera su estructura simple, presenta una crisis de conducción, que deriva, a posteriori, en un crecimiento a través de la dirección (Geiner, 1972) en el cuál se incorpora una conducción profesional que provee a la organización de mayor especialización en sus actividades y funciones, estandarizado y normalizado, a su vez, los procesos de trabajo. Este tipo de estructura es llamada Burocracia Mecánica (Mintzberg, 1988). Cuando una organización debe proveer productos en grandes volúmenes y a bajos precios, debe adoptar una forma de operación que permita tomar predecible su comportamiento, a la vez que altamente estandarizado y normalizado. Este tipo de condiciones suele encontrarse en una fábrica de productos de consumo masivo; agencias de seguridad; organismos de administración y fiscalización de ingresos públicos; compañías aéreas; instituciones bancarias. (Volpentesta, 2000)



#### Análisis de la estructura de la empresa Lucia Febrero

**Ápice estratégico:** Gerente General

**Línea Media:** Gerente de comercialización, producción, investigación y desarrollo.

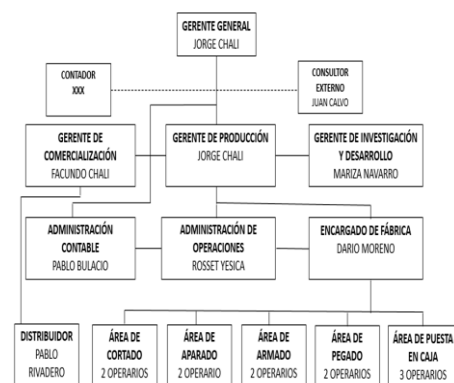
**Núcleo operativo:** operarios

**Personal de apoyo:** consultores, informática, contador,

**Tecnoestructura:** área de planificación, área de diseño, área de innovación .

**Arquetipo:** Burocracia mecánica

**El mecanismo coordinador** de trabajo es la estandarización de procesos de trabajo.



### **Misión, Visión y objetivos de la empresa**

Luego de analizar la empresa, diagnosticamos que la misma no tenía desarrollado, al menos en su página web (que es la cara visible de la empresa), los conceptos de misión, visión, objetivos, identificando que, no porque la empresa no los tuviera desarrollados, muy por el contrario, estaban trabajados puertas adentro de la empresa, pero, muy centradas en el desarrollo del calzado. Por ello, en pos de comenzar a intervenir, parte de nuestra propuesta innovadora como primer paso, fue *re-trabajar estos conceptos, con la nueva propuesta de valor, relacionada a la economía circular.*

**Misión:** *“Somos un espacio que piensa, gestiona y diseña productos con calidad y estilo, resignificando y aumentando el compromiso con la sustentabilidad y el cuidado de la materia prima”*

**Visión:** *“Ser la empresa líder de diseño y producción de calzado y accesorios que logren mantener los estándares más altos de calidad y de RSE, logrando un impacto positivo en toda la cadena de valor de su producción.*

Hoy creo que también debió ser muy valioso trabajar sobre los valores de la empresa, que tácitamente mi compañera nos transmitía, pero debimos revalidar los mismos ya que se le propone modificar paulatinamente su accionar con más compromiso sobre el cuidado del medioambiente y debió ser considerada como importante.

**Valores:** compromiso- responsabilidad ambiental- sostenibilidad

Trabajar sobre estos conceptos, mejora el desempeño interno de la empresa. Ayuda a tomar decisiones, a validar que acciones fomentar y cuáles no, sobre todo en tiempos difíciles o ante desafíos que se presentan como ambientales, tecnológicos, económicos, etc. Alinea los equipos, ya que es más fácil comunicar un propósito cuando hay valores compartidos y la comunicación tiende a ser fluida y coherente con la razón de ser de la empresa. Asimismo, mejora la motivación. Los valores, no solo son importantes dentro de la empresa, sino que ayudan a comprender al cliente lo que representa la organización. Se asocian no solo con la empresa, sino con el propósito.



## **Repensando estrategias**

### **A.**

Podría haber sido interesante considerar dentro de este análisis a la Innovación abierta desde la organización y hacer más foco sobre la cuestión organizacional de la empresa para luego seguir trabajando con la propuesta de valor.

Si bien es cierto que la IA, permite a las organizaciones, reducir los costes en los procesos de innovación provocando la aceleración de la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios incrementando así los beneficios y aumentando la creatividad de la propia organización, todos estos beneficios y otros, *no serían posibles sin el cambio de la cultura organizacional* ya que para implantar un sistema de innovación abierto se debe hacer frente a lo que suelen llamar como NIH, es decir, el síndrome "Not invented here". Este síndrome se da cuando, por orgullo, ignorancia o algo similar se decide reinventar la rueda en vez de utilizar un conocimiento ya disponible pero ajeno. La colaboración es la clave de la innovación abierta. Esto significa una cierta pérdida de control, ya que no habrá una única organización que tome las decisiones, sino que estas deberán ser consensuadas por todos los agentes que participan en la creación del producto o servicio.

"La capacidad de una organización para innovar es una condición sin la que no puede darse una utilización eficaz de los recursos inventivos y las nuevas tecnologías. A la inversa, la introducción de una nueva tecnología coloca casi siempre a las organizaciones ante un complejo entramado de oportunidades y desafíos que generan cambios en las prácticas de gestión y favorecen la aparición de nuevas formas organizacionales. Las innovaciones organizacionales y tecnológicas se entremezclan" (Lam, 2010).

Entonces trabajar sobre misión, visión, valores podría ser considerada la primera etapa siempre teniendo como estandarte esta nueva innovación de la empresa que es trabajar bajo el paraguas de la economía circular.

### **B.**

La segunda, es trabajar sobre la estructura de la empresa, primeramente, con quienes la componen.

Y luego, volviendo sobre la propuesta de valor, se sumará de manera terciarizada una red de artesanos como aliados estratégicos. Ellos, serían parte del personal de apoyo, (ya que sería personal/o bien una unidad), que ofrecen su servicio y realizan trabajo para la empresa, sin pertenecer a ella, o a su estructura operacional.

## C.

### **Convirtiéndose en una organización ambidiestra.**

Lucia Febrero podría convertirse en una organización ambidiestra, ya que busca hoy un equilibrio entre ser una pionera en la innovación de trabajar con material de descarte en la región de Córdoba y a la vez esto permitiría generar avances incrementales en el producto y proceso de fabricación, mejorando su modelo de negocio y relacionándolo con el terreno de la economía circular, y ampliando su cartera de productos. Esto implica pensarse a futuro, conforme a los cambios en el contexto.

Una ventaja clara es que la empresa puede seguir con su producción de calzado y mantener su rentabilidad mientras genera el cambio, mientras desarrolla dos tipos de habilidades:

Por un lado, investigación y por otro la flexibilidad: diseñando programas de innovación e invirtiendo en programas de investigación; así mismo desarrollar flexibilidad estructural y adaptabilidad al entorno son esenciales.

Y por otro explotación y rendimiento, ya que la idea es generar rentabilidad a corto plazo y así respaldar este proceso de innovación

Otra cosa valiosa, es repensar la estructura organizacional de la empresa, pensar sobre procesos y productos y los objetivos estratégicos para Lucia Febrero:

**Cambio hacia la innovación<sup>1</sup>:** debe ser transversal y estar enfocada en el **crecimiento y expansión**, desde la gerencia hasta sus colaboradores.

**Estructura formal de la organización:** implementar una **oficina de gestión de proyectos de innovación** o generar un equipo que promueva **la innovación** en pos de ser una **empresa eficiente, sostenible y disruptiva** o transformacional.

**Formar gente capacitada:** desarrollar destrezas y **habilidades de cambio dentro del equipo** interno con el apoyo del departamento de talento humano de la empresa, que los potenciará a **resolver problemas y desafíos** que surgen en el día a día.

---

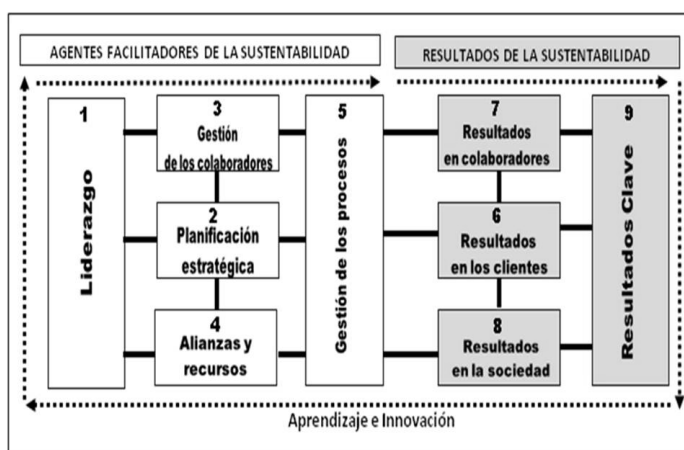
<sup>1</sup> \*Hasta el 80% del impacto ambiental de un producto se puede determinar en la fase de diseño.

La UE está liderando el camino con su estrategia para textiles sostenibles y circulares, presentada en marzo de 2022. Incluye requisitos de diseño ecológico en el marco del Reglamento de Diseño Ecológico para Productos Sostenibles (ESPR), que se armonizarán con las tarifas estipuladas por la directiva sobre responsabilidad extendida del productor. Además, el DPP (Digital Product Passport) deberá informar sobre los productos, sus materiales y componentes y su huella ambiental. (<https://pinkermoda.com/tendencias/>)

*Las organizaciones ambidiestras son aquellas que utilizan la innovación para conseguir, de forma simultánea, la explotación del negocio actual y la exploración de nuevos campos de acción. En otras palabras, se dedican a modernizar el presente y construir el futuro.*

EXPLOTACIÓN	EXPLORACIÓN
MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS GENERAR NUEVOS PRODUCTOS	NUEVAS TECNOLOGÍAS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

## Perfiles de sustentabilidad



Fuente: Kent (2016, Cuadro 45, p.116)

Es fundamental garantizar la sostenibilidad en todas las etapas del ciclo de vida del producto y por ello introducir materias primas que puedan comprometer la durabilidad o confort del calzado.

Claro está, que el desarrollo de un proyecto de innovación es un proceso complejo, hay que considerar multiplicidad de actores, actividades, y cada cual inmersa en un contexto distinto que conlleva a planificar, y hacerlo desde una perspectiva sistémica.

*El proyecto de Lucia Febrero en mi criterio refiere a una innovación progresiva/incremental, ya que consiste en cambios pequeños y en apariencia poco significativo en un comienzo ya que tocaríamos primero la cultura de la empresa, para luego inferir en la estructura de la empresa y finalmente el en el proceso de creación de calzados y nuevos productos.*

Este último acompañado de un manual de procedimiento para la realización de proyectos, planes de mejora y evaluación. El cuadro a continuación, sintetiza el procedimiento cruzando dimensiones, independientemente de la fase en la que se encuentre.

dimensiones	misión y objetivos	gestión organizacional	gestión económica	actividad innovacion	Resultado
etapas					
diagnóstica					
valorativa					
prospectiva					

#### D.

Lo anteriormente analizado implicó **Re-Analizar el contexto de la organización**

#### ENTORNO ESPECÍFICO

**ACTORES:** empresa en sí, jefes, gerentes, operarios, staff de apoyo, tecnoestructura, los vendedores, patners, proveedores de materia prima y otros insumos, clientes

**TECNOLÓGICOS:** app, web, tics que se utilizan dentro de la empresa/ estructura- maquinaria

Se incentiva con estas nuevas propuestas a que el departamento de diseño incorpore un taller de prototipado, impresoras 3D y cortadora láser y un laboratorio de I+D+I. Incorporación de herramientas digitales vinculadas a todas las áreas del diseño/ maquinaria de triturado, recicladoras

**POLÍTICO NORMATIVO:** reglamento interno de funcionamiento- normas iso- políticas ambientales- ocde-

**ECONÓMICO- SOCIAL:** presupuesto, costos fijos y variables, importaciones y exportaciones.

**AMBIENTAL:** nuevas políticas internas relacionadas al cuidado ambiental, Política RSG, nuevas tendencias

#### ENTORNO GENERAL

**ACTORES:** el gobierno, el Ministerio economía, producción, trabajo, competidores

**TECNOLÓGICOS:** TICS Inteligencia Artificial, Nuevos formatos y estructuras tecnológicas para la producción de calzado.

**POLÍTICO NORMATIVO:** regulaciones de leyes ambientales, legislación, políticas sobre producción,

**ECONÓMICO SOCIAL:** contexto económico la inflación, el desempleo, políticas monetarias, apertura importación, etc.

**FODA-**

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>Ambiente propicio al crecimiento</p> <p>Buena reputación</p> <p>Buena calidad de los productos</p> <p>Sede moderna</p> <p>Buen marketing</p> <p>Contactos</p> <p>Buena relación con clientes</p> <p>Buena relación con proveedores</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>Mano de obra calificada para el tema de sostenibilidad economía circular</p> <p>Falta de tecnología apropiada para las nuevas propuestas de valor</p> <p>Escaso presupuesto para poner en funcionamiento las nuevas propuestas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Crecimiento de alcance nacional</p> <p>Producción sostenible</p> <p>Contexto y políticas ambientalistas</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Contexto económico</p> <p>Crecimiento de la competencia.</p> <p>Cambios reglamentarios y legislativos.</p> <p>Delito cibernético.</p> <p>Contexto cambiante.</p>

**Entonces, en Prospectiva:**

**¿Por qué deberíamos innovar en Lucia Febrero?** Porque es una forma efectiva de crear valor sobre la organización

**¿Para qué?** para cumplir con la visión y misión y aprovechar/potenciar los recursos disponibles, fomentar nuevas prácticas sostenibles, expandir aún más todo su potencial.

**¿En qué debería innovar?**

- Generar valor agregado al producto y al proceso
- Diseñar estratégicamente \*
- Planificar estratégicamente \*
- Utilización de nuevas metodologías y tecnologías
- Utilización herramientas digitales
- Reforzar las redes/comunicación al interior de la organización
- Mejoras en la estructura organizacional

## Conclusión

En primer lugar, en este ensayo, me permití repasar los diferentes módulos de la especialización, analizar lo que algunos de ellos dejaron en mí como aprendizaje. En cada módulo, adquirí nuevos conocimientos, reforcé algunos que ya traía por mi profesión y experiencia, pero lo más valioso y enriquecedor de esta especialización fue el trabajo interdisciplinario y colaborativo.

Generar intercambio con mis compañeros fue grandioso, pues los modelos mentales de cada uno de nosotros a mi parecer, nos encasillan; desde cómo diagnosticar, generar una solución, innovar, etc.

En este ensayo, con el análisis del proyecto pisadas conscientes, aunque sencillo, para mí fue un desafío, por momentos me iba mucho al marco teórico, legal, administrativo, relacionados a políticas públicas o proyectos de índole gubernamental.

Pero me encontré con la oportunidad de pensar en modelos de negocio, en cuestiones financieras, en diseño y optimización de productos y/o servicio, posicionamiento de mercado, generación de nuevos productos y/o servicios, etc.

En segundo lugar, compartirles que hay conceptos que me permitieron pensar más allá;

“En el ser humano podemos encontrar multitud de actitudes diferentes; una de ellas es que nos contamos un romántico cuento de nosotros mismos. Enamorarse es misterioso, pensar es misterioso.... y así inventamos palabras altisonantes como “creatividad”<sup>2</sup>.

**La creatividad** consiste en pensar; y es justamente el hecho de pensar resultados que a nosotros nos parecen estupendos.

Según la sabiduría convencional, la creatividad era algo propio de las personas creativas. Entonces, ¿Cómo son las personas creativas y en qué se diferencian de la mayor parte del resto de los seres humanos?

*Leer esto me hizo reflexionar, pensaba que yo era parte del resto de los seres humanos, y admiraba al grupo de las personas creativas. Solo quiero compartirles que este trabajo/especialización, no me hizo más creativa, pero sí me hizo ver que puedo permitirme “pensar serlo”.*

Tampoco imaginé que podía pensar en **innovación** creí que solo podían lograrlo los “capos” “los inteligentes”, los que hacían ciencia, quienes tienen cabezas que trascienden.

---

<sup>2</sup> Simon, H, entrevista en Carnegie Mellon University Magazine, otoño 1990, pág 11.

Aprendí a interpretar la diferencia entre creatividad e innovación y por ello quiero contarles que el proyecto Pisadas conscientes hoy tiene fuerzas y es una idea innovadora que la empresa Lucia Febrero tiene en sus manos para implementar.

Entendí que para lograr innovación, no solo se requiere hacer inversiones en tecnología y desarrollo de nuevos productos y servicios: sino, que hay que tener una visión centrada en el usuario y eso es lo que se logra aplicando la metodología de diseño centrado en lo humano a los procesos de innovación. O bien, innovar desde lo organizacional. Los procesos de diseño centrado en las personas facilitan la innovación y la diferenciación en las soluciones que ofrecen las empresas.

En este trabajo se visualiza el diseño estratégico en sí, se ve como el diseño puede intervenir en las estructuras de una empresa y en las cadenas de valor. Con el propósito de reposicionar el sistema productivo, se corre del objeto en sí, “del calzado”, y se centra en los procesos como estrategia que permita favorecer la innovación del producto desde la perspectiva de lo sostenible y la economía circular.

Puede ser que la hipótesis que plantea este ensayo sea simple, pero la verdad que todo este aprendizaje no hubiese sido posible sin considerar el trabajo interdisciplinario. La variedad de profesionales, y sus experiencias, hicieron de este recorrido, algo estupendo.

“cambiar el cómo mirar”....

Esta es la frase que me llevo, pues allí está la clave, la habilidad de lograr creatividad y capacidad innovadora, esa que permite generar proyectos con impacto.

Poder entender que a partir de la problemática escogida “economía circular”, el **enfoque sistémico** del desarrollo económico permite diseñar estrategias para beneficiar tanto a las empresas como a la sociedad y el medioambiente.

Esto es, permitírnos pensar más allá de lo tradicional. En este caso, a diferencia del modelo lineal de “usar y tirar”, pensamos en cómo “mejorar, optimizar, fomentar prácticas de consumo sustentables”.

**El cambio surge de la innovación.** La escasez de recursos o los procesos no sostenibles nos fuerza a buscar **nuevas soluciones**, y con ellas las **oportunidades de negocio**.

Esto nos permite pensar en nuevas **organizaciones más flexibles y horizontales** (ej startup), que buscan y emplean nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio basados en principios de colaboración, renovación, reutilización, desmaterialización, vida útil, lejos de la actual economía lineal.

En tercer lugar, otra reflexión interesante es que me di cuenta de que antes de comenzar la especialización, cometía el error de pensar en la solución, antes que, en el problema, por lo cual, tengo registrado algunos aprendizajes interesantes de este proceso, el diseño centrado en usuario, facts no opinions, prototipado, fail pass, la importancia de tener un partner/ socio/ en la idea.

El diseño estratégico no es necesario, es inevitable. El diseño comienza desde que enfocamos el problema, para buscar una solución.

La innovación que se basa en la prospectiva, que toman como punto de partida muchas de las características que reconocemos en nuestro contexto actual: la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad y esto, nos da la certeza de que el **futuro no es lineal, sino que hay múltiples futuros.**

Hay futuros posibles, preferidos, probables y plausibles. En otras palabras, *el diseño de futuros*, nos permite proyectar futuros en un área o tema para detectar las implicaciones, los retos y los desafíos que podemos abordar desde el presente.

Se trata de un proceso cíclico donde se realiza un escaneo situacional continuo que permite preguntarnos sobre las implicaciones que tendrán los cambios que detectemos en nuestro trabajo, en nuestra organización y para las personas. **No significa hacer predicciones**, sino descubrir lo que es posible, definir lo que sería deseable y actuar para construirlo.

Siguiendo con el concepto central de este trabajo “la economía circular”, todos conocemos bien los efectos que nuestros actos generan en el mundo y tenemos dos opciones: o asumir que nuestro modo de vida daña el planeta en el que vivimos y debemos hacer algo para cambiarlo; o simplemente mirar para otro lado mientras lo destrozamos todo.

La economía circular surge en el contexto de la primera alternativa de acción, de la raíz lógica de esta propulsión que es la adopción de un modelo que pretende cambiar la concepción de la producción y el consumo.

Además, debemos extender en nuestro ámbito de influencia personal, profesional y comunitario el desarrollo de las buenas prácticas intrínsecas a la concepción de la economía circular como reducir,

reciclar, rehabilitar, reparar, redistribuir, restaurar, rediseñar, repensar, refabricar, reutilizar, y recuperar.

Ello requiere compartir estos postulados de manera responsable, innovadora, transversal y solidaria a lo largo de toda la cadena de valor de los productos y servicios. Solo así conseguiremos revertir daños.

Como politóloga no puedo dejar de remarcar que este modelo económico conlleva un cambio de paradigma a todo nivel, empezando por las políticas públicas, que deben considerar tanto el carácter transversal como el carácter gradual del concepto jurídico de economía circular; por los ciudadanos, que deben tomar conciencia de sus necesidades reales de consumo; por las empresas, que deben buscar ser sostenibles a través de resultados económicos, sociales y ambientales; y por la academia, que debe aportar investigaciones y conocimiento. Me refiero a políticas que pregonen el modelo económico y estimulen ideas creativas e innovadoras para un mejor uso de los recursos y un crecimiento sostenible.

Resulta esencial inscribir a nivel de política pública, técnicas y estrategias fundamentadas en la circularidad a lo largo de toda la cadena de valor de los productos y servicios, y de todo el ciclo técnico y biológico de los materiales.

Finalmente, agradezco a mis compañeros/as y los docentes que hicieron de esta cursada, un ciclo de gran aprendizaje, pero sobre todo a mí, que sigo apostando a aprender.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Manual de Oslo, GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN, Tercera edición ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS OFICINA DE ESTADÍSTICAS DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat
- Que es la innovación abierta. Pdf <https://classroom.google.com/u/0/c/NTUyODQ5Mzc0NDIy/m/NTU0NDA4MzlwOTkz/details>
- Creatividad e Innovación en las Organizaciones. TERESA M. AMABILE, 1996.
- Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe MANUAL DE BOGOTÁ, RICYT / OEA / CYTED COLCIENCIAS/OCYT, Marzo 2001, (Manual fue preparado por Hernán Jaramillo, Gustavo Lugones y Mónica Salazar)
- DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES- HENRY MINTZBERG , McGill University
- Vivir (bien) con menos. Sobre suficiencia y sostenibilidad. Sempere, J., Riechmann, J., Linz, M. (2007). Editorial: Icaria, Más Madera
- Megatendencias - SITRA, Understanding an era of surprises- Mikko Dufva and Sanna Rekola
- ISO 26000. (2010). Guía de Responsabilidad Social. Recuperado de [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Sustentabilidad socio – ambiental de las mipymes argentinas. Kent, P. (2016).. Buenos Aires: Buyatti.
- La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Schvarstein, L. (2003). Buenos Aires: Paidós.

### Material digital recolectado a lo largo del trabajo

- <https://styleinsumos.com/maquinaria-y-equipos/fye-calzado-ecologico-alta-conciencia-social/>
- <https://gruposolder.com.mx/economia-circular-en-la-industria-del-calzado/>
- <https://elx2030.es/economia-circular-sector-calzado/>
- <https://www.indumentariaonline.com/calzado-cuero/empresas-calzado-cuero/industria-calzado-camina-hacia-modelo-economia-circular/>
- <http://revistadelcalzado.com/inescop-circularidad-calzado-reciclaje-zapatos/>
- <https://fashionunited.com.ar/noticias/empresas/las-regulaciones-que-cambiaran-la-industria-de-la-confeccion-y-el-calzado/2022040632872>
- <https://xınca.com.ar/web/home/sustentabilidad/>
- <https://basqcompany.com/es/la-economia-circular-en-la-industria-del-calzado/>
- <https://agenda2030.lat/noticia/360/xınca-elabora-calzados-a-partir-de-los-restos-de-neumaticos-y-de-la-industria-textil>
- <https://www.doncordon.com/cordones/cordones-eco-sostenibles/#:~:text=Producci%C3%B3n%20de%20cordoneras%20sostenibles&text=Principalmente%2C%20mediante%20el%20uso%20de,forma%20de%20cord%C3%B3n%20de%20zapatos.>

- <https://pinkermoda.com/global-fashion-agenda-summit/>
- <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143334/Bastias%20Silva%20Rodrigo.pdf?sequence=1>
- <http://revistadelcalzado.com/inescop-reciclaje-residuos-calzado-textil-juguete/>