

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

De la transacción al ecosistema:
innovación en modelos de negocio y
creación de valor en empresas de
indumentaria deportiva en Argentina

Autor/es:

Alvarez Ranalletta Joaquina - LU: 1150475

Torres Nicolas - LU: 1127554

Varela Prades Maria Delfina - LU: 1147966

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Chavez Maria Victoria

Año:

2026

Agradecimientos

Este trabajo nació a partir de una pregunta académica, pero terminó convirtiéndose en una experiencia mucho más amplia. A lo largo de este proceso descubrimos que estudiar ecosistemas implica, inevitablemente, construir uno propio.

Nuestro primer agradecimiento es para nuestras familias, quienes nos acompañaron durante toda la carrera universitaria y sostuvieron este proyecto incluso en los momentos más desafiantes. Su apoyo, confianza y paciencia fueron fundamentales para llegar hasta esta instancia. También a nuestros amigos, con quienes compartimos desafíos y aprendizajes que hicieron de esta etapa algo mucho más enriquecedor de lo que imaginábamos al comenzar.

A nuestra tutora, María Victoria Chaves, por guiarnos durante el desarrollo de esta investigación y por impulsarnos constantemente a profundizar el análisis y fortalecer la calidad académica del trabajo.

Asimismo, queremos agradecer especialmente a los profesionales, especialistas y referentes que compartieron generosamente sus conocimientos, experiencias y perspectivas con nosotros. Acceder a miradas tan diversas resultó sumamente valioso para nuestro aprendizaje y enriqueció esta investigación. Del mismo modo, agradecemos a todas las personas que participaron de las encuestas: deportistas, consumidores habituales, integrantes de comunidades deportivas y personas ajenas a este ámbito aportaron puntos de vista que permitieron analizar el fenómeno desde múltiples perspectivas.

Este trabajo representa el cierre de una etapa académica, pero también la confirmación de algo que la propia investigación nos enseñó: detrás de cada proyecto relevante existe siempre una red de personas que hace posible su desarrollo.

Índice

Resumen.....	6
Introducción.....	9
Presentación del tema.....	9
Formulación del Problema.....	10
Objetivos de la investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Pregunta de investigación.....	12
Justificación de la investigación.....	12
Estructura del documento.....	14
Marco Teórico.....	16
Estado del Arte.....	16
Teorías y modelos relevantes.....	20
Capítulo 1: Innovación en Modelos de Negocio.....	20
Capítulo 2: Capacidades Dinámicas y Reconfiguración Organizacional.....	22
Capítulo 3: Ecosistemas de Negocio y Transformación Digital.....	25
Capítulo 4: Creación de Valor y Economía de la Experiencia.....	26
Capítulo 5: Ventaja Competitiva Sostenible e Innovación en Valor.....	28
Marco Conceptual.....	29
Metodología de la Investigación.....	35
Presentación del diseño de investigación.....	35
Matriz de datos.....	37
Métodos y técnicas de recolección de datos.....	39
Encuesta estructurada.....	39
Entrevistas semiestructuradas.....	40
Grupo Focal (Focus Group).....	40
Triangulación.....	41
Triangulación Metodológica.....	42
Triangulación de Voces.....	43
Determinación del tamaño de la muestra.....	44
Procedimiento de análisis de datos.....	45
Herramienta Cuantitativo : La visión de los clientes.....	49
Progresión a la Experiencia y Diferenciación.....	49
Barreras de Salida Sociales y Arraigo a la Comunidad.....	52
Sostenibilidad, Conversión y Lealtad en el Ecosistema.....	53
Herramienta Cualitativa: La perspectiva corporativa y experta.....	55
La mirada experta sobre la transformación empresarial.....	57
Hernán “Nano” Kigel - Consultor y CEO de MINDS CoLab.....	57
Ivanna Skok – Profesora de Innovación en Valor en UADE y especialista en Comunicación y Branding.....	59
Marcos Patricio Ramírez – Experto en Gestión de Eventos Deportivos.....	60

La perspectiva de los actores clave del ecosistema deportivo.....	62
Néstor Suárez – Responsable de Comunidad Nike Running Club Argentina.....	62
Luis Wan – Director de Supply Chain de Adidas.....	63
Franco Impieri, Ariel Nahmod, Juan Martín Barneda - Fundadores de SWAG....	64
Agustina Traversaro – Especialista en Branding y Medios de Comunicación en PUMA Group.....	66
Bautista Clemente – Brand Director de BISA Group (Under Armour, Champion, On y Mizuno).....	68
Cristian Saucedo – Especialista en Retail de Running.....	69
Santiago Coria – Coach de Nike Running Club Argentina.....	70
Diego Real - Coach de Adidas y fundador de Puesta a Punto.....	71
Análisis integral de los datos.....	72
Puntos de Convergencia: La consolidación del ecosistema y la comoditización del producto.....	72
Puntos de Divergencia y Matices: Enfoques según el rol en la red de valor.....	75
Hallazgos Críticos: Validación de la hipótesis y la barrera de salida social.....	78
El ecosistema como barrera de salida inmaterial.....	78
La paradoja de la competencia.....	78
El producto físico como "Ticket de Entrada".....	79
El ecosistema como estrategia defensiva frente a la volatilidad.....	79
Validación empírica: Del paradigma transaccional al ecosistema.....	80
Conclusiones Finales.....	83
Conclusiones de los objetivos específicos.....	84
Recomendaciones para las organizaciones.....	87
Futuras líneas de investigación.....	91
Respuesta a la pregunta de investigación.....	93
Anexo.....	97
Encuesta (gráficos y descripciones).....	97
Videos de entrevistas y su enlace correspondiente.....	109

Índice de Figuras

Figura 1.....	23
Figura 2.....	27
Figura 3.....	42
Figura 4.....	43
Figura 5.....	50
Figura 6.....	53
Figura 7.....	54
Figura 8.....	56

Figura 9.....	74
Figura 10.....	77
Figura 11.....	91
Figura 12.....	97
Figura 13.....	98
Figura 14.....	99
Figura 15.....	100
Figura 16.....	101
Figura 17.....	102
Figura 18.....	103
Figura 19.....	104
Figura 20.....	105
Figura 21.....	106
Figura 22.....	107
Figura 23.....	108

Índice de Tablas

Tabla 1.....	37
Tabla 2.....	48
Tabla 3.....	82

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar de qué manera la transición hacia modelos ecosistémicos impacta en la ventaja competitiva sostenible de las empresas de indumentaria deportiva en el mercado argentino. La investigación surge a partir de las transformaciones observadas en la industria, donde las organizaciones han comenzado a complementar sus propuestas tradicionales basadas en el producto mediante la incorporación de comunidades, experiencias, plataformas digitales y redes de actores capaces de ampliar la creación de valor.

Con el fin de abordar esta problemática, se desarrolló un marco teórico sustentado en los conceptos de ecosistemas empresariales, capacidades dinámicas, innovación en modelos de negocio, creación de valor y ventaja competitiva sostenible. Asimismo, se analizaron los principales mecanismos utilizados por las organizaciones para fortalecer su relación con los consumidores, destacándose el papel de las comunidades, la integración digital y la gestión estratégica de la información.

La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Por un lado, se realizó una encuesta dirigida a consumidores de indumentaria deportiva con el objetivo de conocer sus percepciones, comportamientos y valoraciones respecto de las propuestas ecosistémicas desarrolladas por las marcas. Por otro lado, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a especialistas, profesionales y referentes vinculados a organizaciones del sector, complementadas con el análisis de casos relevantes de la industria. La triangulación de estas fuentes permitió obtener una visión integral del fenómeno estudiado.

Los resultados evidencian que, si bien el producto continúa siendo un elemento central dentro de la propuesta de valor, las organizaciones que avanzan hacia modelos ecosistémicos logran fortalecer su posicionamiento competitivo mediante la articulación de

comunidades, experiencias, plataformas digitales y alianzas estratégicas. Asimismo, se identificó que las capacidades dinámicas desempeñan un rol fundamental en la adaptación organizacional y en la sostenibilidad de estos modelos de negocio. En este sentido, la investigación concluye que la transición hacia modelos ecosistémicos constituye una fuente relevante de ventaja competitiva sostenible al ampliar los mecanismos de creación de valor y fortalecer la relación entre las organizaciones y los distintos actores que integran el ecosistema.

Palabras claves

Ecosistemas empresariales – modelos de negocio – capacidades dinámicas – creación de valor – ventaja competitiva sostenible – industria de indumentaria deportiva – comunidades – transformación organizacional.

Abstract

The purpose of this research was to analyze how the transition toward ecosystem-based business models impacts sustainable competitive advantage within the Argentine sportswear industry. The study emerged from the growing transformation of the sector, where organizations have progressively expanded their traditional product-centered value propositions by incorporating communities, experiences, digital platforms, and interconnected networks of actors that contribute to value creation.

To address this objective, a theoretical framework was developed based on the concepts of business ecosystems, dynamic capabilities, business model innovation, value creation, and sustainable competitive advantage. Particular attention was given to the mechanisms through which organizations strengthen their relationships with consumers,

emphasizing the role of communities, digital integration, and the strategic management of information.

The research adopted a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative techniques. A survey was conducted among sportswear consumers to examine their perceptions, behaviors, and evaluations regarding ecosystem-based initiatives implemented by brands. In addition, semi-structured interviews were carried out with industry experts, professionals, and key stakeholders, complemented by the analysis of relevant cases within the sector. The triangulation of these sources provided a comprehensive understanding of the phenomenon under study.

The findings indicate that, although the physical product remains a fundamental component of the value proposition, organizations that adopt ecosystem-based models strengthen their competitive position through the integration of communities, experiences, digital platforms, and strategic partnerships. Furthermore, dynamic capabilities were identified as a critical factor in enabling organizational adaptation and sustaining these business models over time. The study concludes that ecosystem-based business models represent a significant source of sustainable competitive advantage by expanding value creation mechanisms and strengthening relationships among the various actors that participate in the ecosystem.

Keywords

Business ecosystems – business models – dynamic capabilities – value creation – sustainable competitive advantage – sportswear industry – communities – organizational transformation.

Introducción

Presentación del tema

En el contexto actual, caracterizado por cambios constantes, una acelerada digitalización y la transformación de las cadenas de valor tradicionales, las empresas ya no pueden limitarse al intercambio bilateral entre partes. Por el contrario, deben evolucionar hacia modelos más conectados, dinámicos e interdependientes.

En este nuevo escenario, los clientes ya no se conforman con la adquisición de productos o servicios, sino que demandan experiencias personalizadas y duraderas en el tiempo. Este fenómeno encuentra sustento en la evolución del valor económico planteada por Pine y Gilmore (2011), según la cual las organizaciones deben evolucionar desde la entrega de commodities y bienes hacia la creación de experiencias.

Como consecuencia, el mercado ha evolucionado desde una lógica basada en la comercialización y el intercambio hacia modelos centrados en servicios, experiencias y, más recientemente, en ecosistemas de negocio. Mientras los servicios son intangibles y se consumen en el momento, las experiencias son memorables y se viven de manera muy personal.

En este marco, la ventaja competitiva ya no reside únicamente en los recursos internos de la empresa, sino que pasa a construirse a partir de la colaboración entre distintos actores que, en conjunto, crean y capturan valor.

Para comprender este fenómeno de forma empírica y segmentada, resulta necesario observar sectores que se encuentren en el epicentro de esta transformación. Un caso representativo es la industria de indumentaria y calzado deportivo en Argentina, donde las marcas han dejado de depender exclusivamente del producto físico para orquestar plataformas digitales y comunidades de pertenencia. En particular, resulta relevante analizar

qué condiciones, capacidades dinámicas y decisiones estratégicas permiten a estas organizaciones avanzar hacia modelos ecosistémicos complejos en el mercado local, asegurando su relevancia frente a un consumidor cada vez más exigente.

Formulación del Problema

En la actualidad, la progresión del valor económico que plantean Pine y Gilmore (2011) demuestra que el éxito organizacional ya no recae de forma exclusiva en el producto físico, sino en la capacidad de generar experiencias memorables. Sin embargo, este cambio de paradigma plantea desafíos estratégicos que la teoría clásica del management aún no ha resuelto del todo; dejando un vacío sobre cómo las empresas tradicionales deben gestionar de manera efectiva esta transición hacia la generación de experiencias de valor continuo.

La industria de indumentaria deportiva en Argentina atraviesa un proceso de comoditización progresiva. En un mercado donde múltiples marcas ofrecen productos de calidad técnica similar, la diferenciación basada en el producto físico resulta cada vez más insuficiente para sostener la ventaja competitiva en el largo plazo. Ante este escenario, las empresas del sector han comenzado a explorar estrategias orientadas a la generación de experiencias de marca y a la construcción de comunidades como mecanismos de fidelización y retención del cliente.

Según la teoría de las Capacidades Dinámicas de Teece (2018), la capacidad de reconfigurar activos y modelos de negocio es determinante para la supervivencia organizacional en entornos de cambio acelerado. No obstante, esta reconfiguración no ocurre de manera uniforme: algunas marcas han logrado construir ecosistemas de valor robustos, mientras que otras permanecen ancladas en lógicas transaccionales que comprometen su relevancia futura.

En el mercado argentino, esta tensión se expresa con particular intensidad, dado el contexto macroeconómico volátil y las restricciones estructurales propias del sector.

Marcas internacionales con fuerte presencia local han implementado estrategias ecosistémicas tales como aplicaciones de entrenamiento, programas de comunidades y eventos de marca, que trascienden la venta del producto y apuntan a construir relaciones de largo plazo con el consumidor. Sin embargo, no existe evidencia académica sistematizada sobre cómo estas estrategias operan en el contexto argentino y qué variables determinan su efectividad como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Esta brecha entre la práctica empresarial y el conocimiento académico disponible constituye el problema central que motiva la presente investigación.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar de qué manera la transición hacia modelos de negocio ecosistémicos contribuye al desarrollo de ventajas competitivas en empresas de indumentaria deportiva en el mercado argentino, mediante el estudio de casos seleccionados del sector.

Objetivos Específicos

OE1: Describir el modelo de negocio ecosistémico adoptado por las empresas de indumentaria deportiva seleccionadas en Argentina, identificando sus componentes estratégicos centrales.

OE2: Analizar las estrategias de construcción de comunidades, integración digital y gestión de datos implementadas por los casos seleccionados como mecanismos de transición hacia el modelo ecosistémico.

OE3: Examinar desde la perspectiva y percepción de los usuarios, en qué medida la orquestación de estos ecosistemas corporativos funciona como una barrera de salida, aumentando los costos de cambio frente a la competencia tradicional.

OE4: Determinar las principales capacidades y condiciones organizacionales que facilitan la transición hacia modelos de negocio ecosistémicos, a partir del análisis de los casos seleccionados, y evaluar su potencial de aplicación en empresas de indumentaria deportiva en Argentina.

Pregunta de investigación

Planteado este escenario, surge el interrogante central de este análisis:

¿De qué manera la transición hacia modelos ecosistémicos impacta en la ventaja competitiva sostenible de las empresas de indumentaria deportiva en el mercado argentino?

Justificación de la investigación

La presente investigación surge de la necesidad de reducir la distancia entre la teoría clásica del management y la realidad actual de los modelos de negocio en el sector de indumentaria deportiva en Argentina. En el ámbito académico y profesional, el modelo predominante continúa siendo el Business Model Canvas de Osterwalder (2010). Si bien esta herramienta permite organizar la propuesta de valor en nueve bloques, presenta una limitación relevante para el contexto actual: su carácter estático. El Canvas ofrece una visión de la organización en un momento determinado y propone un análisis de la gestión interna hacia afuera, lo que resulta insuficiente para explicar la dinámica de ecosistemas

complejos e interdependientes como los que caracterizan al sector deportivo contemporáneo.

Este estudio tiene relevancia práctica para las organizaciones del sector que enfrentan un riesgo elevado de obsolescencia estratégica. La incapacidad de transicionar hacia modelos ecosistémicos no sólo implica una pérdida de relevancia comercial, sino que habilita el ingreso de nuevos actores con estructuras más ágiles y nativas digitales que capturan el valor del mercado desplazando a las firmas tradicionales.

En el caso argentino, esta problemática adquiere una dimensión adicional, dado que las condiciones macroeconómicas locales imponen restricciones específicas sobre la implementación de estrategias corporativas de experiencia y fidelización.

Desde el punto de vista estratégico y comercial, la demanda del mercado exige propuestas que trasciendan la mera transacción. El consumidor contemporáneo ya no se satisface únicamente con el intercambio de bienes físicos, sino que el valor se genera a través de vínculos emocionales, pertenencia a comunidades de marca y experiencias personalizadas. Las empresas deportivas que han comprendido esta lógica corporativa, construyendo ecosistemas orientados a retener al cliente mediante barreras de salida psicológicas, muestran indicadores de lealtad significativamente superiores a aquellas que permanecen en modelos estrictamente transaccionales.

El valor agregado de este Trabajo de Investigación Final residirá en demostrar que la sostenibilidad de la ventaja competitiva en el sector de indumentaria deportiva en Argentina ya no dependerá de la propiedad de activos tangibles, sino de la capacidad de las organizaciones para orquestar redes de valor y evolucionar sus modelos de negocio. Al sistematizar esta evidencia en el contexto local, la investigación aportará un marco analítico aplicable tanto al ámbito académico como a la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia en las empresas del sector.

Estructura del documento

Con el propósito de responder a la pregunta de investigación planteada y alcanzar los objetivos establecidos, el presente trabajo se encuentra organizado en cuatro apartados principales que integran los fundamentos teóricos, el diseño metodológico, el análisis empírico y las conclusiones derivadas del estudio.

Apartado I – Marco Teórico: En este apartado se desarrollan los conceptos y enfoques teóricos que sustentan la investigación. Se abordan los fundamentos de los ecosistemas empresariales, las capacidades dinámicas, la innovación en modelos de negocio, la creación de valor y la ventaja competitiva sostenible. Asimismo, se analizan los principales aportes académicos vinculados a la evolución de la industria de indumentaria deportiva y a las transformaciones organizacionales impulsadas por la digitalización y la creciente relevancia de las comunidades y experiencias dentro de las propuestas de valor.

Apartado II – Metodología de la Investigación: En esta sección se presenta el diseño metodológico adoptado para el desarrollo del estudio. Se describe el enfoque mixto utilizado, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de datos. Asimismo, se detallan los instrumentos empleados, los criterios de selección de los participantes, la definición de las variables de investigación, la conformación de la muestra y los procedimientos aplicados para la obtención y el análisis de la información. Este apartado proporciona el marco metodológico que sustenta la validez de los resultados obtenidos.

Apartado III – Presentación y Análisis de Resultados: En este apartado se exponen y analizan los hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo. Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a consumidores y de las entrevistas efectuadas a especialistas y referentes de la industria. A partir de la triangulación entre la evidencia empírica y el marco teórico desarrollado, se identifican patrones, tendencias y relaciones que permiten

comprender el impacto de los modelos ecosistémicos sobre la creación de valor y la ventaja competitiva dentro del sector.

Apartado IV – Conclusiones: En esta sección se sintetizan los principales hallazgos de la investigación y se responde de manera integral a la pregunta de investigación planteada. Asimismo, se presentan las conclusiones correspondientes a cada objetivo específico, se exponen recomendaciones dirigidas a las organizaciones del sector y se proponen futuras líneas de investigación vinculadas con los ecosistemas empresariales, las capacidades dinámicas y la evolución de los modelos de negocio en la industria deportiva.

Finalmente, se incorporan las referencias bibliográficas elaboradas de acuerdo con las normas APA 7 y los anexos correspondientes, donde se incluyen los instrumentos de recolección de datos, material complementario y documentación utilizada durante el desarrollo de la investigación.

Marco Teórico

Estado del Arte

En línea con esta transformación, Marco Bellandi (2021) analiza el surgimiento de ecosistemas de plataformas digitales orientados a la innovación sostenible y colaborativa. El investigador sostiene que las plataformas digitales dejaron de funcionar únicamente como herramientas tecnológicas o comerciales para transformarse en espacios donde interactúan empresas, usuarios, instituciones y comunidades. Desde esta perspectiva, el valor ya no se genera exclusivamente dentro de una organización, sino a partir de la colaboración e interacción entre distintos actores interdependientes.

Uno de los principales aportes del estudio, es el concepto de las plataformas como “metaorganizaciones”. Según los autores, estas estructuras son menos jerárquicas que las empresas tradicionales, pero al mismo tiempo poseen mecanismos de coordinación que permiten organizar las relaciones entre los participantes del ecosistema.

Esto significa que la generación de valor depende cada vez más de redes de actores conectados digitalmente, que trabajan de manera coordinada mediante algoritmos y procesos colaborativos. De esta manera, las plataformas dejan de ser simples canales tecnológicos para convertirse en estructuras organizacionales complejas capaces de integrar múltiples intereses y recursos.

Para materializar esta orquestación, la investigación destaca el rol estratégico de los algoritmos y los sistemas digitales. Las plataformas utilizan estas herramientas para recopilar datos, conectar la oferta con la demanda y organizar dinámicamente el ecosistema. Así, la tecnología deja de ser solamente una herramienta operativa para transformarse en el elemento central dentro de la organización y coordinación del ecosistema digital.

Esta evolución hacia ecosistemas deportivos y digitales cada vez más complejos también fue analizada por Glebova et al. (2024), quienes desarrollaron el modelo “Clockwork” para explicar cómo se implementan las innovaciones tecnológicas en la industria deportiva. Los autores comparan el ecosistema deportivo con el mecanismo de un reloj, donde los actores y recursos funcionan como engranajes que deben trabajar de manera coordinada para que el sistema funcione correctamente.

Además, sostienen que la incorporación de tecnología no ocurre de manera aislada, sino a través de un proceso evolutivo de tres etapas. La primera se basa en la infraestructura deportiva tradicional, como estadios, eventos y transmisiones tradicionales. La segunda incorpora herramientas digitales como aplicaciones móviles y sistemas de análisis de datos que complementan la experiencia. Finalmente, la tercera etapa representa la consolidación de un ecosistema completamente digitalizado, donde tecnologías como la inteligencia artificial y el big data permiten desarrollar nuevos modelos de negocio, oportunidades y experiencias.

Uno de los aportes más relevantes de la presente investigación es la demostración empírica de que el éxito de esta transformación no depende únicamente de la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino también de la capacidad de adaptación de los usuarios y de las propias organizaciones.

Esto se debe a que la digitalización no representa solamente un cambio técnico, sino además un cambio social y cultural. Por esta razón, las organizaciones deportivas tradicionales deben desarrollar capacidades que les permitan integrar de manera coherente la tecnología, la infraestructura física y la experiencia de los consumidores dentro de un mismo ecosistema digital, logrando así mantenerse competitivas.

Por otra parte, la investigación desarrollada por Krome et al. (2025) profundiza el estudio de los ecosistemas deportivos digitales desde una perspectiva estratégica. A partir

de plataformas deportivas desarrolladas en Alemania, los autores explican cómo estas estructuras conectan usuarios, instalaciones deportivas y proveedores de servicios mediante herramientas digitales. A través de entrevistas y estudios de caso, el trabajo analiza cómo las empresas que lideran estos ecosistemas toman decisiones estratégicas para coordinar actores, generar valor y mantenerse competitivas dentro de entornos cada vez más digitalizados.

Uno de los principales aportes del trabajo es la identificación del rol del “orquestador” dentro de los ecosistemas empresariales. Según los autores, estas organizaciones se encargan de coordinar las relaciones entre actores y equilibrar los intereses de clientes y socios estratégicos. Desde esta perspectiva, el estudio demuestra que la ventaja competitiva no depende únicamente del tamaño de la plataforma o de la cantidad de usuarios, sino también de la capacidad estratégica para conectar, generar vínculos y sostener propuestas de valor diferenciadas.

Asimismo, la investigación muestra que las estrategias de los ecosistemas evolucionan constantemente en función del crecimiento del mercado, las necesidades de las personas y los cambios tecnológicos. Las plataformas adaptan sus mecanismos de monetización, amplían beneficios para socios y redefinen sus estrategias de expansión para mantenerse competitivas. De esta manera, los ecosistemas deportivos aparecen como estructuras dinámicas y flexibles, donde la coordinación empresarial y la innovación cumplen un rol central para garantizar el crecimiento y la continuidad del modelo de negocio.

Finalmente, otro antecedente relevante es el estudio desarrollado por Cozzolino et al. (2021), quienes analizan cómo las empresas tradicionales comenzaron a interactuar con plataformas digitales emergentes dentro de ecosistemas empresariales basados en tecnología. Los autores sostienen que la digitalización transformó profundamente las dinámicas competitivas de distintas industrias, ya que las organizaciones tradicionales

pasaron a depender cada vez más de plataformas digitales para mantener su competitividad, ampliar su llegada a los consumidores y sostener su capacidad de innovación.

A partir de un análisis detallado del ecosistema global de publicidad digital, la investigación identifica tres etapas evolutivas en la relación entre empresas tradicionales y plataformas digitales. La primera corresponde a la cooperación selectiva, la segunda a la competencia aliada y la tercera a la cocompetencia selectiva. Estas etapas reflejan cómo las organizaciones alternan entre competir y colaborar según las oportunidades estratégicas y los cambios del mercado. En este marco, el estudio demuestra que los ecosistemas digitales funcionan mediante relaciones de interdependencia, donde las empresas ya no operan de manera completamente aislada, sino conectadas entre sí dentro de una misma red.

Además, los autores destacan que las empresas más competitivas son aquellas capaces de adaptar continuamente sus modelos de negocio, integrar tecnologías digitales y combinar estrategias colaborativas y competitivas dentro del ecosistema. Esto permite comprender que la transformación digital no implica únicamente incorporar tecnología, sino también desarrollar nuevas capacidades organizacionales orientadas a la flexibilidad, la coordinación y la adaptación constante frente a entornos dinámicos.

En conjunto, los antecedentes analizados evidencian una transformación profunda en la lógica de los modelos de negocio dentro de la industria deportiva y digital. Las investigaciones recientes coinciden en que las organizaciones más competitivas son aquellas capaces de construir ecosistemas integrados, coordinar distintos actores y generar experiencias continuas a través de plataformas digitales, datos y servicios complementarios. De esta manera, la innovación deja de entenderse únicamente como un cambio tecnológico para convertirse en un proceso estratégico, dinámico y de generación de valor dentro de ecosistemas cada vez más conectados.

Teorías y modelos relevantes

El propósito del presente Marco Teórico es organizar y presentar una revisión de conceptos centrales que permitan comprender y analizar los cambios que atraviesan los modelos de negocio en empresas de indumentaria deportiva, particularmente el pasaje desde estructuras tradicionales centradas en la venta de productos hacia otras orientadas a experiencias integradas y comunidades de usuarios. Para analizar todo este proceso, se estudian diferentes teorías y enfoques que los autores han formulado y que permiten contextualizar el problema de investigación y entender las dinámicas actuales del sector.

Capítulo 1: Innovación en Modelos de Negocio

El modelo de negocio constituye un concepto central dentro de la Administración de Empresas, dado que permite analizar la manera en que una organización estructura sus actividades para operar, competir y generar diferenciación en el mercado. En contextos organizacionales dinámicos, caracterizados por cambios tecnológicos, nuevas demandas de los consumidores y creciente presión competitiva, su estudio adquiere una mayor relevancia tanto en el ámbito académico como empresarial.

Dentro de esta perspectiva, el concepto permite comprender cómo las empresas organizan sus recursos, capacidades y procesos para alcanzar sus objetivos estratégicos. A su vez, el modelo de negocio no se limita únicamente al aspecto económico o comercial de la organización, sino que también involucra decisiones relacionadas con la propuesta de valor, la relación con clientes y la articulación con otros actores del entorno.

Asimismo, funciona como una herramienta de análisis estratégico, ya que facilita la comprensión integral del funcionamiento organizacional y de las formas mediante las cuales una empresa busca diferenciarse y sostener su competitividad. Esto resulta especialmente

relevante en industrias atravesadas por procesos de transformación acelerada, donde las organizaciones deben revisar y adaptar constantemente sus esquemas tradicionales de operación.

En sectores como el de la indumentaria deportiva, caracterizados por procesos de digitalización, cambios en los hábitos de consumo y nuevas dinámicas competitivas, este enfoque permite analizar cómo las empresas redefinen sus formas de creación y entrega de valor para responder a las exigencias del mercado actual.

Dentro de las distintas teorías del concepto de modelo de negocio, uno de los enfoques más difundidos es el desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010). Según los autores, un modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Desde esta perspectiva, el modelo representa la forma en la que una empresa organiza sus componentes estratégicos y operativos para responder a las necesidades del mercado.

Los autores sostienen que no existe un único modelo de negocio válido, sino múltiples oportunidades y alternativas que cada organización debe adaptar según sus objetivos, su segmento de clientes y el contexto competitivo. Con el propósito de representar esta lógica, Osterwalder y Pigneur desarrollan el Business Model Canvas, una herramienta compuesta por nueve bloques de construcción que permiten analizar de manera integral cómo funciona el negocio y la relación entre sus distintos componentes.

Para facilitar su diseño y comprensión, el modelo agrupa el funcionamiento de la empresa en cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Estas dimensiones permiten visualizar la interacción de los elementos que sostienen la propuesta de valor y la arquitectura del negocio.

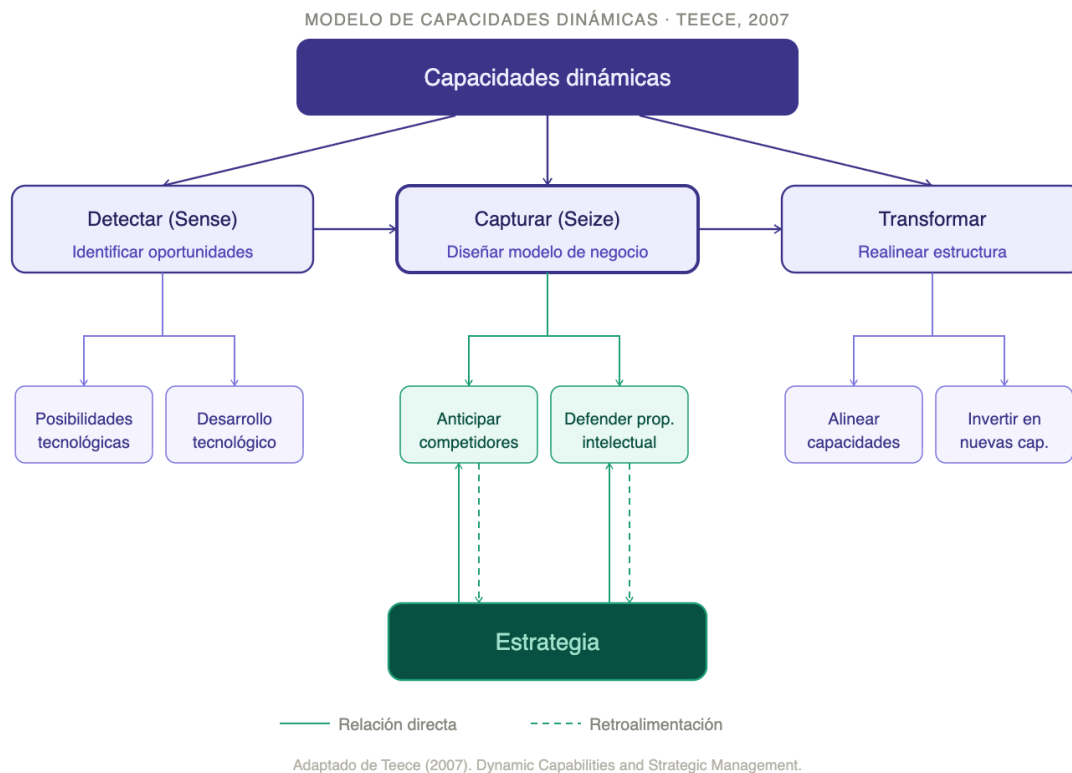
Sin embargo, a pesar de que este esquema popularizó el diseño estratégico, el modelo presenta ciertas limitaciones frente a entornos altamente dinámicos. El Canvas proporciona una imagen relativamente estática de la empresa en un momento específico, lo que supone un entorno de mercado previsible y una visión transaccional. Por esta razón, si bien es una herramienta útil para representar el funcionamiento del negocio, resulta insuficiente para explicar procesos de cambio, adaptación continua e innovación en escenarios dinámicos.

Capítulo 2: Capacidades Dinámicas y Reconfiguración Organizacional

Las limitaciones de los modelos tradicionales de negocio frente a contextos dinámicos permiten incorporar enfoques centrados en la adaptación organizacional y la capacidad de transformación estratégica.

David J. Teece, Pisano y Shuen (1997) desarrollaron la teoría de las capacidades dinámicas como una extensión de la visión basada en recursos. Los autores argumentan que, en entornos altamente dinámicos, la ventaja competitiva no depende únicamente de los recursos que posee una organización, sino también de su capacidad para reorganizarlos y transformarlos frente a cambios del entorno competitivo y tecnológico.

En este marco, las capacidades dinámicas son definidas como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a escenarios en rápida transformación. Estas capacidades se manifiestan a través de tres dimensiones principales: la detección de oportunidades y amenazas (sense), el aprovechamiento estratégico de esas oportunidades (seize) y la reconfiguración continua de recursos, procesos y estructuras (transform). Para comprender visualmente cómo interactúan estas dimensiones interdependientes con la estrategia de la organización, se presenta a continuación el modelo fundamental estructurado por el autor.

Figura 1*Modelo de Capacidades Dinámicas y Gestión Estratégica*

Fuente: Adaptado de "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance" (p. 1342), por D. J. Teece, 2007, *Strategic Management Journal*, 28(13). El diagrama ilustra el flujo desde la identificación de oportunidades hasta la alineación de la estructura organizacional.

Como puede observarse en la Figura 1, el modelo no es lineal, sino que presenta una retroalimentación constante con la estrategia de la empresa. En una primera instancia (Detección), la organización debe tener la agilidad para explorar desarrollos tecnológicos y nuevas necesidades de los consumidores. Una vez detectada la oportunidad, la fase de Aprovechamiento exige el diseño o rediseño del modelo de negocio para comprometer los recursos necesarios. Finalmente, la dimensión de Transformación resulta ser la más crítica,

ya que exige realinear la estructura, la cultura y las capacidades existentes para que soporten la nueva estrategia.

Aplicado al contexto de esta investigación, este enfoque permite comprender cómo las empresas de indumentaria deportiva logran (o fracasan al) adaptarse a cambios impulsados por la digitalización y nuevas dinámicas competitivas. Desde esta perspectiva, la evolución hacia modelos basados en ecosistemas no es automática ni exclusivamente tecnológica, sino el resultado de decisiones estratégicas respaldadas por capacidades organizacionales específicas tras haber "detectado" el agotamiento del producto físico, haber "capturado" valor mediante plataformas y haber "transformado" la rigidez de su cultura interna.

En relación con lo anterior, Teece incorpora dos conceptos clave para explicar estos procesos, la coespecialización y la orquestación de activos. La coespecialización implica que ciertos recursos generan una diferenciación significativamente mayor cuando funcionan de manera conjunta. En el mercado actual, la combinación estratégica entre la marca, la comunidad de usuarios, el talento y las plataformas tecnológicas genera ventajas competitivas superiores al valor individual de cada recurso por separado.

Por su parte, la orquestación de activos se refiere a la capacidad gerencial de coordinar y combinar estratégicamente recursos y capacidades para maximizar valor. La empresa debe definir cómo coordinar estratégicamente sus activos para que funcionen de forma integrada. En el sector de la indumentaria deportiva, esta capacidad de orquestación explica cómo las marcas deportivas diseñan ecosistemas que conectan producto, experiencia, comunidad y tecnología.

Capítulo 3: Ecosistemas de Negocio y Transformación Digital

La innovación en modelos de negocio se refiere a la capacidad de modificar o rediseñar la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Frente a procesos de digitalización y transformaciones del entorno competitivo, esta capacidad se convierte en una herramienta relevante para sostener la competitividad y responder a las nuevas exigencias del mercado. A diferencia de las innovaciones centradas exclusivamente en productos o procesos, este tipo de innovación implica revisar de manera integral distintos componentes organizacionales, incluyendo la propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes y las asociaciones estratégicas.

En mercados caracterizados por elevados niveles de cambio e incertidumbre, las empresas enfrentan la necesidad de adaptar continuamente sus esquemas tradicionales de operación. De esta manera, la innovación en el modelo de negocio no implica necesariamente reemplazar por completo el modelo existente, sino incorporar ajustes o nuevas configuraciones que permitan responder de manera más eficiente al entorno.

En esta búsqueda de nuevas configuraciones, los modelos de negocio evolucionan hacia estructuras interdependientes. Para comprender esta dinámica, resulta fundamental incorporar la teoría de los ecosistemas de negocio. Adner (2017) define al ecosistema como la estructura de alineación compuesta por múltiples socios que necesitan interactuar para que una propuesta de valor se materialice. Por su parte, Jacobides, Cennamo y Gawer (2018) sostienen que los ecosistemas surgen cuando existen complementariedades entre distintos actores, generando interdependencias que no pueden resolverse eficientemente mediante transacciones de mercado tradicionales ni bajo la autoridad jerárquica de una única empresa.

En contextos de transformación digital, los modelos de negocio tienden a adoptar configuraciones más interdependientes, en las que múltiples actores, recursos y plataformas

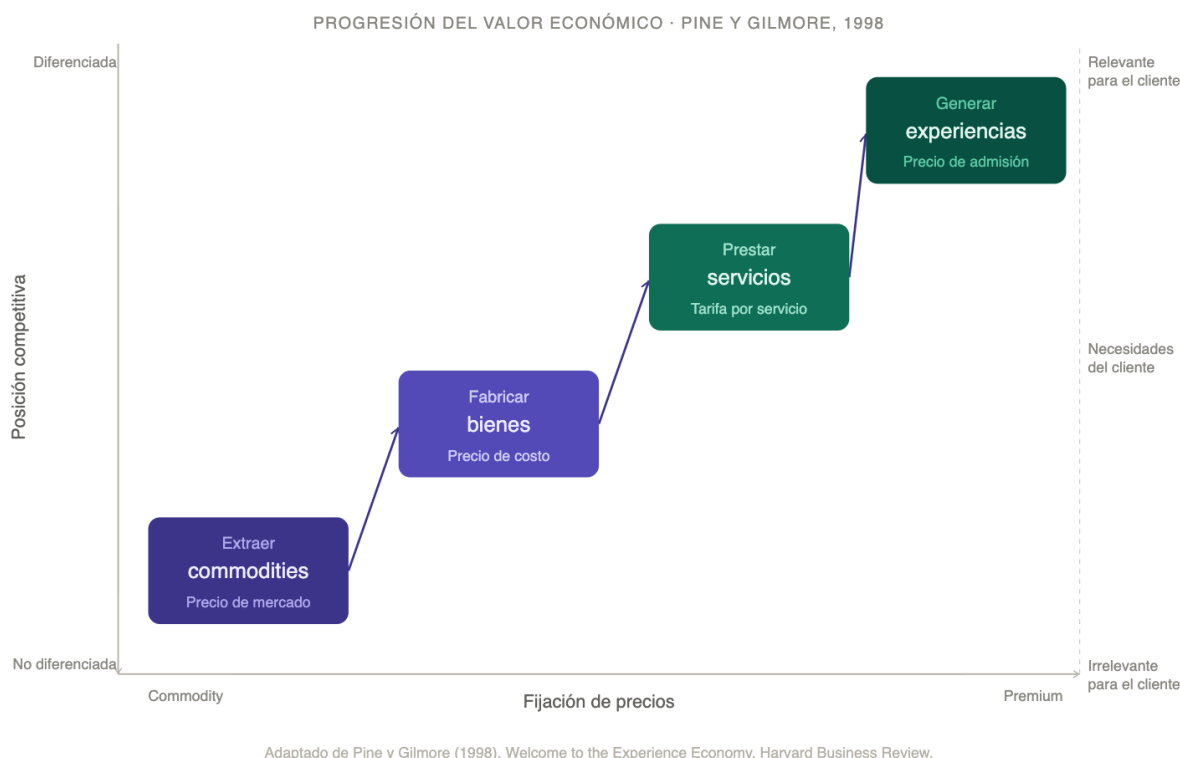
participan de manera complementaria en la generación de propuestas estratégicas. En este escenario, la capacidad de coordinar estas interacciones adquiere relevancia, ya que permite sostener propuestas integradas y con mayor adaptación frente a cambios en el entorno.

En este sentido, la innovación en los modelos de negocio y la conformación de ecosistemas permiten analizar la transición desde esquemas centrados en transacciones hacia estructuras más flexibles, dinámicas e interconectadas propias de los entornos digitales.

Capítulo 4: Creación de Valor y Economía de la Experiencia

Históricamente, los modelos de negocio tradicionales estuvieron orientados principalmente a la producción, distribución y comercialización de bienes físicos. En este contexto, la competitividad organizacional se vinculaba con la eficiencia operativa, la escala productiva y la optimización de costos. Sin embargo, los avances tecnológicos, la globalización y los cambios en los hábitos de consumo modificaron progresivamente esta lógica, dando lugar a entornos más dinámicos y a consumidores con expectativas cada vez más exigentes.

Para comprender este proceso, resultan relevantes los aportes de Pine y Gilmore (1998 y 2011), quienes explican esta evolución a través del concepto de "progresión del valor económico". Según los autores, la generación de valor ha atravesado distintas etapas: desde la extracción de materias primas y la producción de bienes estandarizados, hacia la prestación de servicios y, posteriormente, el diseño de experiencias. Desde esta perspectiva, competir únicamente con productos o servicios resulta cada vez menos suficiente para diferenciarse dentro de mercados altamente competitivos. Para ilustrar visualmente cómo se produce esta evolución en la rentabilidad y el posicionamiento estratégico, se presenta a continuación la Figura 2.

Figura 2*La Progresión del Valor Económico de Pine y Gilmore*

Fuente: Adaptado de *The Experience Economy* (Pine & Gilmore, 2011). El gráfico ilustra cómo la evolución de la oferta desde bienes indiferenciados hacia experiencias personalizadas incrementa tanto la diferenciación competitiva como el valor económico percibido.

Como puede observarse en la Figura 2, a medida que la oferta de una organización evoluciona desde los *commodities* y bienes físicos hacia los servicios y las experiencias, aumenta drásticamente su diferenciación competitiva y su capacidad de fijar precios *premium*. En los estadios iniciales (abajo a la izquierda), la competencia se basa netamente en el precio de productos estandarizados. Sin embargo, al alcanzar el cuadrante superior de las experiencias, la propuesta se vuelve altamente diferenciada y difícil de imitar, ya que involucra al cliente de manera emocional y subjetiva.

Aplicado a la industria de la indumentaria deportiva que analiza esta investigación, este gráfico explica de forma contundente por qué la simple venta de zapatillas o indumentaria (etapa de "bienes") ha quedado relegada a una posición de vulnerabilidad frente a la comoditización. Para alcanzar el cuadrante superior de mayor valor económico y evitar la guerra de precios, las marcas se ven forzadas a evolucionar: ya no fabrican solo el calzado, sino que lo utilizan como un medio para orquestar carreras, aplicaciones de entrenamiento y comunidades, transformando un bien físico en una verdadera experiencia memorable.

Capítulo 5: Ventaja Competitiva Sostenible e Innovación en Valor

En el contexto de la transformación digital, el desarrollo de canales y el aumento de las interacciones modificaron significativamente los procesos de creación y captura de valor. Según Gao, Melero y Sese (2019), estos avances permitieron extender el vínculo organizacional con el consumidor más allá de la compra puntual. En este escenario, plataformas digitales, aplicaciones móviles y comunidades de marca habilitan formas de interacción más continuas entre empresas y usuarios.

Alcanzar este grado de transformación, definido por Pine y Gilmore, requiere replantear la lógica competitiva tradicional mediante lo que Kim y Mauborgne (2005) denominan la Estrategia del Océano Azul. Los autores proponen que las organizaciones no deben limitarse a competir dentro de mercados saturados, denominados "océanos rojos", donde predominan disputas por participación y reducción de márgenes, sino identificar oportunidades para crear espacios de mercado nuevos e inexplorados, donde la competencia se vuelve irrelevante.

El eje central de esta estrategia es la innovación en valor, entendida como la búsqueda simultánea de diferenciación y eficiencia, superando la lógica tradicional que

plantea una elección entre mayor valor o menores costos. Desde esta perspectiva, las organizaciones orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo de propuestas innovadoras capaces de generar nuevas formas de diferenciación y posicionamiento para los consumidores.

En conjunto, los enfoques teóricos desarrollados permiten comprender que la transformación de los modelos de negocio en la industria deportiva no responde únicamente a procesos tecnológicos, sino a cambios estructurales en las formas de articular y crear valor. La transición hacia modelos ecosistémicos implica el desarrollo de capacidades organizacionales orientadas a coordinar actores, plataformas, experiencias y comunidades dentro de entornos dinámicos y altamente competitivos. En este contexto, las ventajas competitivas sostenibles dejan de depender exclusivamente del producto físico para construirse a partir de relaciones y experiencias integradas capaces de fortalecer el vínculo entre las marcas y los consumidores.

Marco Conceptual

La presente investigación comprende a los modelos de negocio basados en ecosistemas como configuraciones organizacionales en las que la creación y captura de valor dependen de la articulación de múltiples actores, plataformas, servicios y recursos complementarios.

Desde esta perspectiva, las empresas de indumentaria deportiva evolucionan desde modelos centrados predominantemente en la comercialización de productos hacia estructuras orientadas a sostener arquitecturas de valor más complejas mediante plataformas digitales, servicios complementarios y coordinación interorganizacional.

Esta evolución no es espontánea ni exclusivamente tecnológica. Como sostienen Teece et al. (1997), requiere el desarrollo de capacidades organizacionales específicas orientadas a detectar oportunidades, integrar recursos y reconfigurar procesos internos frente a cambios del entorno competitivo.

A su vez, la sostenibilidad de dicha transformación depende de que los recursos y capacidades desarrollados cumplan con criterios de valor, rareza, inimitabilidad y organización, permitiendo sostener ventajas competitivas difíciles de replicar.

A los fines de la presente investigación, se adoptan las siguientes definiciones conceptuales:

Capacidades dinámicas: habilidades organizacionales orientadas a integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder a entornos dinámicos, operando a través de procesos de detección de oportunidades, aprovechamiento estratégico y transformación organizacional (Teece et al., 1997).

Comunidad digital de marca: Estructura de interacción articulada alrededor de una organización mediante plataformas y entornos digitales, donde los usuarios participan activamente compartiendo experiencias, información y prácticas asociadas a la propuesta de valor de la empresa

Estas comunidades fortalecen la generación de valor relacional y la sostenibilidad del ecosistema empresarial (Muniz & O'Guinn, 2001).

Coopetencia: dinámica evolutiva dentro de los ecosistemas basados en plataformas en la cual las organizaciones alternan y combinan de forma simultánea relaciones de competencia y colaboración, dependiendo de los segmentos de mercado y las oportunidades estratégicas (Cozzolino et al., 2021).

Creación de valor: capacidad de la organización para desarrollar propuestas que incrementen beneficios económicos y estratégicos tanto para la firma como para los actores con los que se vincula dentro del ecosistema.

Economía de la Atención: entorno competitivo generado por la sobrecarga de información y las plataformas digitales, donde captar, retener y mantener el interés del consumidor deja de ser una acción táctica para convertirse en un recurso estratégico fundamental de la organización (Zheng & Mason, 2022).

Economía de la Experiencia: Estadio económico donde las organizaciones trascienden la entrega de bienes y servicios estandarizados para diseñar interacciones memorables y personalizadas que involucran al cliente de manera emocional continua.

Ecosistema empresarial (o de negocio): estructura de interdependencias conformada por organizaciones, plataformas y actores complementarios que interactúan para materializar una propuesta de valor focal, manteniendo autonomía sobre sus propios recursos y decisiones (Adner, 2017).

Efectos de red: mecanismo mediante el cual el valor de una plataforma para cada participante aumenta a medida que crece el número total de usuarios o actores complementarios que participan en el ecosistema (Parker et al., 2016).

Engagement del consumidor: Nivel de interacción sostenida entre los usuarios y la organización mediante plataformas, servicios o comunidades digitales, que contribuye a fortalecer la relación organizacional y ampliar los mecanismos de creación y captura de valor.

Estrategia del Océano Azul: Enfoque que plantea redefinir las fronteras del mercado mediante la creación de nuevas propuestas de valor desatendidas, dejando de competir a muerte en industrias saturadas o "océanos rojos" (Kim & Mauborgne, 2005).

Experiencia del cliente: Dimensión estratégica del modelo de negocio que comprende el conjunto de interacciones y percepciones generadas entre la organización y sus usuarios a través de múltiples puntos de contacto físicos y digitales. En entornos digitales, la experiencia constituye un mecanismo de creación de valor y diferenciación competitiva dentro del ecosistema empresarial (Gao et al., 2019).

Gestión de datos: Uso de información en tiempo real para personalizar la experiencia y retroalimentar el sistema dentro de los modelos ecosistémicos, lo cual incrementa el valor de vida del cliente.

Innovación en modelos de negocio: proceso de reconfiguración deliberada de los componentes del modelo de negocio orientado a generar nuevas fuentes de ventaja competitiva en entornos dinámicos (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece et al., 1997).

Innovación en Valor: Estrategia orientada a crear nuevos espacios de mercado desatendidos ("océanos azules"), logrando un salto cualitativo en el valor para el comprador y la empresa al romper la disyuntiva tradicional entre diferenciación y bajo costo (Kim & Mauborgne, 2005).

Metaorganización: estructura organizacional propia de los ecosistemas digitales que funciona de manera menos jerárquica que las empresas tradicionales, pero posee mecanismos de coordinación más organizados que el mercado convencional, operando mediante reglas compartidas y procesos colaborativos (Bellandi et al., 2021).

Modelo de negocio: descripción de la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor, articulando recursos, actividades, socios y mecanismos de generación de ingresos en una configuración coherente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Modelo de negocio ecosistémico: configuración estratégica basada en la integración de actores, plataformas, recursos y servicios complementarios orientados a

ampliar los mecanismos de creación y captura de valor de una organización, sin requerir integración vertical ni control jerárquico unilateral sobre los actores participantes (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018).

Modularidad y Complementariedad: Capacidad de integrar diferentes servicios o productos de múltiples actores que se complementan entre sí, donde la presencia de un componente incrementa significativamente el valor de los restantes dentro de la arquitectura ecosistémica.

Orquestación de activos (o de valor): Capacidad gerencial y estratégica para coordinar recursos propios y externos, articulando a los múltiples actores del ecosistema para maximizar la creación y captura de valor conjunto, sin necesidad de integración vertical.

Plataforma digital: infraestructura tecnológica que facilita interacciones de valor entre múltiples grupos de participantes, generando valor a través de efectos de red y complementariedades (Parker et al., 2016).

Plataforma OTT: servicios de streaming que envían y entregan contenido de video directamente a través de internet, sin ser necesaria una suscripción tradicional a televisión por cable o satélite. Las siglas OTT se refieren a Over The Top, lo que quiere decir que estas plataformas “pasan por encima” de los sistemas tradicionales de transmisión.

Propuesta de valor: conjunto articulado de productos, servicios y experiencias que una organización ofrece a sus segmentos objetivo y que justifica su elección frente a alternativas competidoras (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Visión basada en recursos (RBV): perspectiva teórica según la cual la ventaja competitiva sostenible se origina en recursos y capacidades valiosos, raros, difíciles de

imitar y organizados estratégicamente dentro de la firma (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2010).

En este marco, la transición desde modelos transaccionales hacia configuraciones ecosistémicas implica cambios organizacionales concretos que pueden analizarse a partir de la articulación entre los cuatro ejes teóricos seleccionados.

La teoría de ecosistemas y plataformas permite identificar qué actores, actividades y vínculos deben alinearse para sostener la propuesta de valor. Por su parte, las capacidades dinámicas explican el mecanismo organizacional que hace posible dicha transición. La visión basada en recursos permite analizar qué activos sostienen la ventaja competitiva resultante. Finalmente, la teoría de modelos de negocio ofrece las herramientas analíticas necesarias para observar empíricamente estas transformaciones en empresas de indumentaria deportiva.

Metodología de la Investigación

Presentación del diseño de investigación

Para comprender de qué manera la transición hacia modelos ecosistémicos impacta en la ventaja competitiva sostenible de las empresas de indumentaria deportiva en el mercado argentino, se utilizó una metodología mixta, que combina enfoques cuantitativos y cualitativos.

Según Hernández Sampieri (2014), el enfoque cuantitativo utiliza datos de recolección para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. En la presente investigación, este enfoque se aplicó mediante una encuesta, con el fin de obtener datos numéricos que permitieran identificar la percepción de los usuarios respecto a la orquestación de estos ecosistemas y cómo estos funcionan como una barrera de salida, aumentando los costos de cambio frente a la competencia tradicional. Este instrumento resultó adecuado para obtener una recolección de información de un número amplio de participantes y obtener un panorama representativo del comportamiento del consumidor actual.

Por otro lado, el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Para este punto, se utilizó la técnica de entrevista, tomando como instrumento una guía de entrevista semiestructurada aplicada a actores clave y responsables estratégicos de las empresas. Esta herramienta permitió explorar en profundidad las capacidades dinámicas, las decisiones estratégicas de orquestación y los modos de interpretar la transición desde modelos transaccionales hacia estructuras ecosistémicas complejas, enriqueciendo la comprensión del fenómeno desde una perspectiva estratégica y gerencial.

El uso de ambos enfoques permitió integrar los patrones de comportamiento del consumidor con los factores estratégicos y capacidades organizacionales que los explican, logrando una visión completa sobre cómo la innovación en los modelos de negocio contribuye al desarrollo de ventajas competitivas del sector. A continuación, y para lograr una exposición clara del proceso metodológico, se detallará el diseño de la investigación, la operacionalización de las variables de estudio y la propuesta de triangulación de datos y voces elegida para garantizar la validez del análisis.

Matriz de datos

Tabla 1

Tabla de Variables y Dimensiones

Variables	Dimensiones	Indicadores	Herramientas	Referencias	Marco Teórico	Anexo
Variable Independiente: Modelo de Negocio Ecosistémico y de Experiencia	Orquestación de Ecosistemas y Redes de Valor	Cantidad, tipo y profundidad de alianzas estratégicas con actores externos	Entrevista	Entrevistado Luis Wan. Entrevistados SWAG + PUMA. Entrevistado Cristian	Marco Teórico 2.2	Transcripción entrevista a Luis Wan. Transcripción entrevista a SWAG + PUMA. Transcripción entrevista a Cristian
	Capacidades Dinámicas y Estructura	Nivel de agilidad, flexibilidad o rigidez burocrática para adaptarse al entorno dinámico	Entrevista	Preguntas sobre desafíos de escalabilidad e inercia organizacional	Marco Teórico 2.2	Transcripción entrevista a Luis Wan. Estructura entrevista a expertos
Variable Dependiente: Ventaja Competitiva Sostenible	Progresión a la Experiencia y Diferenciación	Nivel de importancia que el consumidor asigna a la experiencia (vínculo, trato, eventos) por sobre la comoditización del producto físico (tela, calidad técnica)	Encuesta Focus Group	Preguntas sobre factores que motivan su elección de compra frente a opciones similares	Marco Teórico 2.2	Estructura de encuesta. Guía y transcripción del Focus Group

	Barreras de Salida Sociales (Arraigo a la Comunidad)	Grado de pertenencia emocional e identificación identitaria con la comunidad de la marca	Encuestas Entrevista Focus Group	Preguntas de nivel de interacción y fidelidad a la comunidad	Marco Teórico 2.2	Estructura de encuesta. Transcripción entrevista a Coco. Transcripción entrevista a Cristian. Guía y transcripción del Focus Group
	Sostenibilidad y Recursos Valiosos	Impacto real de la retención del cliente en el tiempo (porcentaje de usuarios que eligen repetidamente la marca por el ecosistema)	Encuestas Focus Group	Preguntas de frecuencia de compra e influencia en la decisión final	Marco Teórico 2.2	Estructura de encuesta enviada. Guía y transcripción del Focus Group

Métodos y técnicas de recolección de datos

Con el objetivo de enriquecer la investigación y cumplir con los objetivos planteados, se llevó a cabo un proceso de recolección de datos basado en una metodología mixta. La combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas permitió analizar la transición de las empresas de indumentaria deportiva hacia modelos de negocio ecosistémicos desde diferentes perspectivas.

Para exponer este proceso con claridad, a continuación se detallan los instrumentos aplicados durante el trabajo de campo:

Encuesta estructurada

La recolección de datos cuantitativos se ejecutó mediante una encuesta estructurada, diseñada y administrada a través de la plataforma digital Google Forms. Este instrumento permaneció abierto para la recepción de respuestas durante un período de dos meses.

Para alcanzar la cuota de 220 respuestas válidas, se implementó una estrategia de difusión mediante canales digitales, compartiendo el enlace a través de grupos de WhatsApp, la red social Instagram y la red de contactos provista por la facultad. La muestra final estuvo compuesta por perfiles diversos: desde consumidores habituales (familiares y conocidos) hasta deportistas de alto rendimiento representados por distintas marcas en disciplinas como tenis, running, hockey y fútbol. Esta amplitud permitió obtener un panorama amplio y diverso sobre los hábitos de consumo y el nivel de arraigo social hacia los ecosistemas deportivos.

Entrevistas semiestructuradas

Para abordar la perspectiva empresarial y la experta. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas durante fines del mes de mayo y principios de junio de 2026.

Los encuentros se realizaron bajo una modalidad estrictamente virtual utilizando Microsoft Teams. Se aprovechó la licencia institucional de la plataforma de la facultad, lo cual facilitó la grabación en alta calidad, la descarga de los archivos y la posterior transcripción exacta de los diálogos. Las sesiones tuvieron una duración promedio de entre 30 y 45 minutos, tiempo durante el cual se profundizó en las capacidades dinámicas de las empresas, la transición hacia modelos de experiencia y los desafíos de retención en el entorno digital.

Grupo Focal (Focus Group)

Con el fin de profundizar en las barreras de salida sociales y debatir la tensión entre el producto físico y la experiencia intangible, se desarrolló un *focus group* el día 18 de junio de 2026. La sesión, de aproximadamente 45 minutos de duración, se efectuó de manera virtual a través de la plataforma institucional Microsoft Teams, permitiendo otorgar acceso a los invitados para generar un espacio de interacción, contraste y diálogo fluido.

La dinámica cualitativa contó con una muestra de seis participantes, seleccionados estratégicamente para representar dos perfiles de consumo contrastantes:

- Usuarios activos del ecosistema: Tres consumidores y deportistas sumamente involucrados en las experiencias de marca (incluyendo un tenista patrocinado por Fila y dos corredores asiduos a los eventos y comunidades de Nike y Adidas).

- Usuarios transaccionales: Tres personas que consumen las marcas de forma tradicional, motivadas meramente por el entrenamiento en el gimnasio o por la estética y el diseño urbano de los productos.

Este contraste intencional de perfiles fue fundamental para enriquecer el debate y validar empíricamente en qué medida el arraigo a la comunidad opera como un costo de cambio frente a la competencia tradicional.

Triangulación

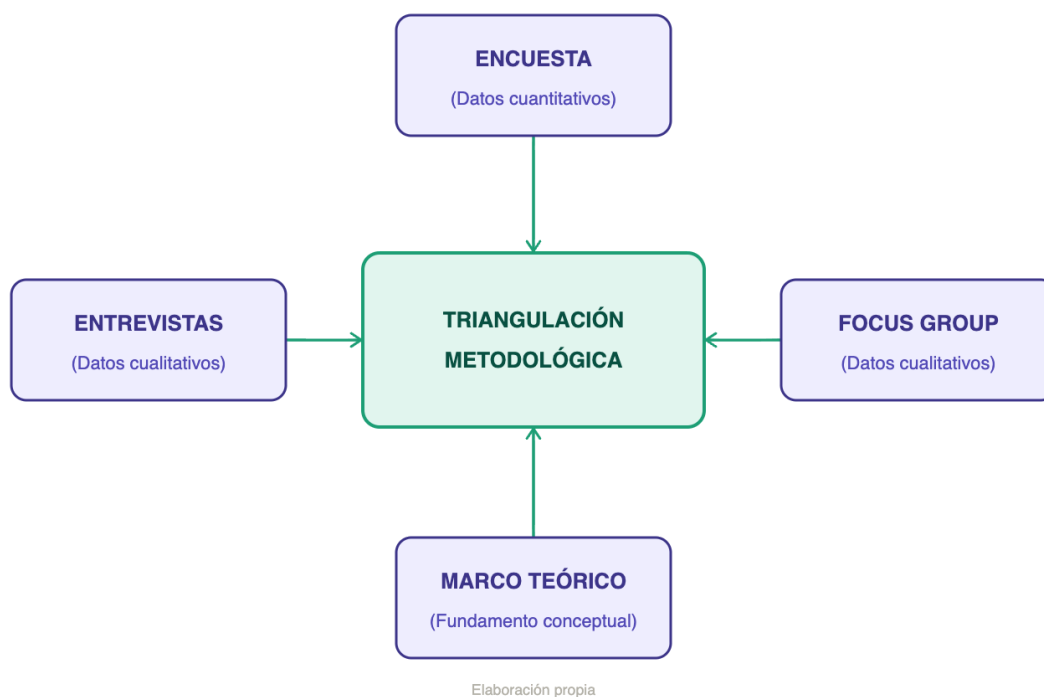
El presente apartado tiene como propósito realizar la triangulación metodológica y de voces de la investigación. Para ello, se contrastan los datos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad con los datos cuantitativos recolectados mediante las encuestas a los consumidores finales.

La evaluación de las perspectivas organizacionales y operativas, representadas por siete actores clave de las principales marcas de la industria deportiva, además de la visión analítica de tres especialistas externos (expertos académicos y consultores de negocios), y el comportamiento real reportado por los 220 usuarios/clientes encuestados, permite dar validez interna a la investigación. Este cruce de métodos y múltiples perspectivas suprime los sesgos de una única fuente y consolida hallazgos empíricos robustos sobre cómo la transformación del modelo de negocio impacta en la retención del cliente.

Triangulación Metodológica

Figura 3

Gráfico de triangulación metodológica, 2026



Fuente: *Elaboración propia.*

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se adoptó un enfoque de triangulación metodológica. Esta estrategia consistió en contrastar la información empírica obtenida desde tres herramientas de recolección complementarias (encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y dinámicas de grupo focal) en constante diálogo con los fundamentos conceptuales del marco teórico. El propósito fue suprimir la incertidumbre de depender de un único método empírico, reducir sesgos, enriquecer la interpretación del fenómeno y obtener una visión más integral de las capacidades y factores que condicionan la adopción de modelos de negocio ecosistémicos en el sector de la indumentaria deportiva argentina.

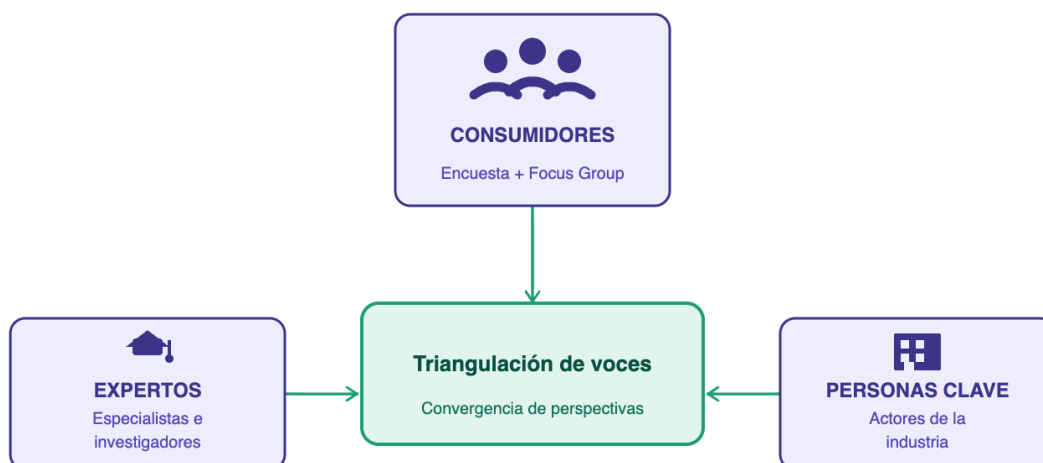
De este modo, la integración empírica y conceptual garantizó que los datos numéricos y estadísticos de la encuesta que aportan la magnitud y la dimensión del fenómeno se complementen directamente con las interpretaciones cualitativas profundas de las entrevistas y el focus group el cual explica el por qué de las motivaciones, siendo todos estos hallazgos fundamentados por la literatura académica.

Este cruce permitió, por ejemplo, contrastar un porcentaje estadístico de retención comercial con las verdaderas fricciones y percepciones de arraigo social expresadas por los usuarios y gerentes, superando así las limitaciones y sesgos de utilizar un enfoque empírico o teórico único.

Triangulación de Voces

Figura 4

Gráfico de triangulación de voces, 2026



Fuente: *Elaboración propia.*

Además de la combinación de instrumentos, la investigación adoptó una estrategia de triangulación de voces e investigadores. Esta técnica metodológica consistió en contrastar la información obtenida desde tres perspectivas fundamentales y complementarias del mercado: las marcas, los consumidores y los especialistas. El propósito de confrontar a estos diversos actores fue reducir los sesgos intrínsecos de cada grupo, enriquecer la interpretación del fenómeno y obtener una visión verdaderamente integral y objetiva sobre el impacto de los ecosistemas en el sector.

De este modo, el cruce de estas tres posturas garantizó que los resultados no estuvieran sesgados por promesas de marketing corporativo ni por opiniones aisladas de clientes. Al hacer interactuar y contrastar las estrategias que orquestan las marcas con la recepción real que manifiestan los consumidores, bajo el escrutinio validado de los expertos, la investigación logró consolidar hallazgos empíricos robustos, imparciales y dotados de plena validez interna.

Determinación del tamaño de la muestra

La presente investigación adoptó un diseño metodológico de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Para el componente cuantitativo, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. La encuesta fue distribuida mediante canales digitales y redes de contacto vinculadas al ámbito deportivo, obteniéndose un total de 220 respuestas. La selección de los participantes se orientó a personas con distintos niveles de vinculación con la práctica deportiva y el consumo de indumentaria deportiva, permitiendo relevar una amplia variedad de percepciones y comportamientos.

En relación con el componente cualitativo, se realizaron once entrevistas semiestructuradas a participantes seleccionados mediante un criterio intencional, priorizando su experiencia, trayectoria y conocimiento del fenómeno investigado. La muestra estuvo conformada por representantes de empresas líderes del sector, responsables de comunidades deportivas, coaches, especialistas en gestión deportiva, académicos y consultores.

Asimismo, se desarrolló un focus group integrado por consumidores con diferentes perfiles y niveles de involucramiento en actividades deportivas. Esta instancia permitió complementar la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas, incorporando nuevas perspectivas sobre el fenómeno analizado.

La cantidad de entrevistas realizadas se determinó siguiendo el criterio de saturación teórica propuesto por Hernández Sampieri et al. (2014), alcanzando un punto en el que los nuevos aportes comenzaron a reforzar categorías previamente identificadas sin incorporar dimensiones sustancialmente diferentes para el análisis.

Procedimiento de análisis de datos

El procesamiento y análisis de la información se realizó en fases integradas, respetando el diseño metodológico mixto de la investigación.

En primer lugar, respecto al componente cuantitativo, los datos obtenidos de los 220 encuestados fueron sometidos a un proceso de tabulación. Se elaboraron cuadros de frecuencia y se extrajeron porcentajes para identificar estadísticamente los patrones de comportamiento del consumidor, su valoración de la experiencia y las barreras de salida existentes.

En segundo lugar, respecto al componente cualitativo, se transcribieron en su totalidad las entrevistas semiestructuradas y la sesión de *focus group*. Este material fue sometido a un proceso de codificación y análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones discursivos, agrupar respuestas equivalentes y extraer las lógicas corporativas y las posturas de los expertos frente al fenómeno estudiado.

Finalmente, ambos universos de datos procesados fueron integrados mediante una Triangulación Metodológica y de Voces. Este cruce permitió contrastar las estadísticas de la encuesta con las narrativas cualitativas, analizando los resultados a la luz del marco teórico para validar de manera integral la hipótesis y los objetivos de la investigación.

Justificación de la elección de métodos

La problemática abordada en esta investigación exigió una aproximación capaz de capturar tanto la dimensión observable del fenómeno como los procesos y significados que lo explican. Analizar la transición hacia modelos de negocio ecosistémicos implica comprender no sólo qué piensan o hacen los consumidores, sino también cómo las organizaciones diseñan, gestionan y sostienen estas configuraciones en la práctica.

Por este motivo, se optó por una estrategia metodológica de enfoque mixto. La evidencia cuantitativa permitió dimensionar determinadas tendencias y patrones de comportamiento presentes entre los consumidores, aportando una visión amplia sobre la valoración de experiencias, comunidades y otros elementos asociados a las propuestas de valor actuales del sector.

Sin embargo, comprender un fenómeno de transformación organizacional requiere ir más allá de los indicadores numéricos. Las entrevistas realizadas a referentes empresariales, especialistas y actores vinculados a la industria permitieron acceder a decisiones, desafíos, criterios de gestión y aprendizajes que difícilmente podrían

identificarse mediante instrumentos estructurados. Del mismo modo, el focus group aportó una instancia de interacción que permitió profundizar percepciones y contrastar opiniones entre distintos perfiles de consumidores.

La combinación de estas herramientas respondió a la necesidad de analizar el fenómeno desde diferentes niveles de observación. Mientras los datos cuantitativos permitieron identificar tendencias generales, las técnicas cualitativas contribuyeron a comprender los factores que las explican. Esta complementariedad metodológica fortaleció la capacidad interpretativa de la investigación y permitió construir una visión más completa, consistente y rigurosa del objeto de estudio.

Análisis del macroentorno del nuevo modelo de negocio

Para dar inicio a la presentación de los resultados, se utilizó la matriz PESTEL, una herramienta muy empleada en administración para analizar factores externos que influyen en las organizaciones. Su incorporación tiene como objetivo comprender cómo las condiciones del entorno impactan en la evolución de los modelos de negocio de la industria de indumentaria deportiva en Argentina.

En una actualidad donde los productos presentan cada vez menos diferencias entre sí, las variables externas adquieren un papel central en la creación de ventajas competitivas. Los cambios en los hábitos de consumo, la situación económica del país y los avances tecnológicos alientan a las empresas a repensar las formas en las que generan valor.

De esta forma, la matriz busca evaluar si las herramientas tradicionales de la administración continúan siendo útiles para interpretar los desafíos actuales del sector y

para comprender cómo las organizaciones deportivas evolucionan hacia modelos ecosistémicos.

Tabla 2

Matriz PESTEL

	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
O P O R T U N I D A D E S	Desarrollo de alianzas con actores y comunidades locales para ampliar la presencia de marca.	Diversificación de ingresos mediante experiencias y servicios con alto valor agregado.	Creciente interés por el bienestar, la actividad física y el sentido de comunidad.	Uso de la Inteligencia Artificial (IA) y de Big Data para personalizar experiencias y fortalecer el vínculo con los usuarios.	Mayor valoración de la sustentabilidad como factor de diferenciación.	Regulaciones que brindan mayor seguridad al comercio electrónico y a las transacciones digitales.
A M E N A Z A S	Inestabilidad y cambios normativos que afectan la competencia y las importaciones.	Contexto macroeconómico volátil que dificulta la planificación a largo plazo.	Baja lealtad del consumidor y altas exigencias de autenticidad hacia las marcas.	Saturación digital y creciente competencia por la atención del consumidor.	Exigencia de coherencia entre el discurso ambiental y las prácticas que realiza la empresa.	Mayores exigencias en protección de datos, privacidad y derechos del consumidor.

Fuente: *Elaboración propia.*

Herramienta Cuantitativo : La visión de los clientes

La justificación para la implementación de esta encuesta radica en la necesidad de medir empíricamente la variable dependiente de la investigación: la Ventaja Competitiva Sostenible. Siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo resulta indispensable para establecer pautas de comportamiento representativas. Mientras que las entrevistas cualitativas permiten comprender las estrategias de orquestación desde la oferta, la encuesta estructurada es el instrumento válido para aislar y cuantificar las barreras de salida psicológicas y sociales desde la percepción directa de la demanda. Sin este relevamiento numérico, la afirmación de que los ecosistemas retienen a los usuarios carecería de validez interna y de respaldo empírico suficiente.

Progresión a la Experiencia y Diferenciación

Para validar empíricamente la obsolescencia del modelo puramente transaccional, el instrumento de recolección indaga sobre los factores determinantes en la decisión de compra, confrontando atributos tradicionales (calidad y precio) con los nuevos drivers relacionales (comunidad y experiencias). Metodológicamente, esta pregunta se formuló para comprobar una transición ineludible en la industria: en el pasado, los modelos de negocio se basaban casi exclusivamente en la superioridad técnica del producto, pero en la actualidad, frente a la extrema comoditización del calzado y la indumentaria, la competencia se ha reconfigurado.

Los datos cuantitativos obtenidos justifican que las marcas se encuentran compitiendo bajo la lógica de la "Economía de la Atención". En este entorno, captar y retener el interés del consumidor exige una constante innovación en la propuesta de valor. Esto explica y fundamenta por qué las organizaciones invierten presupuestos cada vez mayores en ecosistemas experienciales, tales como carreras patrocinadas, sesiones gratuitas de testeo de productos (*shoe tests*) o incluso la orquestación de eventos

disruptivos, como torneos de pádel en el Obelisco de la ciudad. Estos resultados demuestran que las empresas ya han comprendido que la innovación no reside únicamente en presentar un producto nuevo, sino en captar la atención del cliente e integrarlo activamente a sus ecosistemas y comunidades de pertenencia.

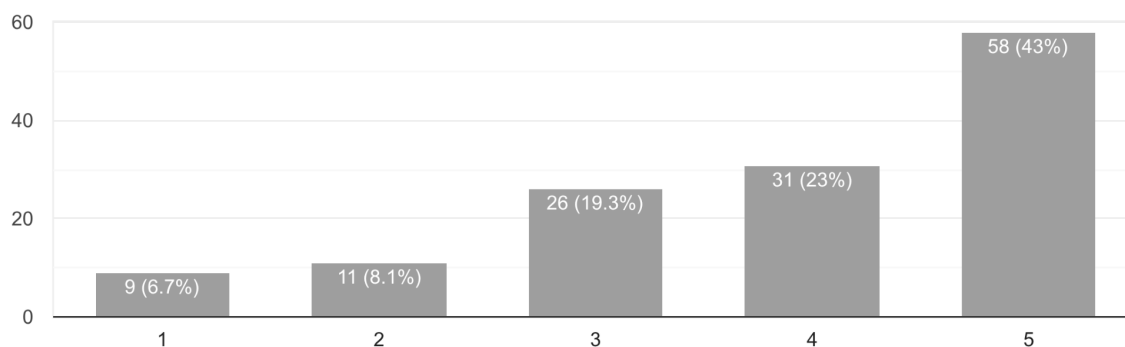
Para profundizar en este cambio de paradigma y validar empíricamente la "Progresión del Valor Económico" postulada por Pine y Gilmore (2011), resultó metodológicamente necesario aislar la variable experiencial. Por este motivo, se introdujo una pregunta específica orientada a medir, en una escala de valoración del 1 al 5, qué nivel de importancia real le otorgan los consumidores a las propuestas vivenciales (tales como eventos deportivos, comunidades o aplicaciones) más allá de la adquisición del artículo físico. El objetivo de esta medición fue determinar si el consumidor argentino percibe la experiencia como un simple atributo secundario o como un factor de alto valor agregado. La distribución de estas valoraciones se ilustra a continuación.

Figura 5

Importancia asignada a la experiencia de marca

¿Qué tan importante es para vos la experiencia que ofrece una marca deportiva además del producto? (como eventos deportivos, entrenamient...ramas de beneficios o contenido especializado).

135 respuestas



Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta a usuarios/clientes.

Al contrastar la prevalencia del producto físico en la decisión de compra con la alta valoración que los usuarios otorgan a la experiencia de marca (Figura 5), surge una dinámica propia de un mercado en etapa de transición. Como revelan los datos cuantitativos, si bien más del 60% de los consumidores asigna una importancia alta o muy alta (niveles 4 y 5) a los ecosistemas y eventos, el producto tangible sigue liderando el peso decisivo. Esta aparente dualidad encuentra su justificación empírica en la actual limitación geográfica de las propuestas experienciales.

En el mercado argentino, las marcas han concentrado el desarrollo de sus estrategias de fidelización comunitaria en las grandes urbes y zonas de alta densidad demográfica (como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Esto explica por qué el producto físico se mantiene como el requisito mínimo e indispensable para competir a nivel nacional: una gran porción del mercado aún se encuentra supeditada exclusivamente a la oferta transaccional por la falta de alcance geográfico de estos ecosistemas.

No obstante, los datos advierten sobre el riesgo de obsolescencia estratégica para aquellas firmas que ignoren la progresión del valor. Las empresas que continúan operando bajo una lógica estrictamente transaccional, enfocadas únicamente en la venta mediante puntos físicos o plataformas de e-commerce tradicionales, están desaprovechando la capacidad de alcanzar a la totalidad del mercado desde un enfoque relacional. En una industria comoditizada, ofrecer un producto de excelencia técnica acompañado de una experiencia deficiente imposibilita retener al cliente a largo plazo y maximizar las ventas futuras.

En consecuencia, la investigación demuestra que las organizaciones deben explotar al máximo la conexión emocional; de lo contrario, cederán su participación frente a

competidores que sí están logrando captar la atención del usuario a través de comunidades dinámicas.

Barreras de Salida Sociales y Arraigo a la Comunidad

Al indagar sobre los mecanismos de retención dentro del ecosistema, los resultados de la encuesta destacan una marcada dualidad entre las barreras digitales y las barreras sociales. Ante la consulta sobre qué componente de la experiencia consideran más relevante para continuar eligiendo una marca, una proporción significativa de los usuarios señaló "mi historial de progreso y datos guardados", junto con los "puntos, beneficios y descuentos acumulados".

Desde la perspectiva estratégica, esto evidencia cómo la aplicación móvil deja de ser un simple canal de registro para convertirse en una barrera de salida digital y económica. Al acumular kilómetros, métricas de entrenamiento y logros, el usuario enfrenta un alto "costo de cambio" tangible: migrar hacia una marca de la competencia implicaría la pérdida total de su información personal, su progreso histórico y su estatus dentro del sistema de recompensas, el cual le otorga acceso a experiencias exclusivas y reducciones de costos en futuros productos.

Por otra parte, los datos revelan que la retención no se sostiene únicamente mediante algoritmos o beneficios transaccionales, sino que encuentra su ancla más fuerte en el factor social. Gran parte de la muestra determinó que "el grupo de amigos con los que entreno" representa un motivo decisivo para su permanencia. Esto se fundamenta empíricamente en el principio de que el humano busca, por naturaleza, el contacto y la validación de sus pares. La consolidación de comunidades deportivas genera un efecto de arrastre social: la participación activa de amigos o conocidos dentro de un ecosistema específico motiva y tienta a los demás miembros de su círculo cercano a sumarse, buscando alcanzar los mismos objetivos y compartir las mismas vivencias.

En un mercado comoditizado donde la lealtad natural hacia la marca es altamente volátil, la construcción de esta barrera de salida social se posiciona como el mecanismo de retención más efectivo, logrando que el consumidor no elija quedarse por la zapatilla en sí, sino para no perder el vínculo con su entorno afectivo.

Sostenibilidad, Conversión y Lealtad en el Ecosistema

Dando respuesta al tercer objetivo específico de la investigación (OE3), centrado en examinar cómo la orquestación de ecosistemas funciona como barrera de salida, resultó imperativo medir el impacto comercial de estas interacciones. Para ello, se evaluó en primera instancia la volatilidad natural del consumidor frente a la oferta del mercado.

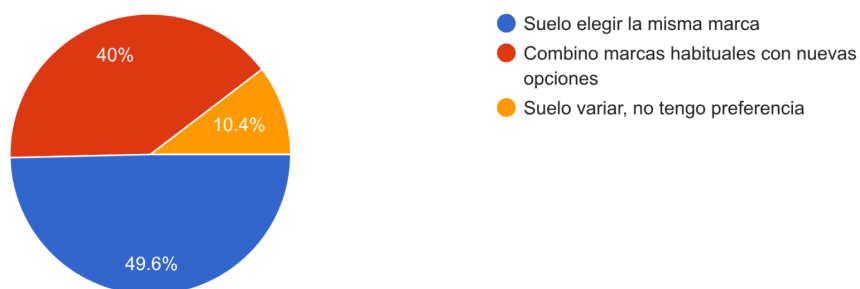
Al consultar a la muestra sobre sus patrones de lealtad comercial, los datos cuantitativos revelaron una alta fragmentación: una porción significativa de los usuarios admitió combinar marcas habituales con nuevas opciones o variar sin preferencia fija. Este hallazgo refuerza empíricamente el fenómeno de la "Economía de la Atención", demostrando empíricamente que la fidelidad basada exclusivamente en el producto físico se encuentra debilitada por la comoditización de la industria.

Figura 6

Tendencia de lealtad y variación en la elección de marcas deportivas

¿Tendes a elegir siempre la misma marca o variar entre diferentes opciones?

135 respuestas



Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta a usuarios/clientes.

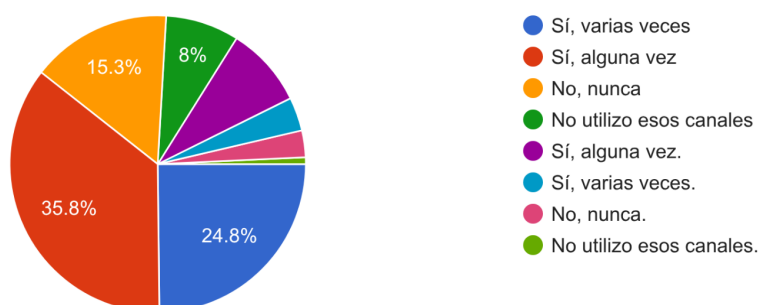
Frente a este escenario de baja lealtad intrínseca, se analizó la efectividad del ecosistema como mecanismo de retención y conversión económica. Se les consultó a los encuestados si alguna vez habían adquirido un producto de la marca impulsados directamente por la visualización en su app, comunidad o evento. Los resultados son contundentes frente a la justificación teórica: un porcentaje crítico de los usuarios que participan activamente en las comunidades afirmó haber realizado compras por estos canales.

Figura 7

Conversión de compra impulsada por el ecosistema de la marca (apps, comunidades y eventos)

¿Alguna vez compraste algo de una marca porque lo viste en su app, comunidad o evento?

137 respuestas



Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta a usuarios/clientes.

La interpretación de estos resultados confirma los postulados de la teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, 2018) y los Efectos de Red. La evidencia demuestra que los ecosistemas de marca no operan únicamente como herramientas de relaciones públicas

o posicionamiento estético, sino que constituyen canales directos de captura de valor económico. Al elevar los costos de cambio sociales tales como el riesgo a perder el vínculo con la comunidad o el historial de progreso, las organizaciones logran aislar al consumidor de la guerra de precios, transformando el *engagement* generado en las plataformas en un incremento objetivo de la frecuencia de compra.

Herramienta Cualitativa: La perspectiva corporativa y experta

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a personas claves dentro del sector deportivo y a expertos vinculados a la gestión estratégica, la innovación y el desarrollo de comunidades de marca. El objetivo de estas entrevistas fue comprender, desde una perspectiva organizacional y especializada, cómo las empresas de indumentaria deportiva están transitando desde modelos de negocio tradicionales hacia modelos ecosistémicos orientados a la generación de valor a través de experiencias, plataformas digitales y comunidades.

En primer lugar, se analizan las perspectivas de los actores corporativos y operativos del sector, incluyendo representantes de empresas y comunidades deportivas. Posteriormente, se incorporan los aportes de los expertos entrevistados, quienes brindan una mirada estratégica y académica sobre los desafíos, oportunidades y riesgos asociados a estas transformaciones de los modelos de negocio.

A partir de este análisis, se busca identificar patrones comunes, puntos de convergencia y divergencias que permitan comprender de qué manera la transición contribuye al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la industria de indumentaria deportiva en Argentina.

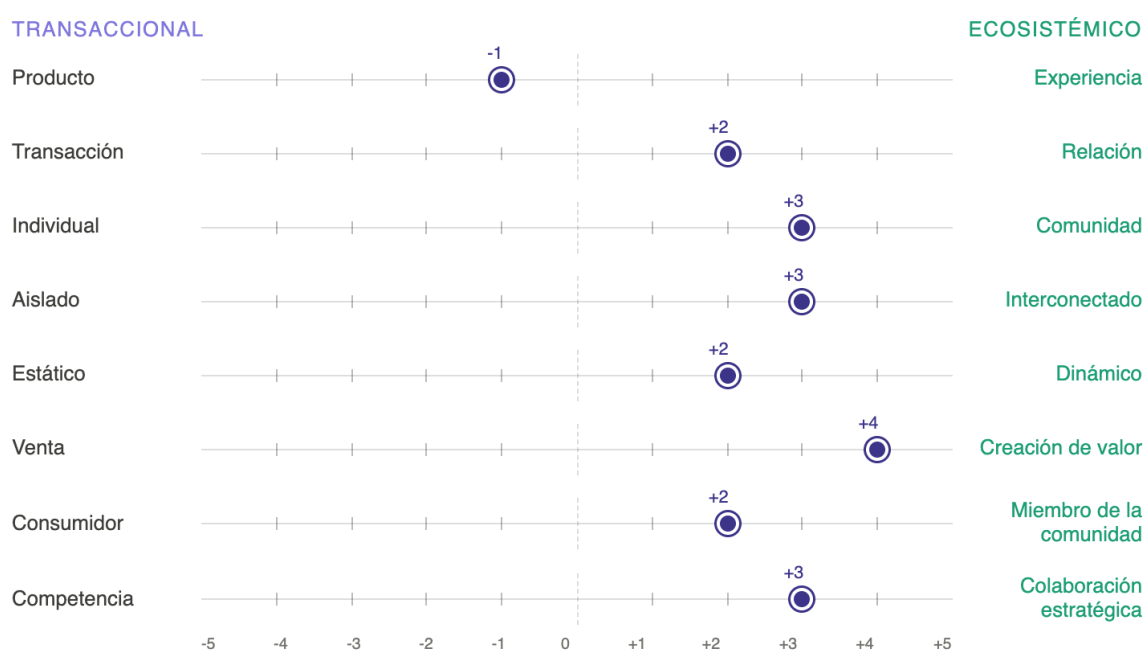
Con el propósito de integrar los principales hallazgos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a consumidores, las entrevistas efectuadas a expertos del sector y los conceptos desarrollados en el marco teórico, se elaboró una síntesis conceptual basada en la lógica del diferencial semántico de Osgood. Esta herramienta permite representar gráficamente la orientación predominante observada en distintas dimensiones relevantes para la investigación, evidenciando la transición desde modelos de negocio tradicionalmente centrados en la transacción hacia configuraciones ecosistémicas orientadas a la creación continua de valor. La figura 8 no constituye una medición estadística directa, sino una representación sintética construida mediante la triangulación de la evidencia empírica y teórica recopilada durante el estudio.

Figura 8

Diferencial semántico de la transición desde modelos transaccionales hacia modelos ecosistémicos en la industria de indumentaria deportiva.

Diagnóstico de Osgood

Posicionamiento en el espectro Transaccional → Ecosistémico



Fuente: *Elaboración propia a partir de la triangulación de resultados obtenidos mediante encuestas a consumidores (n=220), entrevistas semiestructuradas a expertos y actores clave del sector, y el marco teórico desarrollado en la investigación.*

Como puede observarse, la transición hacia modelos ecosistémicos no implica el reemplazo del producto físico como elemento central de la propuesta de valor. Por el contrario, los resultados sugieren que el producto continúa siendo una condición necesaria para competir en la industria. Sin embargo, las organizaciones analizadas complementan progresivamente dicha propuesta mediante experiencias, comunidades, plataformas digitales, alianzas estratégicas y mecanismos de interacción continua con los consumidores. En consecuencia, la diferenciación competitiva comienza a desplazarse desde atributos exclusivamente funcionales hacia capacidades organizacionales vinculadas con la articulación de relaciones, la coordinación de actores y la generación de valor dentro del ecosistema.

La mirada experta sobre la transformación empresarial

Hernán “Nano” Kigel - Consultor y CEO de MINDS CoLab

El primer experto entrevistado fue Hernán Kigel, licenciado en Economía Empresarial, consultor argentino especialista en innovación, creatividad y diseño estratégico de negocios, profesor universitario y actual CEO de MINDS CoLab, una agencia dedicada a la innovación y transformación organizacional. Su visión crítica permitió comprender los desafíos internos y el cambio de mindset organizacional que atraviesan las empresas en cuanto a su forma de generar valor.

Entre los principales aspectos destacados, Kigel señaló que, en muchos mercados, el producto físico ha perdido la capacidad de diferenciación y que hoy la ventaja competitiva

se encuentra en la experiencia que la marca ofrece al usuario en su día a día. Desde esta perspectiva, los canales digitales dejan de ser simples espacios de compra para convertirse en puntos de contacto permanentes entre empresa y consumidores.

Asimismo, explicó que el desarrollo de comunidades, aplicaciones y ecosistemas digitales responde a la necesidad de las marcas de mantener una relación constante con sus usuarios. Según su visión, estas herramientas permiten generar un vínculo más frecuente y cercano, al mismo tiempo que fortalecen la permanencia del consumidor dentro del universo de la marca.

Por otro lado, advirtió sobre algunos desafíos asociados a este modelo. En particular, destacó el riesgo de que el valor de la experiencia quede vinculado a figuras individuales, como entrenadores, influencers o creadores de contenido, en lugar de a la marca en sí. En esos casos, si esas personas abandonan el ecosistema, parte del valor construido puede perderse. También mencionó el impacto creciente de la Inteligencia Artificial y los desafíos que plantea para garantizar la calidad y confiabilidad de la información que circula dentro de estos entornos digitales.

Finalmente, Hernán mantuvo que las empresas que buscan diferenciarse en mercados cada vez más competitivos deben enfocarse en desarrollar activos intangibles difíciles de imitar. En este sentido, remarcó la importancia de utilizar los datos para comprender mejor a los consumidores y construir relaciones de largo plazo, transformando a la marca en un acompañante constante dentro de la experiencia del usuario.

Ivanna Skok – Profesora de Innovación en Valor en UADE y especialista en Comunicación y Branding

La segunda experta entrevistada fue Ivanna Skok, profesora de la materia “Innovación en Valor” en UADE, consultora y especialista en Comunicación y Branding. Su aporte resultó especialmente valioso para comprender cómo las marcas pueden diferenciarse en mercados cada vez más competitivos a través de la construcción de vínculos significativos con sus consumidores.

Durante la entrevista, destacó que actualmente no alcanza con ofrecer un buen producto o servicio, sino que las organizaciones deben desarrollar una identidad clara y auténtica que las distinga de sus competidores. En este sentido, explicó que las marcas necesitan encontrar aquello que las hace únicas y que les permita conectar con su público objetivo de manera genuina.

Asimismo, señaló que la comunicación efectiva debe combinar aspectos racionales, como la calidad o el diseño, con elementos emocionales vinculados a valores, propósito e identidad, ya que son estos últimos los que favorecen la construcción de comunidades más comprometidas y leales.

Por otra parte, planteó que las estrategias de comunicación deberían priorizar la generación de contenido de valor y entretenimiento por sobre los mensajes puramente comerciales. Según su visión, las marcas deben enfocarse principalmente en construir relaciones y conversaciones con sus audiencias, utilizando la venta directa como un complemento dentro de una estrategia más amplia.

Además, remarcó la importancia de escuchar activamente a los consumidores y comprender los cambios sociales y culturales que influyen en sus decisiones. En este contexto, señaló que temas como la sustentabilidad, la inclusión y la autenticidad ocupan un

lugar cada vez más relevante, por lo que las organizaciones deben ser capaces de integrarlos de manera coherente en sus propuestas de valor.

Otro aspecto destacado fue el rol del liderazgo dentro de las empresas. Ivanna sostuvo que los directivos deben promover una cultura orientada al aprendizaje continuo, la cercanía con las personas y la humanización de la marca. En relación con el avance de la tecnología y la inteligencia artificial, consideró que la capacidad de generar conexiones humanas auténticas será uno de los principales factores de diferenciación en el futuro.

Finalmente, resaltó que la reputación y la credibilidad constituyen activos fundamentales para cualquier organización. En un entorno digital donde la información circula rápidamente y los errores pueden amplificarse en cuestión de horas, la coherencia entre lo que la marca comunica y lo que realmente hace se vuelve indispensable. Su visión refuerza la idea de que las ventajas competitivas más sostenibles no surgen únicamente de los productos o servicios ofrecidos, sino de los vínculos emocionales y de confianza que las marcas logran construir con sus consumidores.

Marcos Patricio Ramírez – Experto en Gestión de Eventos Deportivos

El tercer experto entrevistado fue Marcos Ramírez, licenciado en Gestión Deportiva en UADE, actual responsable de la licenciatura y especialista en gestión de eventos deportivos. Su participación fue especialmente relevante debido a su experiencia en la organización de eventos de gran magnitud y su conocimiento sobre el rol que desempeñan las marcas dentro de la industria deportiva. Su aporte permitió comprender cómo los eventos se han convertido en herramientas estratégicas para generar experiencias, fortalecer vínculos con los consumidores y crear nuevas oportunidades de negocio.

Uno de los principales conceptos desarrollados durante la entrevista fue el de la “Experiencia 360”, entendida como el conjunto de interacciones que una persona tiene con una marca antes, durante y después de un evento. Desde esta perspectiva, el valor ya no se encuentra únicamente en el espectáculo deportivo en sí, sino en toda la experiencia que lo rodea. Según explicó, las organizaciones buscan ofrecer propuestas cada vez más completas y atractivas, capaces de convocar incluso a personas que no son seguidoras habituales del deporte, incorporando elementos de entretenimiento que transforman el evento en una experiencia memorable.

Asimismo, destacó que los eventos representan una oportunidad para conocer mejor a los consumidores y construir relaciones de largo plazo. A través de distintos puntos de contacto, las organizaciones pueden recopilar información relevante sobre sus públicos y utilizarla para ofrecer beneficios personalizados, promociones exclusivas y experiencias adaptadas a sus preferencias. Como ejemplo, mencionó el caso de los clubes europeos, que desarrollan estrategias orientadas a mantener una relación constante con sus socios más allá de los días de competencia.

Por otra parte, remarcó la importancia de las herramientas digitales y las redes sociales para amplificar el alcance de los eventos y conectar con las nuevas generaciones. En particular, señaló que plataformas como TikTok han modificado la forma en que los jóvenes consumen contenidos, obligando a las organizaciones deportivas a generar propuestas más dinámicas, breves e interactivas para captar su atención.

Finalmente, Marcos sostuvo que el futuro de la industria deportiva depende de la capacidad de integrar las experiencias presenciales con los entornos digitales. En un contexto donde el deporte compite por la atención de los consumidores con múltiples alternativas de entretenimiento, las marcas que logren ofrecer experiencias diferenciadas y mantener un vínculo continuo con sus públicos estarán mejor posicionadas para sostener su crecimiento y fortalecer su modelo de negocio en el largo plazo.

La perspectiva de los actores clave del ecosistema deportivo

Néstor Suárez – Responsable de Comunidad Nike Running Club Argentina

El primer actor clave entrevistado fue Néstor “Coco” Suárez, coach con amplia trayectoria en la gestión de comunidades deportivas vinculadas a Nike en Argentina. Su experiencia permitió comprender cómo las estrategias de construcción de comunidad se materializan en la práctica y cuál es su contribución al fortalecimiento del vínculo entre la marca y los corredores.

Desde su perspectiva, la lealtad hacia una marca trasciende las características funcionales del producto y se construye a partir de las relaciones y experiencias que se desarrollan alrededor de ella. Bajo esta lógica, destacó que “el humano compra humano”, enfatizando que los vínculos generados entre coaches, pacers y corredores constituyen uno de los principales factores para generar confianza, cercanía y sentido de pertenencia dentro de la comunidad.

La cercanía permanente con los usuarios también representa una fuente relevante de conocimiento para la organización. Según explicó, el Nike Running Club facilita una interacción continua con los corredores, permitiendo comprender con mayor profundidad sus necesidades, hábitos y expectativas. Esta información resulta valiosa para adaptar iniciativas, experiencias y propuestas a los intereses de la comunidad.

Otro aspecto destacado durante la entrevista fue el papel de las experiencias prácticas dentro del proceso de vinculación con los consumidores. Las pruebas de producto realizadas en entrenamientos y eventos permiten que los corredores evalúen el rendimiento de los artículos en condiciones reales de uso, fortaleciendo la confianza y generando una conexión más profunda con la marca. En un entorno donde las alternativas disponibles son cada vez más numerosas, este tipo de experiencias personalizadas adquiere una relevancia creciente para sostener el compromiso de los participantes en el largo plazo.

Lejos de perseguir exclusivamente objetivos comerciales, Suárez sostuvo que los resultados económicos emergen como consecuencia de relaciones construidas de manera consistente a lo largo del tiempo. Su testimonio evidencia cómo la integración de experiencias presenciales y digitales contribuye a consolidar vínculos más estrechos con los usuarios, favoreciendo que la marca acompañe de forma permanente su recorrido deportivo.

Luis Wan – Director de Supply Chain de Adidas

La segunda entrevista correspondió a Luis Wan, ingeniero y actual Director de Supply Chain de Adidas. Su mirada aportó una perspectiva estratégica sobre la manera en que una organización global integra canales físicos y digitales para ofrecer una experiencia más completa al consumidor, donde el producto constituye sólo uno de los componentes de una propuesta mucho más amplia.

Durante la conversación, explicó que la competencia entre las principales marcas deportivas ha dejado de concentrarse exclusivamente en la comercialización de productos para trasladarse hacia la generación de confianza, relevancia y cercanía con los consumidores. En línea con esta visión, describió cómo Adidas estructura gran parte de su oferta alrededor de líneas de producto con identidades diferenciadas, diseñadas para conectar con distintos perfiles de usuarios y transmitir historias capaces de fortalecer el posicionamiento de la marca.

La construcción de relaciones sostenidas también ocupa un lugar central dentro de la estrategia de la compañía. Herramientas como AdiClub y otros programas orientados a la fidelización permiten acompañar al consumidor antes, durante y después de la compra mediante beneficios, recompensas y experiencias exclusivas. Según indicó, estas iniciativas contribuyen a incrementar el nivel de compromiso y participación de los usuarios.

Otro punto abordado estuvo vinculado al crecimiento del segmento lifestyle dentro del negocio. Wan señaló que la conexión con tendencias culturales y hábitos de consumo se ha vuelto un elemento indispensable para mantener la vigencia de la marca. En este marco, la capacidad de adaptar y relanzar modelos emblemáticos como Samba o Gazelle ha permitido atraer nuevas audiencias sin perder coherencia con la identidad histórica de Adidas.

A modo de reflexión, sostuvo que uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones deportivas consiste en preservar su relevancia dentro de mercados caracterizados por cambios permanentes. Para lograrlo, consideró indispensable combinar innovación, conocimiento profundo del consumidor y sensibilidad frente a las particularidades de cada mercado. Su aporte pone de relieve que el éxito de las marcas ya no depende exclusivamente de la calidad de sus productos, sino de su capacidad para construir relaciones duraderas y adaptarse continuamente a las transformaciones del entorno.

Franco Impieri, Ariel Nahmod, Juan Martín Barneda - Fundadores de SWAG

La tercera entrevista fue realizada a Franco Impieri, Ariel Nahmod y Juan Martín Barneda, fundadores de SWAG. El caso representa una de las experiencias más innovadoras identificadas durante la investigación debido a que su evolución siguió una lógica inversa a la observada en la mayoría de las empresas deportivas tradicionales: primero se consolidó una comunidad y posteriormente surgieron las oportunidades de negocio asociadas a ella.

Los entrevistados explicaron que la iniciativa nació a partir de la identificación, mediante herramientas de escucha social, de un crecimiento sostenido de las conversaciones relacionadas con el running y de una demanda creciente por espacios que

combinan actividad física, bienestar y socialización. A partir de esta observación comenzaron a organizar encuentros que, con el tiempo, dieron origen a una comunidad con identidad propia.

El desarrollo alcanzado por SWAG despertó el interés de distintas organizaciones interesadas en vincularse con una audiencia activa y altamente comprometida. Entre ellas, Puma identificó una fuerte afinidad entre los valores promovidos por la comunidad como el bienestar, la participación y el sentido de pertenencia, además del posicionamiento que buscaba consolidar dentro del segmento running.

De acuerdo con los fundadores, esta alianza permitió a la marca integrarse a una comunidad ya establecida y generar vínculos más genuinos con los corredores que los que podría haber construido exclusivamente mediante acciones publicitarias tradicionales.

Uno de los pilares sobre los cuales se apoyó el crecimiento de SWAG fue la filosofía “community first”. Este enfoque prioriza la generación de valor para las personas antes que la obtención de resultados comerciales inmediatos. Según explicaron, dicha filosofía favoreció la consolidación de una identidad propia y la construcción de relaciones auténticas entre los integrantes de la comunidad.

Para Puma, la colaboración significó una oportunidad para reducir la distancia con los consumidores finales y participar de interacciones más directas dentro de un entorno donde la confianza y la pertenencia ya se encontraban consolidadas. Al mismo tiempo, los miembros accedieron a nuevas experiencias, pruebas de producto, eventos y recursos que enriquecieron significativamente la propuesta ofrecida.

La expansión de este modelo también impulsó la incorporación de otros socios estratégicos como Garmin y Megatlon, quienes encontraron en SWAG una plataforma capaz de conectar marcas y consumidores a través de experiencias compartidas. No obstante, el impacto generado trascendió los acuerdos comerciales. El crecimiento de la

comunidad favoreció la aparición de nuevos proyectos, colaboradores, embajadores y especialistas impulsados por los propios participantes, ampliando progresivamente la red de actores vinculados a la iniciativa.

Al proyectar el futuro de la organización, los fundadores manifestaron su intención de continuar desarrollando propuestas orientadas a promover hábitos saludables, movimiento y bienestar como parte de un estilo de vida. Su experiencia constituye un ejemplo concreto de cómo una comunidad puede transformarse en una plataforma capaz de articular personas, organizaciones y oportunidades, generando beneficios para todos los actores involucrados.

Agustina Traversaro – Especialista en Branding y Medios de Comunicación en PUMA Group

La cuarta entrevista fue realizada a Agustina Traversaro, analista de gestión estratégica y especialista en Branding y Medios de Comunicación en Puma. Su experiencia en el desarrollo de estrategias de marca aportó una perspectiva valiosa para comprender cómo las organizaciones deportivas están adaptando sus enfoques de relacionamiento frente a consumidores que buscan cada vez más identificación, participación y sentido de pertenencia.

A lo largo de la conversación, describió una evolución significativa dentro de la industria, caracterizada por el desplazamiento desde modelos centrados principalmente en la promoción de productos hacia propuestas donde las experiencias y la interacción con los usuarios adquieren una relevancia creciente. Según indicó, las marcas ya no compiten únicamente mediante atributos técnicos o funcionales, sino también a través de su capacidad para generar conexiones emocionales y construir vínculos más estrechos con las personas.

Esta transformación se refleja en una asignación cada vez mayor de recursos destinados a eventos, activaciones, comunidades y experiencias presenciales. Desde su mirada, estos espacios permiten establecer relaciones más sólidas con las audiencias y fortalecer el vínculo con la marca de una manera más efectiva que las acciones publicitarias tradicionales.

Dentro de esta lógica se inscribe la alianza desarrollada entre Puma y SWAG. Traversaro explicó que la colaboración surgió a partir de la identificación de una comunidad cuyos valores y estilo de vida presentaban una fuerte afinidad con el posicionamiento que la empresa buscaba consolidar dentro del segmento running. La posibilidad de integrarse a una comunidad ya consolidada permitió acercarse a los corredores de manera más auténtica, participar de experiencias compartidas y construir una relación más cercana con este público.

Entre las iniciativas más representativas mencionó la Carrera Puma de San Isidro, las activaciones vinculadas a HYROX, las pruebas de producto realizadas durante entrenamientos y eventos, así como diversas acciones desarrolladas junto a comunidades deportivas y embajadores de marca. Estas instancias favorecen la interacción directa entre los consumidores y los productos en contextos reales de uso, fortaleciendo la confianza y profundizando la relación con la organización.

Desde su perspectiva, este tipo de experiencias dejó de ocupar un rol complementario para convertirse en un componente central dentro de las estrategias orientadas a construir relevancia y cercanía con los consumidores.

Bautista Clemente – Brand Director de BISA Group (Under Armour, Champion, On y Mizuno)

La quinta entrevista correspondió a Bautista Clemente, Brand Director de BISA Group, empresa responsable de marcas como Under Armour, Champion, On y Mizuno. Su aporte incorporó una mirada estrechamente vinculada a la gestión empresarial y a los cambios que atraviesan los modelos de comercialización dentro de la industria deportiva.

A partir de su experiencia en retail, e-commerce y dirección de marcas internacionales, señaló que el consumidor actual ya no distingue entre canales físicos y digitales, situación que obliga a las organizaciones a replantear integralmente la forma en que diseñan y gestionan sus propuestas. Bajo este escenario, el desafío trasciende la venta de productos para concentrarse en la construcción de experiencias consistentes a través de todos los puntos de contacto.

Conceptos como omnicanalidad, comercio unificado y venta directa al consumidor adquieren una importancia creciente dentro de este proceso. Según explicó, la integración de tiendas físicas, plataformas digitales, logística y atención al cliente resulta indispensable para ofrecer recorridos de compra fluidos y coherentes.

Su análisis también destacó que la creciente similitud técnica entre los productos deportivos ha desplazado la competencia hacia dimensiones menos tangibles. El storytelling, las experiencias y la capacidad de generar conexiones emocionales aparecen como recursos cada vez más relevantes para diferenciarse dentro del mercado. Como ejemplo, mencionó la incorporación de Tini Stoessel como embajadora de Under Armour, una estrategia que permitió acercar la marca a nuevas audiencias y construir un entramado de contenidos, colaboraciones y productos asociados a su figura.

Desde su perspectiva, la coordinación eficiente de todos los puntos de contacto con el consumidor constituye uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones deportivas. La capacidad para integrar experiencias, canales y relaciones dentro de una misma estrategia emerge como un factor clave para sostener la competitividad en un entorno cada vez más dinámico.

Cristian Saucedo – Especialista en Retail de Running

La sexta entrevista fue realizada a Cristian Saucedo, licenciado en Diseño Gráfico especializado en Estrategia de Contenido y Social Media. Su experiencia dentro del retail especializado aportó una visión particularmente valiosa para comprender la transformación que están atravesando los puntos de venta en la industria deportiva.

Según explicó, las diferencias técnicas entre las principales marcas son cada vez menos perceptibles para los consumidores, situación que ha trasladado buena parte de la competencia hacia las experiencias y emociones asociadas a la práctica deportiva. Bajo esta perspectiva, las organizaciones encuentran mayores oportunidades de diferenciación en la manera en que se relacionan con las personas que en las características específicas de los productos que comercializan.

Esta evolución también modifica el rol tradicional de los espacios de venta. Saucedo mencionó iniciativas como el grabado gratuito de medallas para corredores luego de las competencias, una acción que excede la transacción económica y contribuye a construir recuerdos positivos asociados a la marca. A través de este tipo de propuestas, los locales especializados generan experiencias que fortalecen el vínculo con los usuarios y favorece relaciones más duraderas.

Otro aspecto abordado durante la entrevista fue el papel que desempeñan las comunidades dentro del ecosistema deportivo. La participación en entrenamientos grupales, las pruebas de producto y el intercambio de experiencias con otros corredores favorecen la construcción de un sentido de pertenencia que fortalece simultáneamente el vínculo con la marca y con la comunidad. Desde su mirada, aquellas organizaciones que no logren generar o integrarse a estos espacios encontrarán mayores dificultades para mantener su relevancia en el mercado.

Más allá de la comercialización de productos, consideró que uno de los principales desafíos consiste en escuchar activamente a los consumidores y adaptar de manera permanente la propuesta ofrecida. Su análisis permite comprender cómo los locales especializados han evolucionado hacia espacios de encuentro donde convergen servicios, experiencias y relaciones que amplían significativamente la interacción entre las marcas y sus usuarios.

Santiago Coria – Coach de Nike Running Club Argentina

La séptima entrevista fue realizada a Santiago Coria, coach de Nike Running Club Argentina. Su participación permitió incorporar una mirada operativa sobre el funcionamiento de las comunidades deportivas y comprender cómo las estrategias diseñadas por las organizaciones se implementan en el contacto cotidiano con los corredores.

Desde su experiencia, quienes participan de estas iniciativas buscan mucho más que un espacio para entrenar. La posibilidad de compartir objetivos, construir relaciones con otras personas y sentirse parte de un grupo constituye uno de los principales factores que impulsan la permanencia dentro de la comunidad. Bajo esta lógica, el sentido de

pertenencia adquiere un papel fundamental para sostener la motivación y el compromiso a lo largo del tiempo.

Coria también destacó la importancia del rol desempeñado por los coaches dentro de estos espacios. El acompañamiento cercano, el seguimiento personalizado y la interacción constante contribuyen a generar vínculos humanos que acercan la marca a los participantes y fortalecen la percepción de cercanía con la organización.

El funcionamiento del programa combina experiencias presenciales con herramientas digitales que permiten mantener una interacción continua con los corredores. Aplicaciones, canales de comunicación y recursos online complementan los entrenamientos presenciales mediante contenidos, seguimiento y acompañamiento permanente. Esta integración amplía las posibilidades de contacto y enriquece la experiencia de quienes forman parte de la comunidad.

A modo de cierre, señaló que la permanencia dentro de estos grupos no depende exclusivamente del interés por correr, sino también de las relaciones y experiencias que se desarrollan alrededor de la actividad. Su aporte refuerza la importancia del acompañamiento personalizado y de la construcción de vínculos significativos como elementos fundamentales para consolidar comunidades sostenibles y fortalecer la lealtad de los usuarios.

Diego Real - Coach de Adidas y fundador de Puesta a Punto

La última entrevista realizada fue a Diego Real, coach de Adidas y fundador de “Puesta a Punto”. Desde su experiencia en la conducción de grupos de entrenamiento, destacó que uno de los principales motivos que atraen a los corredores es la posibilidad de

formar parte de una comunidad que les brinde acompañamiento, motivación y sentido de pertenencia.

Según su perspectiva, las interacciones que se generan dentro de los grupos favorecen el apoyo mutuo, fortalecen el compromiso y ayudan a sostener la constancia necesaria para alcanzar los objetivos deportivos.

Su testimonio también permite observar que la construcción de comunidad va más allá de la práctica deportiva y tiene un impacto directo en la relación de los usuarios con la marca. En este sentido, señaló que la participación de Adidas a través de eventos, beneficios y experiencias compartidas ha contribuido a mejorar progresivamente el vínculo con la organización, generando una mayor identificación con la marca y una clara preferencia al momento de adquirir productos deportivos. Esta percepción coincide con los resultados obtenidos en otras instancias de la investigación, donde la comunidad aparece como un factor capaz de fortalecer la fidelización de los consumidores.

Análisis integral de los datos

Puntos de Convergencia: La consolidación del ecosistema y la comoditización del producto

El análisis integral de los testimonios evidencia un consenso fundamental en la industria deportiva actual: competir basándose exclusivamente en el precio o en la calidad del producto físico resulta cada vez más difícil. En un mercado donde las marcas líderes tienen acceso a las mismas tecnologías, proveedores y materias primas, destacarse o innovar desde el aspecto puramente técnico se ha vuelto una tarea casi imposible. Este escenario confirma el supuesto central de la Economía de la Experiencia (Pine & Gilmore, 2011): el producto ha sufrido una acelerada comoditización y ha perdido su capacidad

exclusiva para generar ventajas competitivas sostenibles. Desde la perspectiva del *retail*, Cristian Saucedo subraya esta paridad al afirmar que marcas como Nike, Adidas, New Balance u On no pelean en calidad porque "todas tienen el mismo nivel" e incluso "todos importamos la misma tela".

La premisa operativa encuentra una validación corporativa directa en la visión de Bautista Clemente, Director de marcas como Under Armour y On, quien reconoce que "la estructura o el esqueleto son similares entre las marcas" y que la gran mayoría de la oferta se reduce a simples actualizaciones estacionales. El consultor estratégico Nano Kigel refuerza este diagnóstico al advertir que la reducción de costos de producción y la facilidad para copiar modelos obligan a las empresas a buscar la diferenciación a través de intangibles.

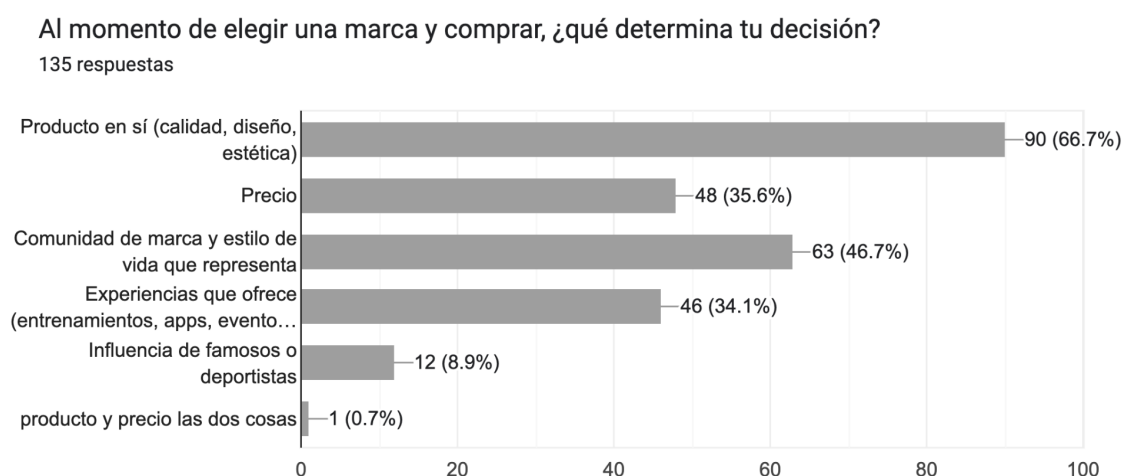
Frente a esta homogeneización material, los once entrevistados convergen en que la innovación en valor se ha desplazado hacia la orquestación de comunidades y experiencias. Néstor Suárez refuerza esto empíricamente al destacar que la diferencia actual radica en "la experiencia que construís alrededor del corredor", afirmando que "el humano compra humano". Esta dinámica es respaldada desde La Academia: la experta Ivanna Skok sostiene que la innovación exige trascender lo empírico-racional (moldería o calidad) para generar una conexión emocional y un sentido de pertenencia, mientras que el especialista Marcos Patricio Ramírez destaca que las marcas han comprendido que en los eventos ya no venden la marca en sí, "sino que buscan vender la experiencia".

Esta convergencia entre la oferta y la academia encuentra su validación empírica en la demanda: al analizar los resultados de las encuestas (N=220), se observa que, aunque el producto físico conserva un peso decisivo, un 25% de los usuarios ya determina su decisión de compra basándose en la "comunidad de marca y el estilo de vida que representa", mientras que un 15% lo hace motivado por las "experiencias que la organización ofrece", demostrando que los atributos relacionales capturan una cuota crítica de la decisión de

compra. Como se evidencia en la Figura 9, la sumatoria de los factores comunitarios y vivenciales ha comenzado a fragmentar los motivadores tradicionales, erosionando la exclusividad del producto físico como único motor transaccional.

Figura 9

Factores determinantes en la decisión de compra de indumentaria deportiva.



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta. El gráfico ilustra la fragmentación de los motivadores de compra frente a la comoditización del producto en la industria deportiva local.*

A nivel corporativo, los directivos confirman que la transacción es sólo el eslabón de una estrategia mayor. Luis Wan destaca cómo Adidas estructura su propuesta mediante el ecosistema digital "AdiClub" y el *Journey to marathon*, donde el consumidor atraviesa múltiples puntos de contacto.

En sintonía con esta profunda transformación, Agustina Traversaro expone que Puma ha modificado significativamente la asignación de recursos destinados a marketing; en lugar de dividir los fondos campaña por campaña para lanzar zapatillas, la marca prioriza

inversiones globales de identificación cultural ("Go Wild") bajo la premisa de que el usuario necesita sentirse identificado con la comunidad de la marca antes de que se le ofrezca el producto.

Por su parte, los fundadores de SWAG (Ariel Nahmod y Juan Martín Barneda) confirman esta tendencia al actuar no como simples intermediarios, sino como verdaderos orquestadores de valor (Jacobides et al., 2018). Alianzas como la de SWAG con Puma demuestran que las organizaciones corporativas multinacionales necesitan insertarse en comunidades de nicho ya validadas y activas para asegurar su relevancia frente al consumidor y blindarse contra la commoditización del mercado.

Puntos de Divergencia y Matices: Enfoques según el rol en la red de valor

A pesar del consenso general sobre la importancia de la experiencia, la triangulación de datos revela matices críticos en la forma de gestionar e implementar estas estrategias, fuertemente condicionados por la posición que ocupa cada actor dentro del ecosistema deportivo.

Por un lado, la perspectiva corporativa multinacional, expuesta por Luis Wan (Adidas), aborda la experiencia desde una óptica de escalabilidad, omnicanalidad y gestión global de portafolio. Para la corporación, el ecosistema se gestiona incubando siluetas a nivel mundial (como las franquicias Samba o Gazelle) e impulsando la conversión económica a través de la integración digital y programas de lealtad cuantificables como el "AdiClub". Se trata de un enfoque altamente estructurado y *data-driven*.

Esta visión basada en la escalabilidad tecnológica encuentra su respaldo en una fracción cuantitativa de La Demanda: al consultar en las encuestas (N=220) qué componente digital consideran más relevante para su retención, un segmento significativo de los usuarios priorizó la automatización y las recompensas, destacando factores como "Mi historial de progreso y datos guardados" y "Puntos, beneficios y descuentos acumulados".

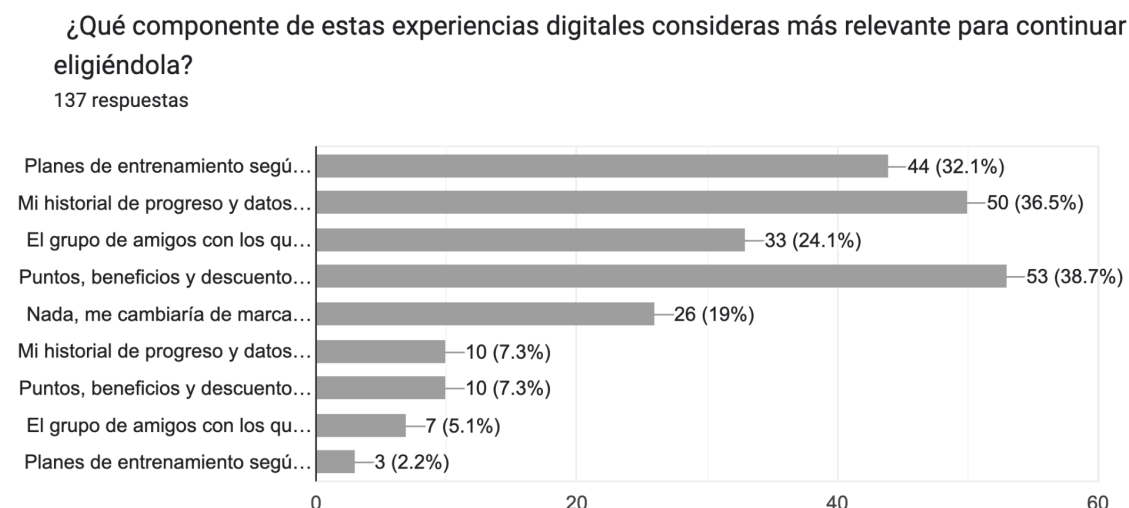
En contraste, la perspectiva operativa y de intermediación (representada por Cristian Saucedo del *retail*, Néstor Suárez como *coach*, y los fundadores de SWAG, Ariel Nahmod y Juan Martín Barneda) expone una mirada hiperlocalizada, donde la flexibilidad y el "bricolaje" estratégico resultan vitales.

Para estos actores, el ecosistema se sostiene mediante tácticas de alta fricción humana y bajo costo de replicación tecnológica, tales como ofrecer entrenamientos presenciales gratuitos, pruebas de calzado en el local comercial o espacios de socialización post-carrera. Operando bajo una lógica *community first*, los representantes de SWAG advierten sobre los peligros de la rigidez corporativa, señalando que cuando las grandes empresas crecen, sus procesos suelen resentir la cultura, dejando espacios vacíos que son capitalizados por ecosistemas más ágiles e independientes que poseen mayores capacidades dinámicas (Teece, 2018) para conectar con el usuario.

Este enfoque de vinculación presencial es validado por otro segmento crítico de los usuarios/consumidores: numerosos encuestados indicaron que el ancla real de su fidelidad no es la plataforma digital en sí, sino "El grupo de amigos con los que entreno", demostrando que el arraigo social logra superar a la retención puramente algorítmica. Esta división de los consumidores frente a los distintos mecanismos de retención ecosistémica se ilustra en la Figura 10.

Figura 10

Mecanismos de retención predominantes: Barrera digital vs. Barrera social.



Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados del relevamiento cuantitativo. El gráfico contrasta la proporción de usuarios retenidos por el ecosistema digital (datos e historial) frente a la retención por arraigo comunitario (grupo de pertenencia).*

Finalmente, la perspectiva de La Academia, aportada por la especialista Ivanna Skok, introduce un matiz orientado a la gobernanza y a los riesgos de la transformación. Mientras los perfiles corporativos y operativos se centran en métricas de retención o conversión comercial, Skok advierte que orquestar estos modelos requiere un cambio ineludible hacia el "liderazgo relacional" y la "escucha social". Su divergencia radica en una advertencia sobre la autenticidad: si las marcas automatizan en exceso la experiencia o fallan en sostener los valores sociales de la comunidad, el ecosistema puede volverse contraproducente, transformando un activo relacional en un riesgo reputacional.

Esta tensión entre la tecnología y la autenticidad se refleja nítidamente en las demandas cualitativas de las encuestas abiertas. Mientras algunos consumidores sugieren

que las marcas deberían ofrecer *"Entrenamientos online, personalizados por medio de IA"*, otros reclaman explícitamente interacciones humanas genuinas, exigiendo: *"Charlas, eventos gratuitos para compartir experiencias de uso de sus productos con gente común, no influencers ni gente paga"*. Esta dualidad en las expectativas del cliente confirma la enorme complejidad de orquestar un ecosistema que logre equilibrar el alcance digital con la cercanía humana.

Hallazgos Críticos: Validación de la hipótesis y la barrera de salida social

El análisis cruzado de las entrevistas permite formular tres hallazgos críticos que validan la hipótesis de que el valor económico se ha desplazado definitivamente hacia la experiencia y el ecosistema:

El ecosistema como barrera de salida inmaterial

La investigación valida empíricamente que la pertenencia a una comunidad actúa como un costo de cambio (barrera de salida) significativamente más fuerte que los atributos tangibles del calzado. Desde el *retail*, Cristian Saucedo confirma que una vez que el usuario se integra a las dinámicas de un grupo de entrenamiento, resulta "muy difícil que se vayan" hacia la competencia. Néstor Suárez complementa este hallazgo indicando que, ante un escenario donde la lealtad transaccional es casi nula, la pertenencia al grupo se erige como el ancla real de retención, ya que "el humano compra humano".

La paradoja de la competencia

La triangulación evidencia sugiere una pérdida de relevancia del control jerárquico tradicional. El caso de Puma aliándose con plataformas como SWAG, o de tiendas *retail* que ofrecen pruebas de zapatillas de múltiples marcas de manera simultánea, demuestra que la Ventaja Competitiva Sostenible hoy reside en las Capacidades Dinámicas de "orquestación de activos" postuladas por Teece (2018). Las marcas líderes han asumido que no pueden

poseer ni controlar toda la red, por lo que invierten estratégicamente en ser los "directores" u orquestadores de comunidades independientes.

El producto físico como "Ticket de Entrada"

Lejos de desaparecer, el producto físico ha reconfigurado su rol dentro del modelo de negocio. Según se extrae de la triangulación corporativa y operativa, el fin último de las organizaciones sigue siendo el rendimiento económico; tal como lo define de manera directa Néstor Suárez: "El objetivo final de cualquier empresa es vender". Sin embargo, la zapatilla o la indumentaria ya no constituyen el fin de la transacción, sino el "ticket de entrada" que habilita al usuario a participar de la propuesta de valor ampliada, permitiéndole acceder a los eventos, las plataformas digitales y el estatus social que provee el ecosistema.

El ecosistema como estrategia defensiva frente a la volatilidad

El hallazgo más disruptivo que emerge de la triangulación es que la adopción de modelos ecosistémicos no responde necesariamente a la existencia de un consumidor que demande vínculos profundos, sino que opera como una estrategia defensiva y de supervivencia de las marcas frente a un mercado volátil y saturado.

Desde la perspectiva experta, el consultor Nano Kigel cuestiona la premisa romántica de la fidelización al plantear: *"¿Al consumidor realmente le interesa un vínculo profundo con la marca o es que la marca busca el vínculo profundo con su consumidor para ampliar las barreras de salida?"*. Esta fluctuación es confirmada operativamente por Néstor Suárez, quien reconoce que *"hoy la fidelidad es mucho menor que antes. Una persona puede correr con Nike un día, con Adidas al otro y después participar en actividades de otra marca"*.

Este desinterés o falta de arraigo inicial es validado cuantitativamente por los usuarios/consumidores en las encuestas, una porción significativa de los usuarios justificó

su nula participación en los ecosistemas marcarios argumentando que simplemente "no les interesan" o prefieren "entrenar solos". A pesar de esta volatilidad intrínseca del consumidor, las organizaciones se ven forzadas a invertir en el diseño de experiencias debido a la severa comoditización del bien tangible. En un mercado donde las marcas líderes *"no pelean en calidad de producto porque todas tienen el mismo nivel"*, captar y retener la atención del cliente ha dejado de ser una acción táctica para convertirse en un recurso estratégico fundamental de la "Economía de la Atención". Como advierte Cristian Saucedo, en la industria actual, *"si no construís comunidad, te quedás un poco afuera"*.

En conclusión, la investigación demuestra que las empresas de indumentaria deportiva orquestan experiencias, vínculos y plataformas digitales como la única vía estratégica posible para aislar al consumidor de la guerra de precios y asegurar su retención en un escenario que indica una disminución de la lealtad basada exclusivamente en la transacción.

Validación empírica: Del paradigma transaccional al ecosistema

Con el propósito de integrar los principales hallazgos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los usuarios/clientes, las entrevistas efectuadas a las empresas y los conceptos desarrollados desde la perspectiva académica en el marco teórico, resulta fundamental retomar la síntesis visual basada en la lógica del diferencial semántico de Osgood (véase Figura 7 en el apartado previo).

Esta herramienta permite representar gráficamente la orientación predominante observada en distintas dimensiones de la industria deportiva, evidenciando la transición desde modelos de negocio tradicionalmente centrados en la transacción hacia configuraciones ecosistémicas orientadas a la creación continua de valor.

Para la correcta interpretación de dicho diferencial, cabe recordar que el eje izquierdo agrupa los conceptos propios del modelo transaccional tradicional, mientras que el

eje derecho reúne los conceptos correspondientes al nuevo modelo ecosistémico. Entre ambos polos se establece una escala que va desde el -5 (orientación totalmente transaccional) hasta el +5 (orientación totalmente ecosistémica), permitiendo ubicar visualmente la tendencia actual de la industria.

Como pudo observarse en la figura, la transición hacia modelos ecosistémicos no implica la eliminación del producto físico como elemento central de la propuesta de valor, ya que este continúa siendo una condición necesaria para competir. Sin embargo, los resultados demuestran que la diferenciación competitiva se ha desplazado drásticamente desde atributos exclusivamente funcionales hacia capacidades organizacionales vinculadas con la articulación de relaciones, la coordinación de actores y la generación de sentido de pertenencia dentro de la comunidad. Esta fuerte inclinación hacia el polo ecosistémico (+5) encuentra su validación empírica directa en las encuestas de La Demanda, donde se observó que los consumidores exigen este valor agregado, destacándose que una gran parte de la muestra optó por los puntajes máximos de valoración hacia las experiencias de marca.

A modo de conclusión del Análisis Integral, la evidencia demuestra que las marcas se enfrentan a un consumidor con nuevas necesidades, el cual exige propuestas de valor que trasciendan la compra tradicional. No obstante, frente a la rigidez de las estructuras corporativas y los riesgos de la transformación, la adopción de este nuevo modelo no debe abordarse como una disrupción abrupta.

Por el contrario, las marcas deportivas deben comenzar a aplicar y desarrollar estos enfoques ecosistémicos de manera incremental. Es a través de la integración paulatina de eventos, plataformas digitales y comunidades que las organizaciones lograrán adaptar sus capacidades dinámicas sin desestabilizar su negocio base, asegurando así una ventaja competitiva verdaderamente sostenible en el tiempo.

Análisis de factores internos y externos del nuevo modelo de negocio

Para estructurar este análisis, se optó por utilizar la Matriz FODA, una herramienta de diagnóstico estratégico fundamental y muy presente a lo largo de nuestra formación académica. El objetivo de su aplicación no es únicamente describir los datos obtenidos, sino también, transformar lo recolectado en conclusiones relevantes para la gestión organizacional. De esta manera, y al igual que en el análisis PESTEL, se busca evaluar si las herramientas tradicionales de la administración siguen siendo útiles para explicar los nuevos ecosistemas de valor y la capacidad de adaptación de estas organizaciones.

Tabla 3

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
● Capacidades Dinámicas: habilidad para detectar y transformar recursos para adaptarse a cambios en el entorno. ● Orquestación de activos: capacidad para coordinar redes complejas que integran productos, aplicaciones y comunidades. ● Barreras de salida inmateriales: retención del cliente y fidelización mediante comunidad y datos de los usuarios.	● Estrategia de Océano Azul: creación de nuevos espacios de mercado donde la competencia se vuelve irrelevante mediante la innovación en valor. ● Economía de la experiencia: evolución desde la venta de bienes hacia la oferta de experiencias memorables y personalizadas. ● Expansión geográfica: existencia de demanda insatisfecha en el interior del país que favorece el desarrollo de nuevos mercados fuera de los grandes centros urbanos. ● Integración Tecnológica (IA/Big Data): uso de datos para poder anticipar tendencias y desarrollar nuevos servicios y modelos de negocio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
● Rigidez burocrática: estructuras tradicionales que dificultan el desarrollo de dinámicas colaborativas y flexibles. ● Riesgo de desasociación: posible pérdida de valor cuando la comunidad se identifica más con referentes externos (influencers o embajadores) que con la marca.	● Comoditización del producto: homogeneización de productos entre marcas líderes que dificulta la diferenciación competitiva. ● Contexto macroeconómico volátil: inestabilidad económica que dificulta la planificación y el desarrollo de nuevos

• Dualidad de mensaje: dificultad para combinar alcance digital masivo y cercanía con el cliente.	proyectos. • Baja lealtad transaccional: tendencia de los consumidores a cambiar de marca ante propuestas de valor similares.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Finales

El presente trabajo de investigación permitió analizar la evolución de la industria de indumentaria deportiva en Argentina desde modelos de negocio predominantemente transaccionales hacia configuraciones ecosistémicas orientadas a la creación continua de valor. A partir del análisis realizado y de la información relevada, se observa que el producto físico continúa siendo un elemento fundamental dentro de la configuración de valor y una condición necesaria para competir en el sector. Sin embargo, los resultados indican que las organizaciones más avanzadas han comenzado a complementar dicha propuesta mediante comunidades, experiencias, plataformas digitales y redes de actores que amplían la interacción con los consumidores más allá de la compra.

En este contexto, la diferenciación competitiva ya no depende exclusivamente de atributos funcionales asociados al producto, sino también de la capacidad de las organizaciones para articular relaciones, coordinar recursos y generar experiencias relevantes dentro de un ecosistema de valor. Los testimonios recopilados durante las entrevistas sugieren que las empresas líderes del sector están asignando una proporción creciente de sus recursos organizacionales al desarrollo de comunidades, experiencias, plataformas digitales y mecanismos de interacción continua con los consumidores. Esta tendencia refleja un cambio en las prioridades estratégicas de las organizaciones, donde la construcción y gestión del ecosistema comienza a ocupar un lugar cada vez más relevante dentro de los procesos de creación de valor y diferenciación competitiva.

De esta manera, los modelos ecosistémicos permiten ampliar las fuentes de generación de valor disponibles para las organizaciones, fortalecer la vinculación con los consumidores y construir ventajas competitivas más difíciles de replicar por parte de los competidores. Los hallazgos sugieren que la transición hacia estas configuraciones no implica reemplazar la importancia del producto, sino complementarla mediante estructuras relacionales, experiencias y dinámicas de interacción que fortalecen los vínculos entre los distintos actores y amplían las posibilidades de creación de valor a largo plazo.

A continuación, se sintetizan los hallazgos principales en relación con los objetivos específicos y la respuesta a la pregunta de investigación:

Conclusiones de los objetivos específicos

OE1: Describir el modelo de negocio ecosistémico adoptado por las empresas de indumentaria deportiva seleccionadas en Argentina, identificando sus componentes estratégicos centrales.

Se concluye que el modelo de negocio ecosistémico implica una redefinición de la propuesta de valor. La organización deja de actuar como un proveedor de bienes para posicionarse como un orquestador de una plataforma. Los componentes estratégicos centrales no residen únicamente en la calidad técnica del producto, sino en la integración de activos complementarios como servicios digitales, infraestructura de eventos y redes de interacción, que permiten capturar valor en distintas etapas del recorrido del cliente. Esta estructura permite a las empresas reducir su dependencia de la competencia basada puramente en el precio.

OE2: Analizar las estrategias de construcción de estructuras relacionales, integración digital y gestión de datos implementadas como mecanismos de transición.

La investigación demuestra que la red de interacción digital no constituye un canal auxiliar, sino un activo estratégico crítico. La integración digital y la gestión de datos actúan como el engranaje central para la reconfiguración organizacional. Estos mecanismos facilitan la captura de información en tiempo real, lo que permite a la empresa no solo adaptar su oferta, sino también optimizar sus procesos de asignación de recursos y mejorar la precisión en el desarrollo de nuevos servicios, convirtiendo al usuario en un nodo interdependiente del ecosistema.

OE3: Examinar desde la perspectiva de los usuarios, en qué medida la orquestación de estos ecosistemas corporativos funciona como una barrera de salida, aumentando los costos de cambio.

La evidencia recolectada confirma que, ante la homogeneidad técnica de los productos, el ecosistema de valor actúa como una barrera de salida crítica que incrementa los costos de cambio. Se ha verificado que la lealtad del consumidor ya no se explica únicamente por el valor intrínseco del producto, sino por la propuesta de valor relacional.

Los usuarios desarrollan un arraigo funcional y social hacia la red de vinculación, percibiendo esta integración como un activo indispensable para su desempeño deportivo. Por lo tanto, el consumidor opta por la marca porque el ecosistema integrado eleva la barrera de salida a niveles que la competencia, basada únicamente en producto, no puede contrarrestar. Esta lealtad inducida por el ecosistema es, en última instancia, el mecanismo que protege a la organización de la volatilidad comercial.

Los resultados obtenidos permiten observar que los elementos ecosistémicos incorporados por las organizaciones influyen en la forma en que los consumidores construyen su relación con las marcas. Si bien el producto continúa siendo un factor central en la decisión de compra, la evidencia recogida sugiere que las experiencias, las

comunidades y los espacios de interacción generan beneficios adicionales que son valorados por los usuarios y contribuyen a fortalecer su permanencia dentro del ecosistema.

Las entrevistas realizadas y los resultados de la encuesta muestran que los consumidores no evalúan únicamente atributos funcionales al momento de relacionarse con una organización, sino también aspectos vinculados con el sentido de pertenencia, la participación en actividades compartidas y el acceso a experiencias complementarias. Estos elementos amplían la propuesta de valor percibida y pueden incrementar los costos de cambio asociados al abandono de una marca o comunidad determinada.

Este fenómeno adquiere especial relevancia si se considera que las organizaciones analizadas destinan crecientes esfuerzos y recursos al fortalecimiento de sus ecosistemas, reconociendo que las experiencias, comunidades y espacios de interacción constituyen mecanismos capaces de complementar la propuesta de valor tradicional. En consecuencia, la generación de vínculos sostenidos con los consumidores deja de ser una actividad periférica para convertirse en un componente estratégico de la competitividad organizacional.

Por lo tanto, puede afirmarse que los ecosistemas empresariales contribuyen a fortalecer la retención de clientes al ofrecer beneficios que trascienden el producto físico. No obstante, no quiere decir que estos factores sustituyan completamente la relevancia del producto, sino que actúan como mecanismos complementarios que refuerzan la relación entre consumidores y organizaciones. La permanencia dentro del ecosistema surge, en consecuencia, de la combinación entre una oferta de producto competitiva y una propuesta de valor ampliada basada en experiencias, interacción y participación.

OE4: Determinar las principales capacidades y condiciones organizacionales que facilitan la transición hacia modelos de negocio ecosistémicos.

La transición hacia ecosistemas requiere el desarrollo de capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas. Se requiere una estructura organizacional lo suficientemente ágil para coordinar actores externos (terceros, embajadores, expertos) y una gobernanza capaz de integrar la cultura tradicional con la digitalización de procesos. El éxito en esta transición no depende de la inversión tecnológica aislada, sino de la capacidad gerencial para alinear los recursos existentes hacia la orquestación de una red de valor interdependiente.

Recomendaciones para las organizaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para las empresas de indumentaria deportiva interesadas en fortalecer su posición competitiva mediante modelos ecosistémicos.

1. Institucionalizar mecanismos de detección temprana de cambios del entorno:

La dinámica del mercado deportivo exige que las organizaciones desarrollen capacidades permanentes para identificar cambios en las preferencias de los consumidores, transformaciones socioculturales y nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, se recomienda institucionalizar procesos sistemáticos de observación y análisis del entorno que permitan anticipar tendencias emergentes y reducir los tiempos de respuesta organizacional frente a escenarios cambiantes. La capacidad para interpretar señales del mercado antes que los competidores constituye un recurso estratégico para sostener ventajas competitivas en el largo plazo.

2. Integrar la gestión del ecosistema a la estrategia organizacional: La transición hacia modelos ecosistémicos requiere superar estructuras organizacionales

fragmentadas y promover una coordinación efectiva entre las distintas áreas involucradas en la creación de valor. Los resultados evidencian que las comunidades, las experiencias y la información generada por los consumidores no deben gestionarse de manera aislada, sino integrarse a los procesos comerciales, operativos y estratégicos de la organización. Por ello, se recomienda establecer mecanismos formales de articulación entre las áreas responsables de la experiencia del consumidor, la gestión de comunidades, las ventas y la logística, transformando al ecosistema en un activo estratégico con impacto directo sobre el desempeño organizacional.

3. **Capitalizar la información generada por el ecosistema:** Las interacciones que se producen a través de plataformas digitales, comunidades, eventos y otros puntos de contacto generan información de alto valor para la organización. Se recomienda fortalecer las capacidades internas destinadas a recopilar, analizar e interpretar dicha información con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, identificar oportunidades de innovación, comprender la evolución de las preferencias de los consumidores y optimizar la asignación de recursos. La gestión estratégica de la información constituye un elemento fundamental para incrementar la capacidad adaptativa de la organización.
4. **Incorporar experiencias como recursos estratégicos de creación de valor:** Los resultados obtenidos muestran que las experiencias representan uno de los principales mecanismos de vinculación entre las organizaciones y los consumidores. En consecuencia, se recomienda integrarlas de forma permanente dentro del modelo de negocio, considerándose recursos estratégicos capaces de fortalecer la propuesta de valor y la retención de clientes. Actividades deportivas, entrenamientos grupales, eventos y espacios de interacción contribuyen a generar relaciones más profundas y sostenibles que aquellas basadas exclusivamente en la transacción comercial.

5. Desarrollar mecanismos de coordinación y complementariedad entre actores

del ecosistema: La complejidad de los ecosistemas empresariales hace necesario establecer relaciones de cooperación con actores que aporten recursos, conocimientos y capacidades complementarias. En este sentido, se recomienda fortalecer vínculos con entrenadores, clubes deportivos, organizadores de eventos, creadores de contenido, comunidades especializadas y empresas tecnológicas. La articulación efectiva de estos actores permite ampliar el alcance de la propuesta de valor, potenciar la innovación y mejorar la capacidad de respuesta frente a nuevas demandas del entorno.

6. Consolidar una capacidad organizacional de adaptación continua:

La sostenibilidad de los modelos ecosistémicos depende de la capacidad de las organizaciones para adaptarse continuamente a las transformaciones del mercado. Por ello, se recomienda promover estructuras organizacionales flexibles, capaces de reconfigurar recursos, procesos y equipos de trabajo frente a nuevas oportunidades o desafíos competitivos. Asimismo, resulta conveniente fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la experimentación y la mejora permanente como mecanismos para fortalecer la resiliencia empresarial.

7. Alinear los sistemas de incentivos con la estrategia ecosistémica:

La implementación efectiva de modelos ecosistémicos requiere que los objetivos estratégicos sean compartidos por toda la organización. En consecuencia, se recomienda revisar los sistemas de evaluación y reconocimiento para incorporar indicadores asociados no solo al desempeño comercial, sino también a la participación de los consumidores dentro del ecosistema, la generación de valor relacional, la retención de clientes y el fortalecimiento de vínculos de largo plazo. Esta alineación favorece la consolidación de una cultura organizacional coherente con la estrategia empresarial adoptada.

8. Promover la expansión territorial de los ecosistemas deportivos mediante

redes de colaboración locales: Los resultados de la investigación evidenciaron una demanda recurrente por parte de los consumidores respecto a una mayor oferta de experiencias, actividades y servicios fuera de los principales centros urbanos del país. A partir del análisis de las respuestas abiertas, surgieron numerosas referencias a la necesidad de ampliar la presencia de las marcas en ciudades del interior, facilitando el acceso a entrenamientos, eventos, comunidades deportivas y otras iniciativas vinculadas al ecosistema de valor.

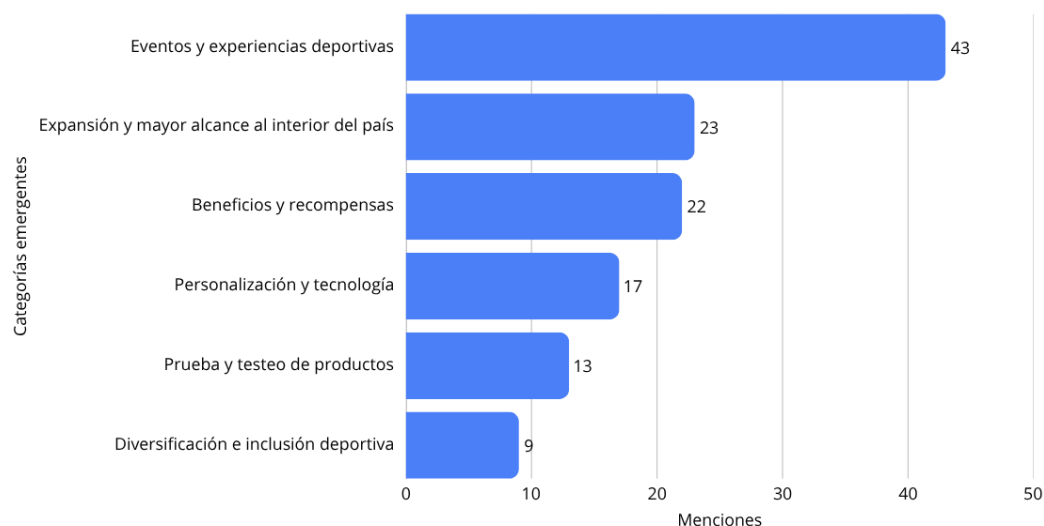
En este contexto, se recomienda diseñar estrategias de expansión territorial apoyadas en alianzas con actores locales, clubes deportivos, entrenadores, organizadores de eventos, comunidades regionales y socios logísticos. Este enfoque permitiría extender el alcance de la propuesta de valor, fortalecer comunidades deportivas en mercados actualmente desatendidos y generar nuevos espacios de interacción con los consumidores.

La construcción de ecosistemas no debería concentrarse exclusivamente en los grandes centros urbanos. Por el contrario, la capacidad de desarrollar experiencias y redes de vinculación en distintas regiones del país puede constituir una fuente adicional de diferenciación, fortaleciendo la cercanía con los usuarios y ampliando las barreras de salida derivadas de la participación comunitaria.

Figura 11

Principales oportunidades de desarrollo ecosistémico identificadas por los consumidores

¿Qué tipo de experiencias o servicios te gustaría que las marcas deportivas ofrecieran además de sus productos?



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).

A partir del análisis temático de las respuestas abiertas, se identificaron las principales expectativas de valor que los consumidores desean que las marcas deportivas incorporen a sus propuestas. Las categorías fueron construidas mediante un proceso de agrupamiento temático de las respuestas abiertas, identificando patrones recurrentes en las expectativas y necesidades manifestadas por los encuestados.

Futuras líneas de investigación

- **Impacto económico de los ecosistemas empresariales sobre la ventaja competitiva sostenible:** La presente investigación permitió identificar que los ecosistemas empresariales fortalecen la creación de valor y amplían las fuentes de ventaja competitiva de las organizaciones. Sin embargo, no se analizó de manera

específica cómo estos mecanismos impactan sobre indicadores económicos y financieros. En este sentido, futuras investigaciones podrían examinar la relación entre el grado de desarrollo ecosistémico y variables como rentabilidad, retención de clientes, crecimiento de ingresos y generación de valor económico, contribuyendo a comprender con mayor precisión el retorno organizacional asociado a estas estrategias.

- **Inteligencia artificial y capacidades dinámicas en modelos ecosistémicos:** La investigación identificó a las capacidades dinámicas como un factor clave para la transición hacia modelos ecosistémicos. A partir de ello, futuras investigaciones podrían explorar cómo la incorporación de herramientas basadas en inteligencia artificial influye sobre la capacidad de las organizaciones para detectar oportunidades, interpretar cambios en el entorno y reconfigurar recursos estratégicos. Este análisis permitiría comprender el papel de la inteligencia artificial como facilitadora de la adaptación organizacional y de la generación de ventajas competitivas sostenibles en contextos de creciente complejidad.
- **Relación entre participación comunitaria y generación de valor organizacional:** Las comunidades surgieron como uno de los elementos más relevantes dentro de los modelos ecosistémicos analizados. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar el estudio de la relación entre el nivel de participación de los consumidores y la generación de valor para las organizaciones. Particularmente, resultaría de interés analizar cómo la interacción dentro de las comunidades influye sobre la retención de clientes, la recomendación de la organización, la frecuencia de compra y otras variables asociadas al desempeño organizacional.
- **Comparación de modelos ecosistémicos entre organizaciones globales y locales:** La evidencia obtenida permitió identificar la presencia de estrategias ecosistémicas tanto en corporaciones multinacionales como en organizaciones de menor escala vinculadas al ecosistema deportivo. Futuras investigaciones podrían

comparar los mecanismos de creación de valor, las capacidades organizacionales y las estrategias de coordinación utilizadas por ambos tipos de organizaciones, con el objetivo de identificar similitudes, diferencias y prácticas transferibles entre distintos contextos empresariales.

Respuesta a la pregunta de investigación

¿De qué manera la transición hacia modelos ecosistémicos impacta en la ventaja competitiva sostenible de las empresas de indumentaria deportiva en el mercado argentino?

A partir de los resultados obtenidos, puede concluirse que la transición hacia modelos ecosistémicos impacta de manera positiva en la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas dentro de la industria de indumentaria deportiva argentina. Este impacto se produce debido a que las organizaciones amplían sus mecanismos de creación de valor más allá de la comercialización de productos físicos, incorporando comunidades, experiencias, plataformas digitales, alianzas estratégicas y procesos continuos de interacción con los consumidores.

La evidencia obtenida demuestra que las empresas que avanzan hacia modelos ecosistémicos no compiten únicamente mediante atributos funcionales asociados al producto, sino también a través de su capacidad para articular actores complementarios, gestionar información relevante y construir relaciones de largo plazo dentro de su ecosistema. En este contexto, la ventaja competitiva deja de depender exclusivamente de recursos tangibles para sustentarse cada vez más en activos intangibles, como el conocimiento generado a partir de los datos, la participación de las comunidades, la experiencia ofrecida al consumidor y la capacidad de adaptación organizacional.

No obstante, los resultados también indican que esta transformación no implica la sustitución del producto como elemento central de la propuesta de valor. Por el contrario, el producto continúa siendo un factor determinante en la decisión de compra, pero es complementado por experiencias, servicios y vínculos que fortalecen la relación entre la organización y sus consumidores. En consecuencia, la diferenciación ya no se construye únicamente a partir de características técnicas, sino mediante la capacidad de ofrecer propuestas de valor más amplias, integradas y difíciles de replicar por los competidores.

Asimismo, la articulación efectiva de estos elementos contribuye a incrementar la retención de clientes, fortalecer el sentido de pertenencia dentro de las comunidades y generar mayores costos de cambio percibidos por parte de los consumidores. Esto permite reducir la dependencia de estrategias basadas exclusivamente en precio o innovación de producto, favoreciendo la construcción de ventajas competitivas más sostenibles en el tiempo.

En definitiva, la investigación permite afirmar que la transición hacia modelos ecosistémicos constituye una fuente relevante de ventaja competitiva sostenible para las empresas de indumentaria deportiva en el mercado argentino, ya que les permite desarrollar capacidades organizacionales orientadas a la creación continua de valor, mejorar su capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos y consolidar relaciones más sólidas con los distintos actores que integran el ecosistema empresarial.

Referencias

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (3rd ed.). Pearson.
- Bellandi, M., De Propriis, L., & Santini, E. (2021). Ecosistemas de plataformas digitales para la innovación sostenible: ¿Hacia un nuevo modelo meta organizacional?.
- Chen, T. (2024). A study on Nike's digital marketing strategy based on the 4Ps theory and analysis of competitiveness maintenance methods. *BCP Business & Management*, 91, 241–248. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v91i.10285>
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
- Cozzolino, A., Corbo, L., & Aversa, P. (2021). Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *Journal of Business Research*.
- Gao, W., Melero, I., & Sese, F. J. (2019). La experiencia del cliente en la era digital. *Harvard Deusto Business Research*, 8(2), 35–50.
- Glebova, E., Desbordes, M., & Czegledi, G. (2024). El modelo “Clockwork” para la implementación de innovaciones tecnológicas en el ecosistema de la industria deportiva: un enfoque holístico.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hileman, J., Kallstenius, I., Häyhä, T., Palm, C., & Cornell, S. E. (2020). Keystone actors do not act alone: A business ecosystem perspective on sustainability in the global clothing industry. *Sustainability Science*, 15(4), 1005–1017. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00803-3>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma.

Krome, M. J., Pidun, U., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2025). Investigating the strategic choices of business ecosystem orchestrators: Evidence from sports aggregation ecosystems.

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Tomanek, M., & Wojciechowski, W. (2022). Digital business models in sport. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(Supplement issue), 145–152.

Wu, X., Kopot, K., & Zhao, Y. (2025). Sustaining competitive advantages in the apparel industry through inter-functional coordination in the digital transformation era. *Clothing and Textiles Research Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0887302X251320368>

Zheng, J., & Mason, D. S. (2022). Nuevos medios, digitalización y la evolución de la industria del deporte profesional.

Anexo

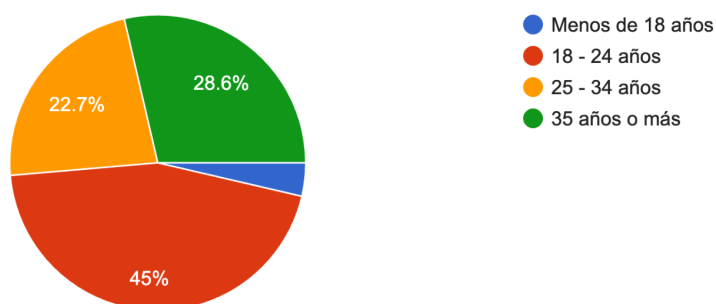
Encuesta (gráficos y descripciones)

Figura 12

Distribución de la muestra según rango etario.

¿Cuál es tu rango de edad?

220 respuestas



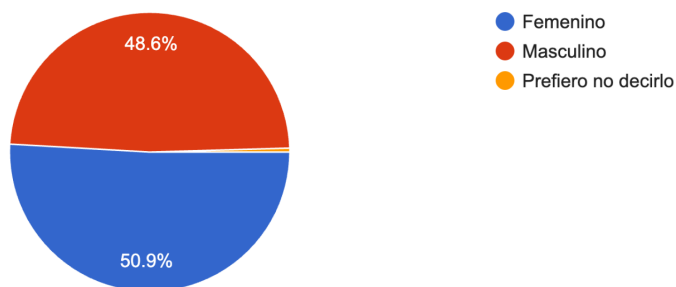
Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

La muestra se encuentra compuesta principalmente por individuos de entre 18 y 24 años (45%), seguidos por participantes de 35 años o más (28,6%) y de entre 25 y 34 años (22,7%). La participación de menores de 18 años fue reducida.

Figura 13*Distribución de la muestra según género*

¿Con qué género te identificas?

220 respuestas



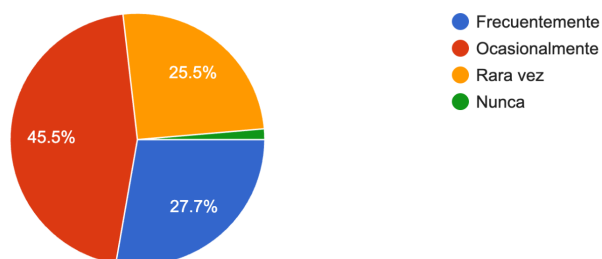
Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

La composición de la muestra presenta una distribución equilibrada entre géneros, con una ligera predominancia del género femenino (50,9%) sobre el masculino (48,6%), mientras que un porcentaje marginal prefirió no indicarlo.

Figura 14*Frecuencia de compra de indumentaria o calzado deportivo*

¿Con qué frecuencia compras indumentaria o calzado deportivo?

220 respuestas



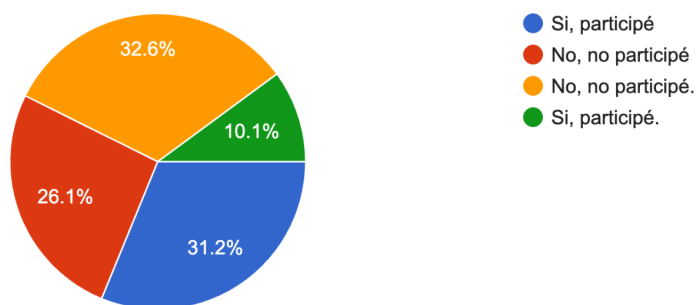
Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

La mayoría de los encuestados adquiere indumentaria o calzado deportivo de manera ocasional (45,5%), mientras que un 27,7% realiza compras frecuentes. Esto evidencia un nivel de consumo relevante dentro de la muestra analizada.

Figura 15*Participación en experiencias organizadas por marcas deportivas*

Durante el último año, ¿participaste en alguna actividad, evento, entrenamiento, carrera o experiencia organizada o patrocinada por una marca deportiva?

218 respuestas



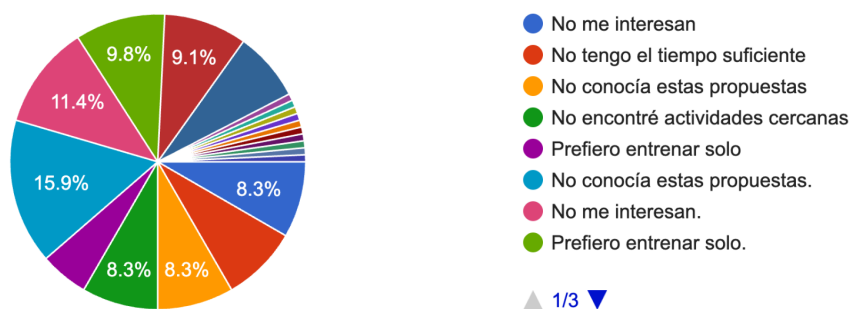
Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

Luego de consolidar las respuestas duplicadas, se observa que el 41,3% de los participantes indicó haber participado en actividades, eventos o experiencias organizadas por marcas deportivas, mientras que el 58,7% manifestó no haberlo hecho.

Figura 16*Principales razones de no participación en experiencias de marca*

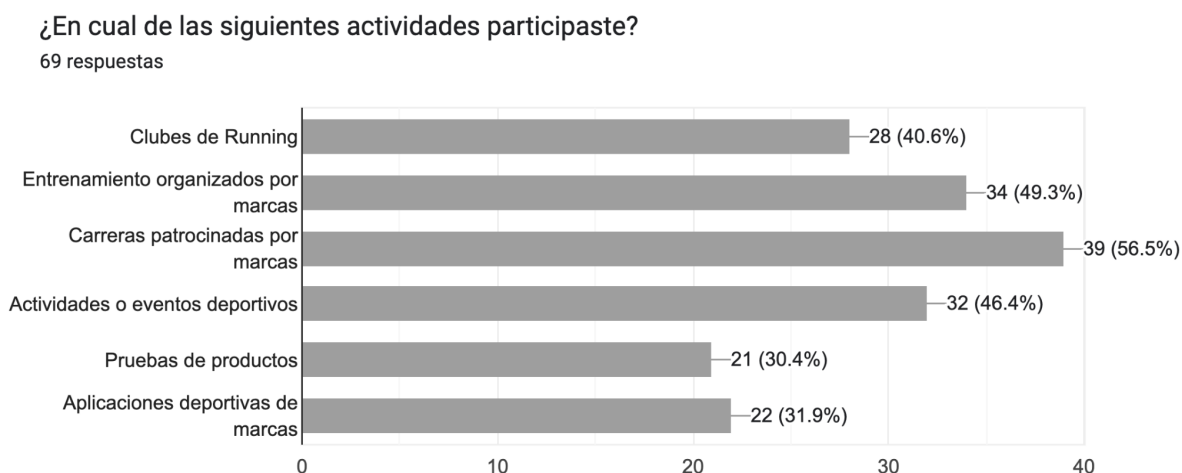
¿Cuál es la principal razón por la que no participaste en ninguna actividad?

131 respuestas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).

Entre quienes no participaron en actividades organizadas por marcas deportivas, las razones más frecuentes se relacionan con el desconocimiento de estas propuestas, la falta de interés, la preferencia por entrenar de manera independiente y las limitaciones de tiempo disponible.

Figura 17*Actividades y experiencias realizadas por los participantes*

Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

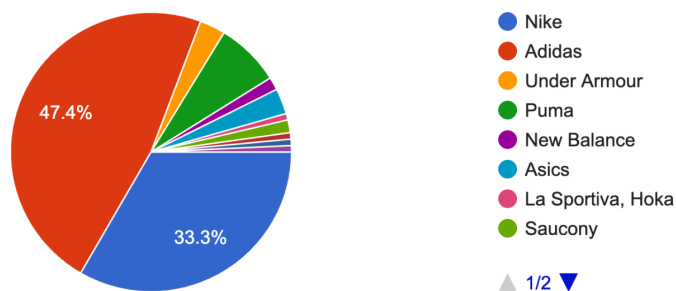
La figura presenta los tipos de actividades realizadas por aquellos encuestados que manifestaron haber participado previamente en experiencias organizadas o patrocinadas por marcas deportivas. Las carreras patrocinadas por marcas (56,5%), los entrenamientos organizados (49,3%) y los eventos deportivos (46,4%) constituyen las modalidades con mayor nivel de participación dentro de este segmento.

Figura 18

Marca deportiva preferida por los participantes de experiencias de marca.

¿Qué marca preferís?

135 respuestas

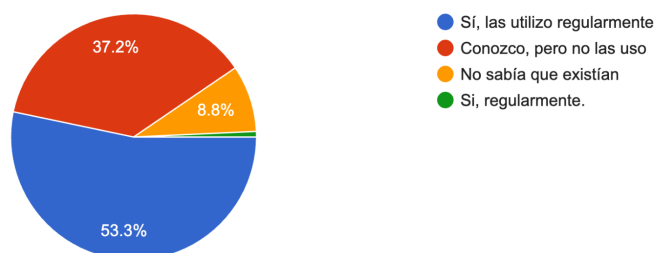


Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

Entre los encuestados que participan en experiencias organizadas por marcas deportivas, Adidas (47,4%) y Nike (33,3%) concentran la mayor proporción de preferencias, reflejando el liderazgo de ambas organizaciones dentro de este segmento de consumidores altamente involucrados.

Figura 19*Conocimiento y utilización de aplicaciones deportivas de marca.*

¿Conoces aplicaciones vinculadas a marcas deportivas? (Ejemplo: Nike Run Club, Adidas Running, entre otras)
137 respuestas



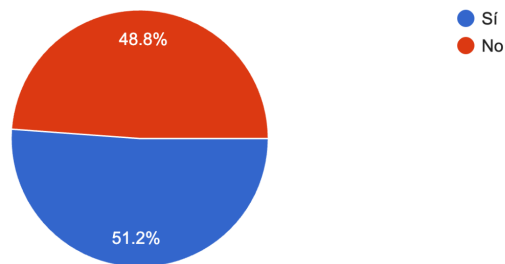
Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

La figura corresponde únicamente a los participantes que manifestaron involucrarse en experiencias de marca. Dentro de este grupo, más de la mitad utiliza regularmente aplicaciones deportivas vinculadas a marcas, mientras que otro porcentaje significativo las conoce aunque no las utiliza activamente.

Figura 20*Influencia de las aplicaciones deportivas en la elección de marca.*

En relación con la pregunta anterior, ¿ser usuario de estas apps influye en tu elección de marca a la hora de comprar?

129 respuestas



Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

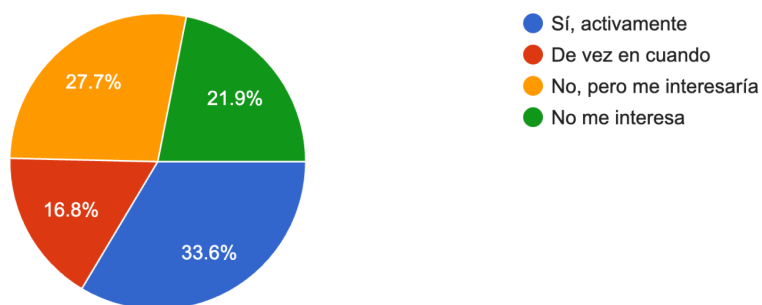
Entre los usuarios familiarizados con aplicaciones deportivas de marca, el 51,2% considera que estas herramientas influyen en su decisión de compra, mientras que el 48,8% no percibe una influencia directa sobre su elección.

Figura 21

Participación en comunidades vinculadas a marcas deportivas.

¿Participas en alguna comunidad vinculada a una marca deportiva? (Ejemplo: running clubs, carreras oficiales, grupos de entrenamiento o foros dentro de apps deportivas).

137 respuestas



Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

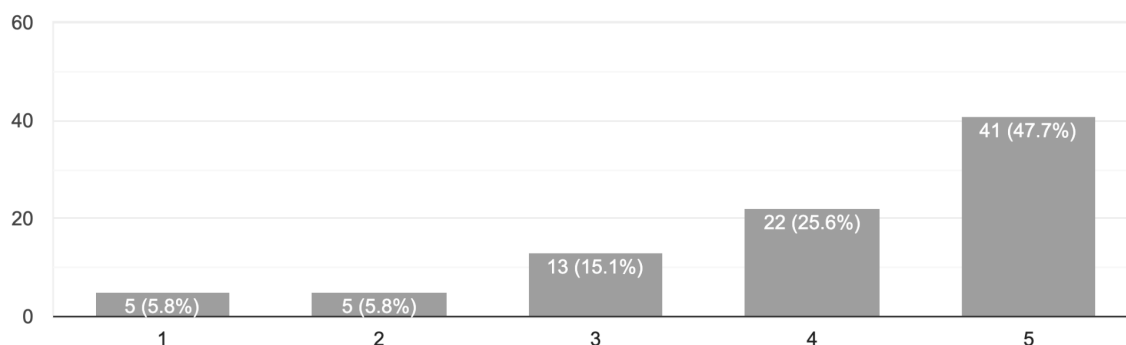
La figura muestra el nivel de participación comunitaria dentro del segmento de consumidores que ya interactúa con experiencias de marca. Más de la mitad participa activamente o de forma ocasional en comunidades deportivas asociadas a marcas, mientras que una proporción adicional manifestó interés en incorporarse a este tipo de espacios.

Figura 22

Nivel de conexión generado por la participación en experiencias y comunidades.

Si la respuesta fue sí, ¿en qué medida estas actividades te hacen sentir más conectado/fiel a la marca?

86 respuestas



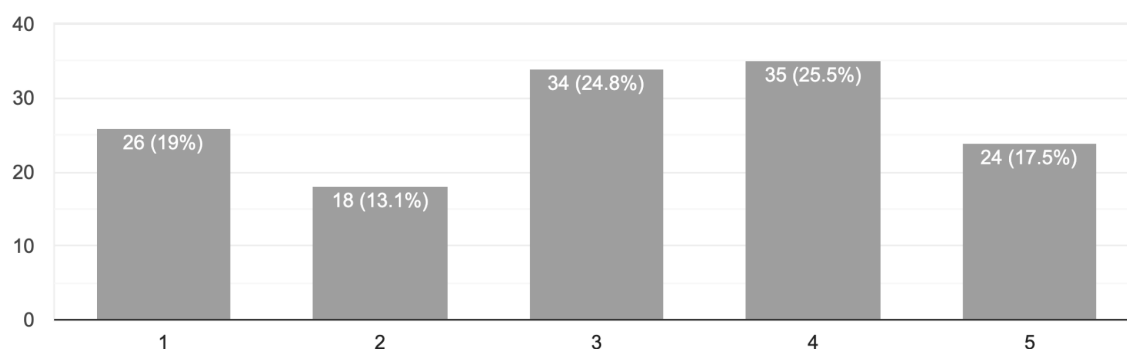
Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

Los resultados evidencian una valoración predominantemente positiva respecto del vínculo generado por las experiencias promovidas por las marcas. La mayor concentración de respuestas se ubica en los niveles superiores de la escala, sugiriendo que estas iniciativas contribuyen a fortalecer la conexión percibida por los participantes.

Figura 23*Influencia de las experiencias en la decisión de compra*

¿En qué medida este tipo de experiencias influyen en tu decisión de compra de la marca?

137 respuestas

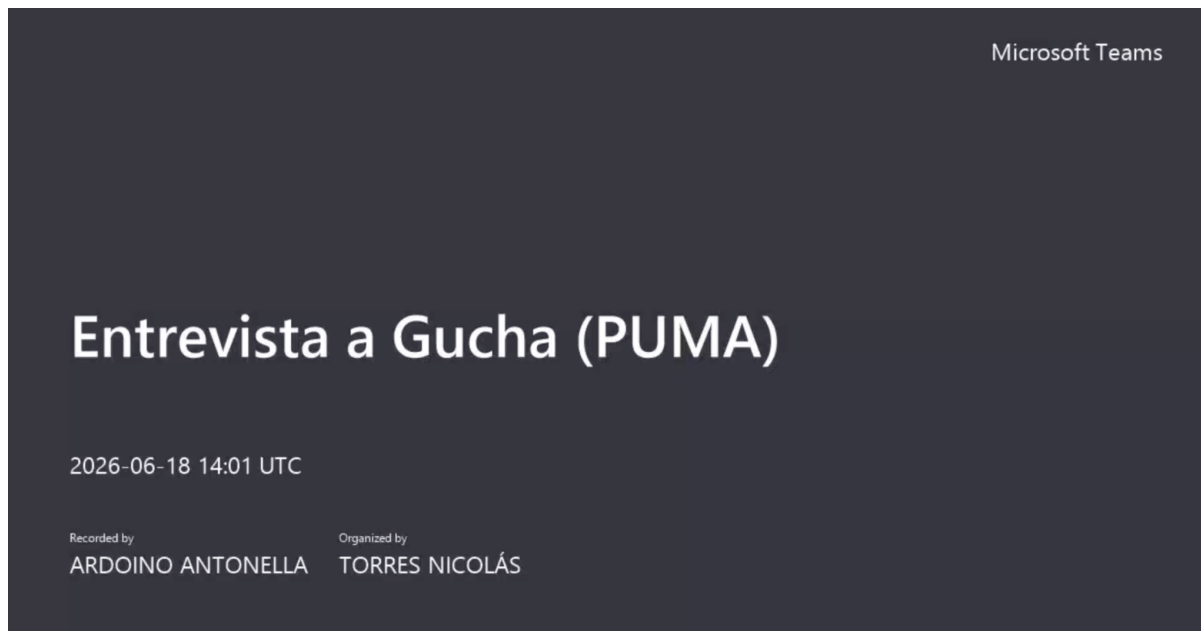


Fuente: *Elaboración propia sobre la base de la encuesta realizada a consumidores de indumentaria deportiva (n=220).*

Considerando exclusivamente a los consumidores que participaron en experiencias organizadas por marcas deportivas, se observa una concentración de respuestas en los niveles medios y altos de la escala, lo que indica una influencia significativa de estas iniciativas sobre las decisiones de compra dentro de este grupo.

Videos de entrevistas y su enlace correspondiente

Entrevista a Agustina Traversaro (Puma)



Entrevista a Bautista Clemente (BISA Group)



 Entrevista a Ivanna Skok (Profesora de Innovación en Valor)

Microsoft Teams

Entrevista Experto - SKOK IVANNA

2026-05-29 14:35 UTC

Recorded by
ALVAREZ JOAQUINA

Organized by
ALVAREZ JOAQUINA

 Entrevista a Luis Wan (Adidas)

Microsoft Teams

Reunión TIF - Luis Wan

2026-05-27 22:04 UTC

Recorded by
ARDOINO ANTONELLA

Organized by
VARELA PRADES MARIA
DELFINA

Entrevista a Marcos Patricio Ramirez (Profesor de Gestion de Eventos Deportivos)

Microsoft Teams

Entrevista Experto - Tif

2026-06-11 13:02 UTC

Recorded by
ALVAREZ JOAQUINA

Organized by
ALVAREZ JOAQUINA

Entrevista a Nano Kigel (Consultor)

Microsoft Teams

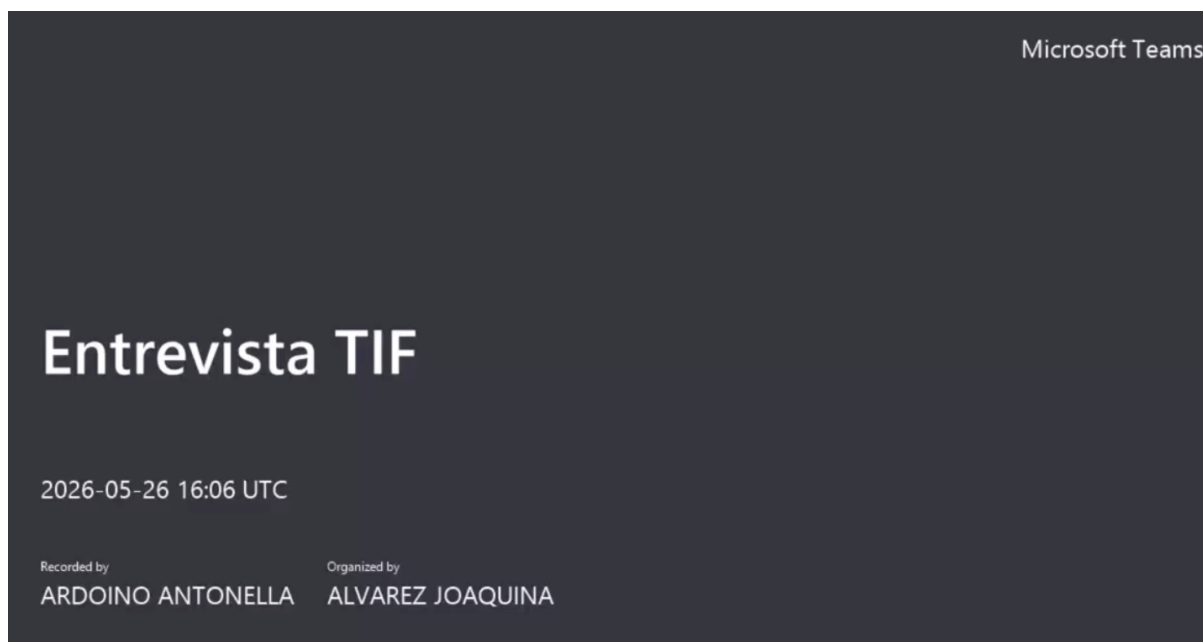
Entrevista TIF - Nano Kigel

2026-06-05 13:37 UTC

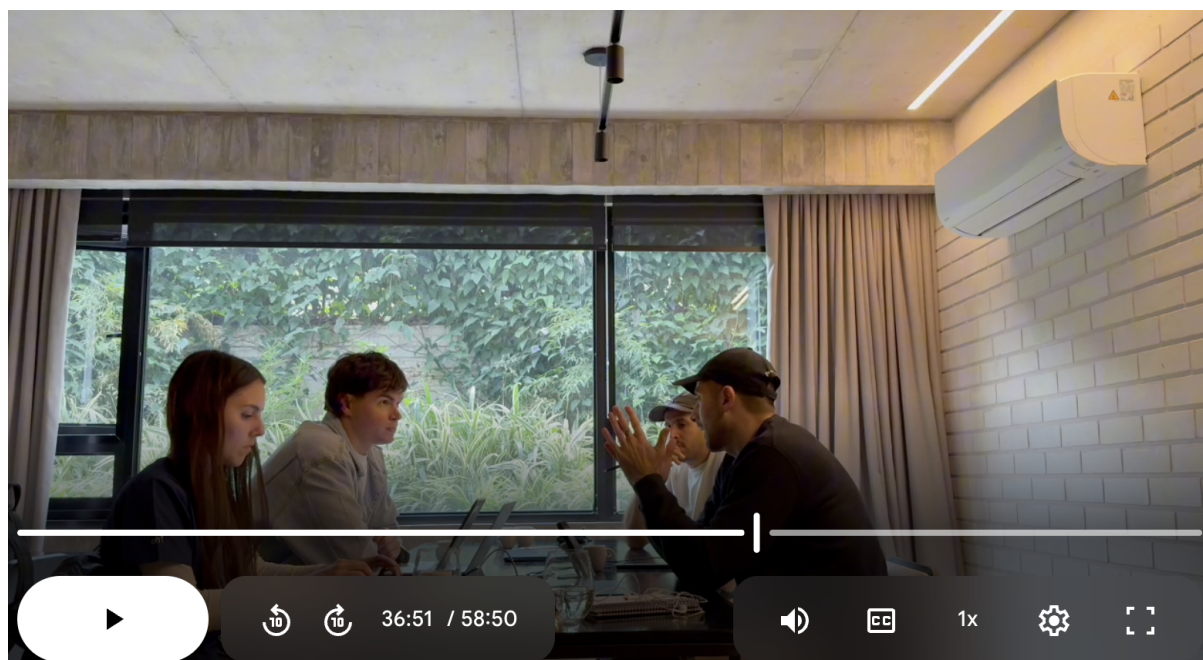
Recorded by
ARDOINO ANTONELLA

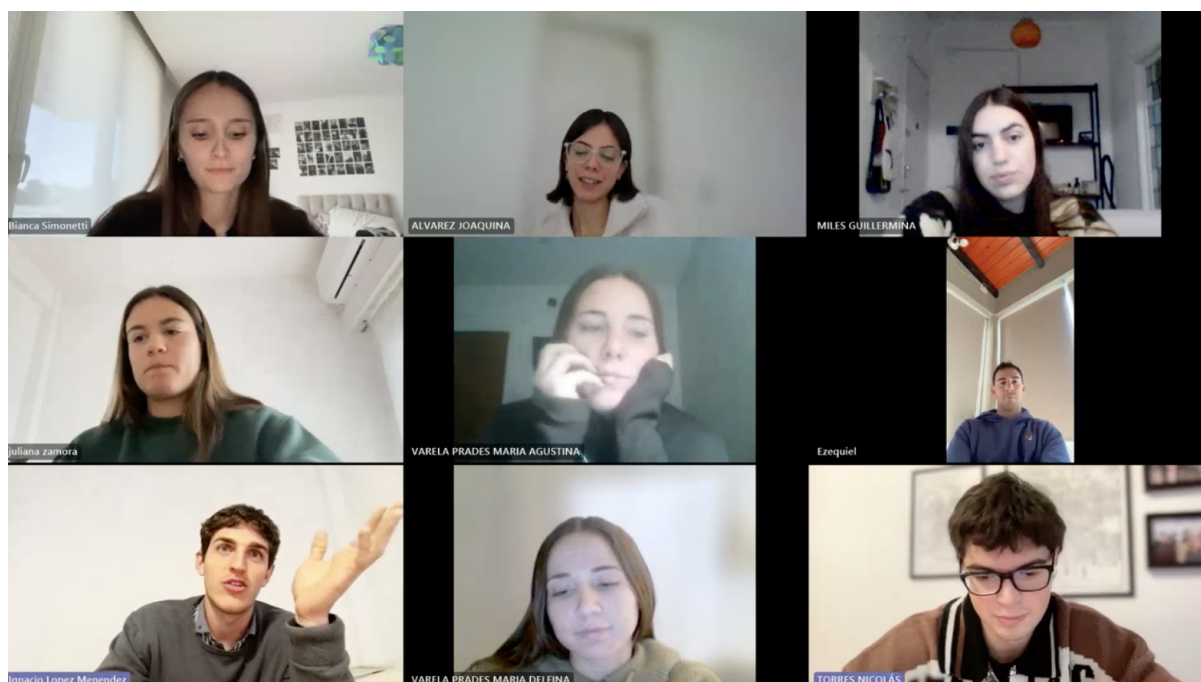
Organized by
ARDOINO ANTONELLA

Entrevista a Nestor "Coco" Suarez (Coach Nike)



Entrevista a SWAG (Empresa que colabora con Puma)



 Focus Group Diego Real - Coach de Adidas.m4a