



RAMON CASADESUS - MASANELL

KAROLIN FRANKENBERGER

SASCHA MADER

En

Analizamos todas las demás funciones de la empresa y dijimos: "Bien, ¿cómo podemos hacer las cosas de manera diferente?"

— Caspar Coppetti, sobre el cofundador1

En lugar de jugar el juego de Nike contra Nike, idearon el suyo propio.

—Liz Brody, autora2

En apenas una década, la empresa suiza On se había consolidado como un actor principal en el calzado y la indumentaria deportiva a nivel mundial.3 Fundada en 2010 por Olivier Bernhard, Caspar Coppetti y David Allemann, On fue rápidamente aceptada en la comunidad del running y el athleisure con sus zapatillas de diseño minimalista, todas ellas con la tecnología de amortiguación CloudTec patentada por la empresa.4 Armada con una estrategia comercial poco convencional, On cultivó una marca premium de rápido crecimiento y centrada en la innovación que atrajo a muchos clientes leales.5 Con más de diez millones de pares de zapatillas vendidas en más de 50 países, On salió a bolsa en 2021.6

La oferta pública inicial (OPI) valoró a On en aproximadamente 7.300 millones de dólares, generó una gran atención para la empresa suiza y proporcionó financiación para impulsar una mayor innovación.7 En 2022, On estaba a punto de lanzar una nueva iniciativa revolucionaria: Cyclon. Cyclon era un servicio basado en suscripción que proporcionó exclusivamente a los clientes Cloudneo, una zapatilla para correr de alto rendimiento totalmente reciclable.8 Con Cyclon, los clientes no eran dueños de los zapatos, pero sí tenían derecho a usarlos y se les proporcionaban pares nuevos a cambio de los usados.9 Este modelo de suscripción garantizaba que todos los Cloudneos devueltos a On serían reciclados, estableciendo esencialmente un modelo de negocio circular.

Aún no estaba claro el modelo de precios de Cyclon. Se consideraron dos opciones: Cyclon A, que tenía una tarifa mensual de \$30; y Cyclon B, que tenía una tarifa mensual de \$15 y una tarifa de \$90 por cada reemplazo de zapato.10

Con Cyclon, On se aventuró en un territorio desconocido. ¿Qué estrategia de precios debería utilizar On? En la industria del calzado para correr, que avanza a un ritmo acelerado y está impulsada por las marcas, ¿podría un modelo de negocio circular para una

---

El profesor de la HBS Ramon Casadesus-Masanell, la profesora Karolin Frankenberger (Universidad de St. Gallen, Suiza) y el estudiante de doctorado Sascha Mader (Universidad de St. Gallen, Suiza) prepararon este caso con la ayuda de David Allemann, Caspar Coppetti, Francois-Xavier Dosne, Stuart Howes, Martin Hoffmann, Mark Maurer, Silke Tegethof y Anne Thuy. Fue revisado y aprobado antes de su publicación por un representante de la empresa. La financiación para el desarrollo de este caso fue proporcionada por la Harvard Business School y no por la empresa. Se han ocultado ciertos detalles. Los casos de la HBS se desarrollan únicamente como base para la discusión en clase. Los casos no tienen como objetivo servir como avales, fuentes de datos primarios o ilustraciones de gestión eficaz o ineficaz.

Copyright © 2023 Presidente y miembros del Harvard College. Para solicitar copias o solicitar permiso para reproducir materiales, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o visite [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu). Esta publicación no puede digitalizarse, fotocoparse ni reproducirse, publicarse ni transmitirse de ninguna otra forma sin el permiso de Harvard Business School.

¿Las zapatillas de running de alto rendimiento triunfarán? ¿Los clientes preferirían un modelo de suscripción en lugar de las compras de zapatillas tradicionales? ¿Podría Cyclon satisfacer las expectativas de los inversores que veían a On como una inversión con una estrategia de crecimiento probada?

## Los orígenes de On: 2005-2009

En 2005, un ingeniero suizo contactó con Olivier Bernhard para proponerle una nueva amortiguación para las zapatillas de running. En aquel momento, Bernhard era una superestrella del atletismo que había ganado el campeonato mundial de duatlón, y la competición Ironman varias veces. Buscando formas de mejorar el rendimiento, se sintió intrigado y aceptó probar la idea, que consistía en pegar trozos de azadas de jardín recortadas debajo de las zapatillas Nike (Anexo 1). “Así que una noche de febrero, incluso en mi pequeño pueblo, no quería que nadie me viera con las zapatillas; eran realmente feas. Y salí a correr. Pensé: Vaya, esto es genial. Es divertido; es diferente”.<sup>11</sup> El concepto de amortiguación se basaba en múltiples cámaras de compresión individuales que proporcionaban cada una amortiguación vertical y horizontal con un despegue explosivo al volver de la compresión a su forma inicial.<sup>12</sup> Bernhard se obsesionó con la idea de crear una zapatilla basada en este concepto, y pasó más de tres años avanzando en la tecnología para construir un prototipo de zapatilla.

Bernhard se acercó entonces a sus amigos Caspar Coppetti, director de estrategia de la agencia de marcas Young & Rubicam, y David Allemann, director de marketing de la famosa marca de diseño Vitra, con una idea atrevida: lanzar una empresa de zapatillas para correr. Los tres se habían conocido en un evento para novatos de McKinsey en los Alpes suizos en 2002. Coppetti y Allemann eran consultores, mientras que Bernhard fue invitado como orador motivacional. En el evento, construyeron un iglú y pasaron allí la noche, lo que dio lugar al fuerte vínculo entre ellos.<sup>13</sup> Coppetti y Allemann eran pesimistas: “Déjenlo pasar. No hay posibilidad de éxito en el “En una industria de zapatillas para correr altamente competitiva.”<sup>14</sup> A pesar de su rechazo inicial, Bernhard convenció a los dos para que probaran sus prototipos. Después de una carrera con las zapatillas “Frankenstein”, como las denominó Allemann,<sup>15</sup> incluso Coppetti, que no era corredor, admitió: “Después de tres pasos pensé: ¡Caramba! Aquí hay una tecnología que se puede sentir. Está en un mercado de consumo gigantesco; es un punto de diferenciación. Si no hacemos esto, nunca volveremos a tener una oportunidad como esta.”<sup>16</sup>

## Los primeros años de On: 2010-2012

On se fundó en Zúrich, Suiza, en enero de 2010. El nombre de la empresa se inspiró en la sensación que se produce al ponerse los zapatos: sentirse “encendido”.<sup>17</sup> Los tres fundadores invirtieron 150.000 dólares cada uno en la empresa y utilizaron una parte de su inversión inicial para comprar la patente de la tecnología de amortiguación. También acordaron que si alguno de ellos comenzaba otro trabajo durante los primeros tres años de On, perdería todas sus acciones.<sup>18</sup>

Los tres fundadores eran personas ajenas a la industria. Cuando analizaron el estado de la misma a mediados de la década de 2000, vieron dos oportunidades: en primer lugar, reconocieron que el progreso técnico en la industria del calzado para correr había estado estancado y que las innovaciones significativas escaseaban.<sup>19</sup> Antes de 2010, la industria estaba “en un vacío total [de innovación]; básicamente, lo que hacían las empresas era simplemente agregar cosas y hacer que todo fuera más pesado”, dijo Simon Bartold, podólogo y consultor de diseño de calzado.<sup>20</sup> Mientras tanto, la tecnología patentada de On prometía un nuevo y novedoso método de amortiguación (posiblemente la tecnología más importante en el mundo de las zapatillas para correr<sup>21</sup>) al combinar forma (cámaras vacías con forma de tubo) y material (goma retráctil). La tecnología proporcionaba una sensación de carrera diferente y, al mismo tiempo, reducía la tensión en las articulaciones.<sup>22</sup> Mientras que empresas tradicionales como Adidas invertían cientos de millones de dólares al año en investigación y desarrollo,<sup>23</sup> On había dado con una tecnología distinta, que presentaba una oportunidad única.

En segundo lugar, reconocieron que el estilo dominante de zapatillas para correr se basaba en el tema de diseño de los coches de carreras, con rayas de carreras y colores brillantes que debían indicar velocidad y deportividad.

Allemann recordó: “Teníamos la sensación de que en muchas marcas de zapatillas para correr de esa época existía la idea errónea de que el diseño significaba decorar. Esto era completamente ajeno a nosotros, ya que veníamos de un contexto de diseño en el que la forma sigue a la función. Muchas zapatillas para correr comenzaban con un diseño de calzado industrial estándar que, ante todo, debía cumplir una función. Esta base funcional, que parecía muy similar en las diferentes marcas, se decoraba con elementos como líneas plateadas que debían gritar: Oye, soy una zapatilla rápida”.<sup>24</sup> Los tres reconocieron que en la mayoría de las zapatillas, el diseño y la funcionalidad estaban claramente separados, y que la industria empleaba un enfoque de diseño que hacía que las zapatillas fueran más pesadas y rígidas en lugar de añadir funcionalidad.

Envalentonados por estos dos hallazgos y a pesar del consejo de los expertos de no desviarse de las lógicas de diseño dominantes, On contrató a un diseñador para que moldeara su tecnología de amortiguación en un diseño de calzado minimalista.<sup>25</sup> Este concepto de calzado ganó el prestigioso ISPO Brand New Award, uno de los premios más importantes a la innovación en equipamiento deportivo, apenas unos meses después de la fundación de On.<sup>26</sup> El calzado de On era particularmente atractivo para los atletas deseosos de mejorar su rendimiento. El Cloudsurfer (Anexo 2)<sup>27</sup> se convirtió en el modelo de calzado más vendido de la historia. El modelo estaba disponible en algunas tiendas especializadas de zapatillas para correr en junio de 2010, sólo seis meses después de que se presentara el prototipo.<sup>28</sup> Aunque el equipo fundador no tenía experiencia en la fabricación de zapatillas, Coppetti admitió que establecer la producción de calzado no era una barrera de entrada: “Como todas las empresas subcontratan la producción, hay muchos contratistas entre los que puedes elegir para subirte a la curva de costos”.<sup>29</sup> Empresas tradicionales como Nike producían pares de zapatillas para correr por unos 25 dólares,<sup>30</sup> que On podría igualar si produjera al menos un millón de pares de zapatillas.<sup>31</sup> “La pregunta crítica era: ¿qué tan rápido se puede escalar?”<sup>32</sup>

On tenía dos canales principales: venta directa al consumidor (DTC) y venta al por mayor. Mientras que las ventas DTC a través del sitio web de la empresa o de sus propias tiendas proporcionaban mayores márgenes, las ventas al por mayor a través de minoristas asociados proporcionaban mayores volúmenes de ventas y mayor visibilidad de la marca. “Reconocimos desde el principio que la industria juega un juego de innovación y marca para el que ambos canales son importantes para crecer”, agregó Coppetti.<sup>33</sup> El comercio electrónico DTC resultó fácil de establecer, mientras que el canal mayorista presentó un desafío ya que los mayoristas inicialmente dudaban en vender zapatos de una empresa innovadora pero desconocida dado que los incumbentes, como Adidas o Nike, habían estado en el negocio desde 1949 y 1964, respectivamente.<sup>34</sup> Además, el presupuesto de On para aumentar el conocimiento de la marca era limitado. En 2010, Nike y Adidas gastaron \$2.4 mil millones y \$1.7 mil millones, respectivamente, en actividades de marketing, incluyendo promociones, campañas de marketing y contratos de patrocinio.<sup>35</sup> A diferencia de los líderes de la industria, On centró sus esfuerzos de construcción de marca en crecer a través de la comunidad de atletas, específicamente a través del marketing de base: campañas de marketing que se dirigían y persuadían deliberadamente a un grupo de clientes de nicho, que luego propagaban orgánicamente la marca.<sup>36</sup> Por ejemplo, los atletas podían probar directamente sus productos durante eventos de carreras organizados.<sup>37</sup> La interacción con la comunidad también se transfirió al ámbito digital, donde On capitalizó el creciente número de usuarios de las redes sociales,<sup>38</sup> estableciendo las redes sociales como su principal canal de marketing. Este enfoque resonó en la comunidad de corredores en general, lo que motivó a muchos minoristas a probar las zapatillas On.

On decidió expandirse a Alemania y Austria en 2011, menos de un año después del lanzamiento de las primeras zapatillas, porque su país de origen, Suiza, tenía un número limitado de clientes.<sup>39</sup> “Con un mercado local tan pequeño y un segmento de clientes tan estrecho, básicamente nos vimos obligados a internacionalizarnos desde el primer día”.<sup>40</sup> En 2012, On generó 5 millones de CHF en ventas de cuatro franquicias de zapatillas para correr (es decir, modelos), todas las cuales incluían su tecnología de amortiguación característica CloudTec.<sup>41</sup>

## El maldito año de On: 2013

2013 fue un año decisivo en la trayectoria de On. Además de su expansión en Europa, On entró en el mayor mercado de ropa deportiva del mundo, Estados Unidos.<sup>42</sup> Ese año, On se enfrentó a tres problemas clave: en primer lugar, sus proyecciones de crecimiento eran demasiado optimistas. Después de registrar ventas de 1 millón de CHF en 2010, 3 millones de CHF

En 2011, la empresa invirtió 10 millones de CHF en 2012<sup>43</sup>, y en 2013, 10 millones de CHF<sup>44</sup>. Sin embargo, en la primavera de 2013, los fundadores de On ya se habían dado cuenta de que no habían cumplido con sus previsiones. La creación de puntos de venta adicionales (por ejemplo, la colaboración con minoristas), especialmente en nuevas regiones, estaba tomando más tiempo del esperado. Este aspecto era fundamental para su negocio, ya que ya se habían puesto en marcha las producciones de calzado. En el negocio de las zapatillas para correr, se debe establecer un equilibrio entre las ventas de calzado y la producción.

Producción: si las empresas producen muy poco, perderán dinero porque se necesitarán lotes de reproducción adicionales.

tardan demasiado en mantenerse al día con las preferencias cambiantes de los clientes y debido a que la distribución mayorista está contratada con pocas oportunidades para ajustes posteriores, si las empresas planifican de manera optimista, podrían entregar zapatos que nunca se vendan o que deban venderse con descuento, creando al mismo tiempo costos de almacenamiento adicionales.

A diferencia de las empresas emergentes con pocos activos (por ejemplo, de software) o las empresas establecidas con reservas de efectivo, estos errores de cálculo podrían tener consecuencias letales para los recién llegados. En 2013, On no alcanzó sus proyecciones de ingresos en un 20%.<sup>45</sup>

Un segundo problema fue que los zapatos de On estaban diseñados principalmente para las necesidades de los corredores profesionales; por lo tanto, el segmento de mercado objetivo de los zapatos de On era relativamente pequeño (alrededor de \$150 millones en 2013).

globalmente) en relación con el mercado mundial de calzado deportivo (alrededor de \$47 mil millones en 2013).<sup>46</sup> Los corredores menos ambiciosos encontraron que los zapatos eran inestables porque estaban optimizados para un rendimiento máximo (peso ligero, contacto con la carretera, impulso hacia adelante).<sup>47</sup> Para los corredores lentos, la tecnología de amortiguación de On anterior a 2013 podía sentirse esponjosa.

Además, las zapatillas para correr de On priorizan el rendimiento por encima de la durabilidad, de ahí su vida útil limitada.<sup>48</sup>

Aunque una durabilidad corta es aceptable para los corredores de élite que priorizan el rendimiento sobre la longevidad y mantienen varios zapatos al mismo tiempo, los corredores aficionados en su mayoría poseen solo un par y desean carreras más largas en lugar de kilómetros más rápidos. En consecuencia, los corredores aficionados dudaban en pagar los altos precios de On por zapatos que no eran particularmente duraderos.<sup>49</sup>

En tercer lugar, la producción de On mostró un porcentaje mayor de defectos que la de sus empresas titulares.<sup>50</sup>

La industria mundial de indumentaria deportiva se benefició de instalaciones de producción en Asia que cumplieron con todos los requisitos de diseño de sus principales sin dudarlo. Sin embargo, para diseños de calzado complejos que implicaban

Los mayores riesgos de defectos de producción hicieron que los productores no brindaran retroalimentación sobre las mejoras a los directores y se limitaran a seguir estrictamente las plantillas de diseño.<sup>51</sup> Los operadores tradicionales contaban con una experiencia de diseño de una década para evitar tales dificultades, mientras que los nuevos fabricantes, como On, carecían de dicha experiencia, lo que se tradujo en altos costos de producción y tasas de quejas de los clientes (y devoluciones).

Todas estas cuestiones se tradujeron en más de 4 millones de CHF de flujos de caja negativos en 2013.<sup>52</sup> Con estos problemas y los ambiciosos planes de expansión a los Estados Unidos, el equipo directivo de tres personas de On era insuficiente. "Era demasiado peso sobre muy pocos hombros. Si bien gestionamos con éxito la etapa inicial de la empresa, teníamos la sensación de que la creciente complejidad del negocio, en particular las complejidades operativas, exigía competencias adicionales".<sup>53</sup> Marc Maurer y Martin Hoffmann parecían ser los candidatos ideales. Después de su tiempo en McKinsey con Coppetti, Maurer y Hoffmann también habían sido colegas en Valora Retail, una empresa europea que cotiza en bolsa, donde Maurer era director de Desarrollo de Negocios y Marketing y Hoffmann era director financiero.<sup>54</sup> Convencidos por el potencial de On y una oferta para convertirse en socios iguales, ambos se unieron a On en julio de 2013.<sup>55</sup> Su incorporación a On fue un gran logro, ya que se convirtió en un socio estratégico en la empresa.

El equipo de gestión de On permitió a la empresa superar los desafíos de 2013 y al mismo tiempo proporcionó habilidades esenciales de gestión de calzado y ropa que fueron fundamentales para impulsar a On a un nivel global.

En particular, Maurer y Hoffmann ofrecieron capacidades de gestión que se tradujeron en la reestructuración de la cadena de fabricación y suministro de On, la renegociación de instrumentos financieros con los bancos y la mejora control de calidad.

En

723-430

## Modelo de crecimiento de On: 2014-2020

Entre 2013 y 2020, las ventas de On crecieron a una tasa anual compuesta de más del 76% (Gráfico 3),<sup>56</sup> y el número de empleados aumentó de 17 a 744 (Gráfico 4). En 2020, On tenía una participación de mercado del 40% en su mercado local de Suiza;<sup>57</sup> casi el 10% en el mercado más grande de Europa, Alemania; y casi el 7% en los Estados Unidos,<sup>58</sup> apuntando exclusivamente al segmento premium de alto margen. A partir de 2013, On diseñó y ejecutó una estrategia que Coppetti describió como obsesivamente distintiva:<sup>59</sup> "Observamos todas las demás funciones de la empresa y dijimos: 'Bien, ¿cómo podemos hacer las cosas de manera diferente?'"<sup>60</sup>

## Portafolio de productos

On posicionó sus zapatillas como productos premium (aunque no de lujo) con precios en el extremo superior de la competencia. Por ejemplo, en 2022, la cartera de zapatillas de On oscilaba entre los 130 dólares para las Cloudeasy y los 270 dólares para las Cloudbloom Echo.<sup>61</sup> Por el contrario, la cartera de Nike oscilaba entre los 40 y los 300 dólares para su modelo de running de alto rendimiento Air Zoom Alphafly NEXT% 2.62. La estrategia de precios premium de On se vio reforzada por un enfoque sin descuentos para los canales DTC y mayoristas. On evitó los puntos de venta y trabajó con marcas de calidad.

Mayoristas que no aplicaban descuentos a los zapatos. Los descuentos sólo se aplicaban de forma selectiva (por ejemplo, para modelos obsoletos desde hacía mucho tiempo).<sup>63</sup>

On tenía ciclos largos de comercialización de productos en comparación con los estándares de la industria. "La mayoría de nuestros modelos están en línea durante 24 meses, en comparación con los 12 meses que tiene la competencia".<sup>64</sup> Este enfoque ayudó a la planificación de la producción y respaldó la imagen de On como una marca premium que conserva el valor, al tiempo que aseguraba a los clientes que no estaban comprando un producto obsoleto o que pronto sería objeto de descuento. "Siempre tienes la tentación de ir más rápido porque ves este trofeo financiero inicial de los lanzamientos de nuevos productos. Pero a largo plazo, esto conlleva el alto costo de los descuentos, tanto para la marca como para las finanzas".<sup>65</sup>

Hasta 2013, On solo vendió zapatillas para correr. En 2014, la firma lanzó su primera zapatilla deportiva, la Cloud (Gráfico 5). Athleisure fue la tendencia de moda de "ropa deportiva que es cómoda y estéticamente atractiva".<sup>66</sup> Impulsada por actores de la industria como Lululemon Athletica, esta tendencia surgió a principios de la década de 2010 y se proyectó que alcanzaría los \$130 mil millones en 2020, lo que permitió a las marcas deportivas ganar terreno en el mercado general de la indumentaria.<sup>67</sup> El cambio del material de la entresuela de caucho a etileno-acetato de vinilo (EVA) hizo que los zapatos se parecieran a los zapatos convencionales al tiempo que mejoraba la durabilidad (Gráfico 2 que muestra 68 The Cloud marcó el primer Cloudsurfer 2010 de On frente al Gráfico 5 que muestra la nueva suela CloudTec ).

La desviación del enfoque de On hacia los corredores y el desencadenamiento de intensos debates sobre si la inclinación hacia la moda diluiría su marca de rendimiento.<sup>69</sup> El momento de lanzamiento de Cloud impulsó idealmente el crecimiento de On, y se convirtió en el éxito de ventas de On. "Reconocimos que nuestra filosofía de diseño y tecnología resonaban bien tanto con el estilo deportivo como con el running sin ninguna contradicción".<sup>70</sup>

On amplió su cartera de productos con ropa deportiva (2016), zapatillas de trail running (2017) y zapatillas de senderismo (2017), cerrando con éxito "la brecha entre un público de alto rendimiento y unos consumidores de estilo de vida obsesionados con la cultura"<sup>71</sup> (Gráfico 6). "Cuando desarrollamos una nueva zapatilla, tratamos de encontrar la combinación ideal de nuestras tecnologías para satisfacer las necesidades específicas de los clientes", dijo Allemann. "Nuestro objetivo es establecer franquicias de productos sólidas que se destaquen por sí mismas y que mantengamos durante varios años, mejoremos y hagamos crecer".<sup>72</sup> La diversificación deportiva, una estrategia utilizada por Adidas y Nike, aumentó el conocimiento de la marca.<sup>73</sup> Los productos On se identificaron por la combinación de diseño minimalista y

Tecnologías innovadoras.<sup>74</sup>

## Innovación

Desde la creación de On, la innovación ha sido un elemento central de su estrategia. On desarrolló y actualizó una amplia cartera de tecnologías a lo largo de los años, incluida su amortiguación distintiva CloudTec, las placas de entresuela Speedboard y el revestimiento de suela antideslizante Missiongrip.<sup>75</sup> La cartera de tecnologías se configuró de manera complementaria. Por ejemplo, la suela Speedboard era compatible con diferentes tipos de amortiguación, lo que permitía que diferentes productos utilizaran las mismas tecnologías patentadas. On utilizó tecnologías para múltiples productos. Esta fertilización cruzada permitió a On aprovechar las tecnologías en múltiples franquicias para beneficiarse de las sinergias de costos, de manera similar a las empresas tradicionales.<sup>76</sup>

En el patentamiento de todas sus tecnologías funcionales.<sup>77</sup> Además de este mecanismo de protección formal, dos Otros factores redujeron aún más la facilidad de imitación por parte de los competidores.<sup>78</sup> El primer mecanismo de protección informal se refería a la fabricación de sus zapatos. La crisis de 2013 fue impulsada por el alto costo de fabricación resultante de la compleja combinación de materiales utilizados y los requisitos de acabado del calzado. Sin embargo, Esta característica se convirtió más tarde en un mecanismo de protección adicional contra imitadores después de que On contratara dos plantas de producción en Vietnam para la producción exclusiva. Copiar zapatos de On sin la experiencia de fabricación subyacente era difícil y costoso.<sup>79</sup> La segunda protección informal El mecanismo se relaciona con el diseño consistente de On. Por ejemplo, la amortiguación característica de On, CloudTec, se utilizó para todos los zapatos, lo que brinda reconocimiento y funcionalidad. Allemann explicó: "Cuando desarrollamos zapatos, no comenzamos únicamente con la funcionalidad. Consideramos el diseño y la funcionalidad como factores complementarios. Si bien la funcionalidad puede contribuir al diseño, el diseño puede contribuir a la funcionalidad. Creo que esto se vuelve claro cuando miras nuestros zapatos".<sup>80</sup> Con el tiempo, dicha consistencia Hicieron que sus zapatos fueran difíciles de copiar sin que se les acusara de imitar claramente a On. "Copiar nuestras nubes sería una confesión de que nuestra tecnología es superior. En principio, entonces estarían haciendo publicidad gratuita para nosotros", afirmó Allemann.<sup>81</sup>

## Construcción de marca

Como se desprende del diseño de sus productos, On se centró en establecer y mantener un mensaje de marca sencillo y auténtico que tuviera buena acogida entre los clientes de gama alta: productos de gama alta de Suiza, que combinan innovación de primera categoría y diseño minimalista.<sup>82</sup> Con una de las cifras más altas de reposts de la industria en las redes sociales,<sup>83</sup> On se sumó a la ola de las redes sociales y la creación de comunidades, que cada vez era más relevante para las marcas.<sup>84</sup> Aunque en un principio nació de las limitaciones financieras de On, el marketing de base siguió siendo el principal enfoque de marketing de On en las etapas posteriores, ya que demostró tener más éxito a la hora de generar ventas que otros enfoques de marketing. "Nos dimos cuenta de que la mejor publicidad de nuestros zapatos son los propios clientes. Nuestros datos mostraban que un cliente satisfecho generaba tres o cuatro nuevos clientes de media".<sup>85</sup>

Para la construcción de la marca On, los atletas desempeñaron un papel clave, actuando como embajadores de la marca, co-desarrolladores de productos y clientes. <sup>86</sup> Alejándose del enfoque tradicional de la industria de patrocinar financieramente a los atletas, On los apoyó con sus productos y les ofreció publicidad a través de sus canales de comunicación. Una ventaja de On era que su tecnología ofrecía una solución científicamente probada. producto que mejoró la eficiencia al correr.<sup>87</sup> Para convencer a los atletas profesionales, la experiencia de Bernhard quien, como dijo Coppetti, "el atleta portavoz", resultó ventajoso.<sup>88</sup> "No sé cómo funciona, pero los profesionales tienen esta línea especial de comunicación".<sup>89</sup> Bernhard fue decisivo para convencer a Roger Federer, la megaestrella del tenis suizo, para que se convirtiera en inversor en 2019 y co-desarrollara franquicias exclusivas de Federer. Para los segmentos de estilo de vida y tenis.<sup>90</sup>

## Ventas multicanal

Tradicionalmente, las marcas deportivas vendían a través de canales mayoristas (es decir, minoristas que vendían zapatillas con un margen de beneficio).<sup>91</sup> Este enfoque permitía a las marcas centrarse en la creación de productos, la producción y la construcción de la marca sin preocuparse por la participación de los consumidores o las operaciones en los puntos de venta. Sin embargo, bajo este modelo, los minoristas controlaban el acceso a los usuarios y, por lo tanto, podían quedarse con una gran parte de los márgenes.<sup>92</sup> A partir de 2010, aproximadamente, <sup>93</sup> Las tecnologías digitales abrieron la posibilidad de que las marcas de productos aprovecharan los canales DTC.<sup>94</sup> El DTC permitió la interacción directa con los clientes para aprovechar la retroalimentación de los clientes, los datos de consumo y los márgenes.<sup>95</sup> Desde 2011, Nike ha aumentado sus ventas DTC del 16% al 35%.<sup>96</sup>

Sin embargo, los operadores tradicionales se basaron originalmente en la venta al por mayor y tuvieron que redirigir los presupuestos para promover la DTC, mientras se enfrentaban a problemas de conflicto de canales. "Cambiar es más difícil que crecer. Tuvimos la ventaja de crecer con la nueva estructura de la industria en lugar de tener que adaptarnos a ella", señaló Coppetti.<sup>97</sup>

"Desde nuestro punto de vista, ambos canales son de igual importancia", dijo Coppetti. Las operaciones en DTC y mayoristas significarían una diversificación de canales de venta que aportaría flexibilidad en términos de crecimiento y cobertura de riesgos de un solo canal. Según Coppetti, centrarse principalmente en canales DTC similares a otros competidores habría sido fácil (Gráfico 7), pero habría impedido a On aprovechar las ventajas de distribución y la visibilidad de marca de los mayoristas.<sup>99</sup> Además, la entrada de On en el mercado se produjo durante un momento en el que se reveló una oportunidad única: la competencia de los incumbentes

Terminación de relaciones con varios mayoristas para centrarse en el crecimiento en DTC.<sup>100</sup>

Como On era una marca joven, el crecimiento en el mercado mayorista fue todo un reto. "Como recién llegado, era muy difícil que los minoristas establecidos lo tomaran en serio". <sup>101</sup> On primero intentó negociar con los minoristas de la manera tradicional: reuniéndose, discutiendo los productos y firmando contratos. Sin embargo, la mayoría de los minoristas se negaron incluso a reunirse porque, para ellos, tener marcas desconocidas en stock significaba básicamente perder dinero. <sup>102</sup> Luego, On cambió de estrategia. tácticas. On se centró en llegar sólo a determinados minoristas influyentes: "¿Te gustaría ir a comer? Y, por cierto, ¿cuál es tu talla de calzado?"<sup>103</sup> Bernhard recordó: "Hicimos muchas salidas con los minoristas".<sup>104</sup> Como sus zapatos se sentían muy diferentes a los de otras marcas y la salida les dio tiempo extra a On

Al analizar su historia y tecnología, después de la carrera, los socios corredores a menudo consideraron a On como un socio comercial interesante con el que comenzaron relaciones comerciales a pesar de las dudas iniciales.

Un problema que limitó el crecimiento del comercio mayorista fue la forma dominante en que se gestionaban las zapaterías. "En la industria del running, los cinco modelos más importantes copan probablemente más del 70% del mercado mayorista. La mayor parte del stock minorista se compone de estos cinco modelos, pero en todos los tamaños. Tuvimos que ser creativos para ganar espacio en las estanterías". <sup>105</sup> On utilizó cuatro palancas interrelacionadas que se diferenciaban del enfoque habitual de la industria: En primer lugar, utilizaron instalaciones de última generación que exhibían sus zapatos en tiendas minoristas de manera prominente y moderna, atrayendo así la atención de los clientes (Gráfico 8). "Los zapatos para correr no son como los supermercados, donde se paga por el espacio en las estanterías. Solo teníamos que convencer a los minoristas de que la exhibición de nuestros productos se ve hermosa y que conduce a más ventas de zapatos". <sup>106</sup> En segundo lugar, On no cobraba a los minoristas antes de vender sus zapatos. Contrariamente a la práctica estándar de la industria de almacenar zapatos que deben pagarse dentro de un tiempo determinado (es decir, 90-120 días), incluidos los descuentos por pagos anticipados, On empleó contratos que exigían a los minoristas pagar por los zapatos dentro de los 15 días posteriores a su venta. <sup>107</sup> Con este giro contractual, On recibió los pagos significativamente antes que con los términos de pago tradicionales. En tercer lugar, On ganó espacio en las estanterías debido a su precio premium, que implícitamente garantizaba En cuarto lugar, On no negociaba con los minoristas los volúmenes de modelos de calzado específicos que los minoristas tenían que comprarle, sino los volúmenes de ventas que los minoristas lograrían con los zapatos On. A través de este acuerdo, On podía decidir libremente los modelos que enviaba a los minoristas en función de la demanda de los clientes. Este acuerdo se combinaba con un enfoque de llenado de estanterías a pedido, habilitado a través de una interfaz de datos en tiempo real con los minoristas.

no tuvieron que mantener grandes existencias de zapatos On, pero recibieron pares nuevos en caso de que se estuvieran agotando. En comparación con otras marcas, los zapatos On ocupaban poco espacio en los almacenes minoristas, ya que no tenían que almacenar zapatos para toda la temporada de antemano. Esta configuración dio como resultado una relación de pares vendidos por encima del promedio de la industria para los zapatos On, eliminando además el riesgo de que los minoristas almacenaran los productos equivocados para una temporada.

## Producción

El concepto de llenado de estanterías justo a tiempo fue la solución al problema de On antes de 2013: equilibrar la demanda y la oferta. "Después de 2013, gestionamos nuestra producción de forma que la demanda superara "Esto nos permitió dirigir nuestras operaciones de forma activa, sin estar sujetos a factores externos como las condiciones contractuales y sin producir descuentos ni desperdicios de material", reveló Maurer.<sup>109</sup> La producción y distribución de On se basaba en datos de numerosas fuentes, incluidos los socios minoristas. El elemento decisivo que les permitió gestionar el suministro de forma activa fue su enfoque de llenar el espacio de las estanterías mediante contratos en lugar de cumplir con volúmenes predefinidos. Por ejemplo, cuando los análisis mostraron que ciertos modelos de zapatos no se vendían lo suficientemente bien, On detuvo su producción y cambió de inmediato a otros modelos, ya que no estaba obligado contractualmente a entregar modelos impopulares.

"Esto nos permitió también desvincularnos de la lógica estacional de producción y venta."<sup>110</sup> En la industria del calzado deportivo, el proceso que va desde el diseño hasta la venta de un modelo de calzado, incluidas las negociaciones con los minoristas sobre los volúmenes de entrega, llevaba 18 meses. <sup>111</sup> Como este proceso seguía en su mayor parte un cronograma anual, los minoristas tenían el stock completo al comienzo de la nueva temporada. Como On solo negociaba espacios en las estanterías, podían saltarse el ciclo convencional de innovación de la industria para colocar nuevos artículos en temporada, reduciendo así el tiempo desde el diseño hasta la venta a unas pocas semanas. "Para la mayoría de los estilos, podemos reaccionar en unas cuatro o cinco semanas a la demanda del mercado, algo que nadie más puede hacer."<sup>112</sup> El corto tiempo de reacción estaba respaldado por una cadena de suministro estrechamente integrada. On contrataba solo a unos pocos proveedores en Vietnam, China, Indonesia, Portugal y Alemania<sup>113</sup> y mantenía una oficina especializada en fabricación de su propiedad cerca de sus principales instalaciones de producción que interactuaba estrechamente con el laboratorio de innovación en Suiza.<sup>114</sup>

## Alcance global

On se internacionalizó rápidamente, a diferencia del típico método industrial de esperar a dominar el mercado nacional. Allemann comentó: "El destino de una marca deportiva suiza es internacionalizarse de inmediato si quiere tener éxito. Básicamente, nos vimos obligados a internacionalizarnos rápidamente". Suiza tenía alrededor de 8 millones de habitantes. Además, el país no formaba parte de la Unión Europea y tenía su propia moneda. Por lo tanto, a pesar de tener un alto producto interno bruto per cápita,<sup>115</sup> el país solo ofrecía un potencial de ventas limitado para artículos deportivos y no ocupaba un lugar destacado en la lista de mercados clave de la industria del running. En 2011, On se expandió de Suiza a la Unión Europea abriendo una oficina en Alemania. En 2013, On entró en América del Norte y Asia abriendo oficinas en Estados Unidos y Japón, respectivamente. En 2018, On abrió una oficina en China y entró en América del Sur abriendo una oficina en Brasil.<sup>116</sup> Globalizarse fue un desafío: "Para ser honesto: salir al extranjero con tu negocio es muy difícil. Sólo para darles un ejemplo: si eres europeo y nunca has experimentado la forma estadounidense de hacer negocios, realmente te vuelve loco. Muchas cosas no funcionan de la misma manera en diferentes regiones, incluidas las interacciones informales y la realización de acuerdos. Si hiciéramos negocios en todo el mundo como lo hacemos en Europa, no llegaríamos a ninguna parte. Creo que esta es también la razón por la que la mayoría de las marcas europeas fracasan en los EE. UU. o viceversa. Tradicionalmente, las marcas deportivas intentaron fortalecer su posición en el mercado interno antes de internacionalizarse. Pensamos que este enfoque del mercado interno es defectuoso. Y la historia nos proporciona varios ejemplos de cómo no hacer internacionalización ". <sup>117</sup> Para establecer presencia en nuevas regiones, On contrató gerentes locales, ya que conocían los trucos y las advertencias de sus respectivos mercados a los que ajustaron la estrategia de On (por ejemplo, marketing y selección de minoristas).

La internacionalización se desarrolló de manera adecuada, el amplio alcance geográfico combinó bien con la estrategia de marca y producto consistente de On. Todos los países tenían los mismos productos premium, lo que permitía marketing y ventas que se pueden escalar fácilmente. “Nuestra marca es muy sencilla, sin variaciones” “En todo el mundo, esta base común nos permite ampliar nuestras operaciones con bastante facilidad. Y, a pesar de que solo estamos activos en el segmento premium, estamos bien protegidos contra las crisis del segmento debido a la diversificación de nuestra cartera y contra los riesgos regionales debido a nuestro alcance global”.<sup>118</sup>

## El futuro de On: 2021 y más allá

### Salir a Bolsa

En 2021, el equipo directivo de On decidió dar el siguiente paso en la evolución de On: salir a bolsa. “Sentimos que, en el momento de salir a bolsa, es necesario tener un muy buen equilibrio entre las historias de éxito pasadas y el potencial sin explotar”.<sup>119</sup> La IPO tenía como objetivo promover el conocimiento de la marca y acceder a recursos financieros que impulsarían proyectos futuros, intensificando las actividades en China, abriendo tiendas insignia en ciudades importantes (por ejemplo, Shanghái y Berlín), expandirse a nuevos segmentos (por ejemplo, tenis) y mantener la innovación para fortalecer las franquicias existentes y generar nuevas.<sup>120</sup>

On cotizó en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) el 15 de septiembre de 2021, con el lema “Dream On” (Anexo 9). Junto con 100 corredores, Allemann, Bernhard, Coppetti, Hoffmann y Maurer corrieron a lo largo del río Hudson hasta Wall Street para hacer sonar la campana de apertura en la NYSE (Anexo 10).<sup>121</sup> Con un valor de mercado estimado de 7.300 millones de dólares, la empresa se convirtió instantáneamente en una de las mayores empresas de artículos deportivos en términos de capitalización de mercado a nivel mundial (véanse los Anexos 11 y 12 ). para una comparación de cifras seleccionadas de On en el momento de la IPO con las de los competidores).<sup>122</sup> Nicholas Rossolillo, asesor financiero de los sectores de consumo y tecnología, comentó sobre la IPO: “Dado el enorme tamaño de la industria mundial del calzado, On sigue siendo un actor relativamente pequeño. Hay mucho margen para que aumente el conocimiento de la marca, así como para infiltrarse en nuevos mercados y grupos de consumidores... Esta podría ser una historia de crecimiento a largo plazo en ciernes. Pero... esta empresa tiene un precio más parecido al de una empresa tecnológica que al de una marca de productos de consumo y ropa. Las acciones están al rojo vivo después de la IPO, y la elevada valoración depende de si On puede ofrecer un crecimiento similar [en el futuro]”.<sup>123</sup>

### ciclón

El equipo fundador reconoció la sostenibilidad medioambiental como un tema central para el futuro de On. “No diría [que la sostenibilidad fue nuestro principal objetivo] desde el principio. Nos conformábamos con poder producir un par de nuestras zapatillas de running muy técnicas en 2010”, admitió Allemann.<sup>124</sup> “Pero tan pronto como tuvimos la producción bajo control, empezamos a dirigir a nuestros equipos de desarrollo y diseño para que se centraran en el uso de materiales reciclados con el fin de asumir una mayor responsabilidad”.<sup>125</sup> En consecuencia, On ha se comprometió a reducir el alcance uno (emisiones de fuentes controladas/propias) y el alcance dos (emisiones de refrigeración, calefacción, vapor y electricidad) de sus niveles de emisiones de gases de efecto invernadero de 2019 en un 46 % para 2030.<sup>126</sup> On ha llevado a cabo varias iniciativas de sostenibilidad, incluido un plan para aumentar el uso de contenido reciclado en sus zapatos al 100 % para 2024 (en 2022, la nube contenía un 44 % de contenido reciclado),<sup>127</sup> utilizando materiales alternativos (por ejemplo, una suela producida a partir de emisiones de carbono llamada CleanCloud),<sup>128</sup> introduciendo otros procesos de producción sostenibles (por ejemplo, pasando del troquelado a la producción de moldeo por inyección de Speedboard )<sup>129</sup> e introduciendo el comercio electrónico de productos usados “Onward”.<sup>130</sup> Los proyectos son similares a las iniciativas de la competencia (por ejemplo, Allbirds también había introducido una tienda de productos usados),<sup>131</sup> En algunos casos, incluso podemos llegar más lejos (por ejemplo, CleanCloud). “Estamos a la vanguardia de la industria... Los materiales reciclados son solo el horizonte uno. Pero, finalmente, incluso los zapatos fabricados completamente con materiales reciclados podrían terminar en un vertedero... Entonces pensamos: ¿cuál es el horizonte dos?”<sup>132</sup>

En 2022, On estaba decidido a lanzar una zapatilla para correr de alto rendimiento totalmente reciclable.<sup>133</sup> Con el apoyo de la empresa química francesa Arkema desde 2016, On había desarrollado en secreto el Cloudneo (Anexo 13).<sup>134</sup> Todos los elementos del calzado estaban compuestos de poliamida 11 o PA11 (Anexo 14).<sup>135</sup> PA11 era una poliamida de origen biológico producida a partir del aceite de ricino, una planta no alimenticia que crece en tierras áridas. entornos.<sup>136</sup> Como On utilizó la misma materia prima para todos los componentes del calzado, Cloudneos no tuvo que ser desarmados para reciclar pero que podían triturarse en su totalidad.<sup>137</sup> El enfoque dominante de la industria para el reciclaje era fabricar zapatos a partir de plásticos renovados, que en su mayoría terminaban en vertederos después de su uso.<sup>138</sup> Para el Cloudneo, el enfoque fue completamente diferente.

PA11 podría utilizarse para crear Rilsan® y Pebax®, dos materiales con texturas y funcionalidades muy diferentes. Rilsan® podría utilizarse para fabricar componentes de calzado para la parte superior del calzado, y Pebax® podría utilizarse para fabricar componentes de calzado para la suela del calzado. Junto con Arkema, On también desarrolló nuevos procesos de fabricación, como su tecnología de espuma supercrítica.<sup>139</sup> Las funcionalidades de algunas piezas del calzado Cloudneo incluso superaron a los materiales no reciclables actuales utilizados en los zapatos de On. Por ejemplo, la entresuela Cloudneo hecha de espuma Pebax® mostró propiedades de rebote que eran más de un 20% superiores a las de la Helion Superfoam de On.<sup>140</sup> François-Xavier Dosne, responsable de Cyclon, mencionó: "Tuvimos que empezar desde cero a la hora de diseñar zapatos. Desafiamos todo, incluso CloudTec". Los competidores que ofrecían zapatos sostenibles se centraron principalmente en el aspecto sostenible de sus zapatos (por ejemplo, el grado de contenido reciclado), pero descuidaron las propiedades de rendimiento. "Queríamos demostrar que la sostenibilidad y el rendimiento no son contradicciones".<sup>141</sup> El Cloudneo tenía un kilometraje estándar de la industria de alrededor de 600 kilómetros/373 millas.

tenía como objetivo ofrecer Cloudneo a través de un modelo de negocio circular (Anexo 15).<sup>142</sup> On de Arkema Las instalaciones de producción en Europa suministraron los componentes del calzado, cuyas materias primas se obtienen de semillas de ricino o de Cloudneos triturado. Luego, los zapatos fueron fabricados por contratistas en China y Vietnam. El costo de producción de Cloudneos fue tres veces el de los zapatos para correr convencionales (abastecimiento y fabricación).<sup>143</sup> Luego, los zapatos se enviaron de manera convencional a las fábricas regionales de On almacenes que entregaban zapatos nuevos a los clientes y recibían zapatos devueltos sin venta minorista Los zapatos devueltos fueron luego reunidos por On y enviados de regreso a las instalaciones de reciclaje de Arkema en Europa. La logística inversa (es decir, entrega, recolección y reciclaje) ascendió a \$15 por par (en los EE. UU.), dependiendo de la región de ventas.<sup>144</sup>

Un aspecto esencial para el reciclaje era que los clientes volvieran a introducir sus zapatos viejos en el ciclo de producción. "Si un cliente compra un par de Cloudneos pero no los devuelve, el ciclo de producción circular no se cierra. Tuvimos que pensar en cómo podíamos garantizar que los clientes devolvieran sus zapatos".<sup>145</sup> On decidió garantizar la devolución de los zapatos ofreciendo los Cloudneo únicamente a través del servicio de suscripción llamado Cyclon. Con Cyclon, los clientes no serían dueños de las zapatillas, sino solo de la experiencia de correr. Al final de su vida útil, las zapatillas debían devolverse a On, que a su vez proporcionaría a los clientes un nuevo par si continuaba la suscripción. Los competidores habían introducido modelos de suscripción antes (por ejemplo, Nike en 2019 con su suscripción de zapatillas para niños "Nike Adventure Club"),<sup>146</sup> pero no reciclaban directamente zapatos devueltos en otros nuevos, solo que reciclados a bajo coste (es decir, convirtiéndolos en materia prima universal).<sup>147</sup>

En comparación con las compras de calzado convencionales, el modelo de suscripción prometía mayores tasas de retención de clientes, menores costos de adquisición de clientes, inventario simplificado y pronósticos de ventas, y una interacción más cercana con los clientes.<sup>148</sup> Sin embargo, Dosne explicó, "... todo el aspecto de la suscripción no es fácil. Construimos un nuevo negocio dentro de un negocio."<sup>149</sup> Un modelo de suscripción fue una derivación radical

---

<sup>a</sup> El valor de rebote indica la eficiencia de recuperación de energía de la suela de una zapatilla para correr. Para determinar el valor de rebote, se toma en cuenta el peso. Se deja caer una bola desde una altura de 1 m sobre el material de la suela; la altura del rebote refleja el valor de rebote. La espuma Pebax® utilizada en Cloudneo y Helion Superfoam tiene valores de rebote del 73 % y 59 %, respectivamente.

En primer lugar, On tuvo que establecer operaciones de logística inversa que pudieran manejar la entrega de productos a los clientes y de ellos. Un sistema de este tipo, en particular las operaciones de recolección, no se había establecido en la industria impulsada por el consumo. En segundo lugar, On tuvo que establecer nuevos servicios al cliente, incluidos aquellos que responden a las preguntas de los clientes y administran los servicios de suscripción (por ejemplo, el suministro constante de calzado). En tercer lugar, On tuvo que desarrollar nuevos activos tecnológicos (por ejemplo, un sitio web) y plataforma de gestión de suscripciones) y servicios asociados, incluidas operaciones de pago recurrente o de seguimiento de zapatos.

Para el modelo de suscripción, On consideró dos opciones:<sup>151</sup> La primera opción fue Cyclon A, que tenía una tarifa mensual fija de alrededor de 30 mil millones de dólares e incluía todos los servicios asociados (por ejemplo, entrega/recogida).<sup>152</sup> Los clientes podían solicitar un nuevo par cada seis meses o después de 600 kilómetros/373 millas.<sup>c</sup> El ciclo de duración de la suscripción era de seis meses, que se renovaba automáticamente si no se cancelaba con un período de aviso de un mes.<sup>d</sup> La segunda opción era Cyclon B, que tenía una tarifa mensual fija más baja de \$15 y una tarifa variable por cada reemplazo de zapato de \$90.<sup>153</sup> El Anexo 16 muestra una comparación de costos de las dos opciones para diferentes categorías de clientes, segmentadas por kilometraje semanal promedio.

On ha demostrado una estrategia de crecimiento exitosa desde su creación, y dicha estrategia le ha permitido situarse a la par de las grandes empresas ya establecidas. Con las tasas de crecimiento más altas entre sus competidores, On fue vista como una inversión de crecimiento prometedora.<sup>154</sup> En sus primeros años, sus rivales no consideraban a On un competidor serio, ya que muchos de los nuevos participantes no pudieron mantener la marca y la innovación.<sup>155</sup> Sin embargo, a medida que creció en alcance, volumen y cobertura mediática (específicamente desde su IPO), On ha ganado La atención de los operadores tradicionales, como Nike, que vigilan de cerca a On para sacar provecho de sus actividades (por ejemplo, los mismos segmentos) y, en particular, de sus errores. ¿Debería On desviarse de su fórmula de éxito y abrirse paso en un terreno inédito en la industria del calzado para correr con un nuevo modelo de negocio? En caso afirmativo, ¿qué modelo de precios debería elegir On para la suscripción a Cyclon? ¿Debería On abandonar la servicio de suscripción y elegir un modelo de negocio diferente para lanzar su tecnología y ¿Cloudneo revolucionario?

---

<sup>b</sup> Los precios se determinaron según el domicilio del cliente (por ejemplo, para residentes en EE. UU., la tarifa mensual es de alrededor de \$30).

<sup>c</sup> Si los clientes pudieran demostrar que sus zapatos se desgastaron antes (por ejemplo, debido a un mayor kilometraje), podrían exigir un reemplazo de zapatos. reemplazo antes pero no antes de tres meses.

<sup>d</sup> Al igual que con todos los zapatos comprados en On a través de DTC, los clientes pueden devolver sus zapatos dentro de los primeros 30 días.

723-430

En

## Anexo

Prueba 1 Los zapatos "Frankenstein" de On



Fuente: Material de la empresa.

Anexo 2 Cloudsurfer de On (primera versión, lanzada en 2010)



Fuente: Material de la empresa.

7023-430

7023-430

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
En	Ventas	8.035,2	9.574,8	9.275,7	9.324,3	9.475,6	9.132,1	9.005,2	796
	Interanual		18%	15%	1%	1%	3%	1%	65%
	DTC								303
	Interanual								66%
	Mayor	82%							38%
Ventas									493
	Interanual								64%
	Mayor								62%
Mediaciones		8.035,1							6.257
	Interanual								42%
	DTC	1.493							5.568
	Interanual	94%							41%
	Mayor	99	128	142	188	303	358	440	89%
Bajo		6%	23%	7%	83%	98%	98%	20%	688
	Interanual								56%
	Mayor								11%
Amadura	Ventas	2.332							5.267
	Interanual								18%
	DTC	709	2.074,72						2.322
	Interanual								26%
	Mayor	3.0723							44%
Nike									2.946
	Interanual								12%
	Mayor								56%
Nike	Ventas	20.383,1							44.436
	Interanual								5%
	DTC	4.326							18.726
	Interanual								14%
	Mayor	19%							42%
Nike		18.555							25.710
	Interanual								-1%
	Mayor								58%

Nota: 7023-430

723-430

En

## Anexo 4 Empleados de On en 2010-2021

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Número de empleados	5	6	10	17	26	44	71	132	252	567	744	1.158

Fuente: Material de la empresa.

Notas: Los números están en equivalentes de tiempo completo.

## Anexo 5 La nube de On (primera versión, lanzada en 2014)



Fuente: Material de la empresa.

Indicadores

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Indicadores	Indicador			Indicador	Indicador		Indicador		Indicador	Indicador	Incorporado		Super
	amortiguación			enfriamiento	enfriamiento		enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Oficio
	sistema			laminas	espuma		Impenetrable		enfriamiento	enfriamiento	sistema		Espumoso
	Goma						enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Tecnología
	enfriamiento								enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria

Indicadores	Indicador			Indicador	Indicador		Indicador		Indicador	Indicador	Indicador		Indicador
	amortiguación			enfriamiento	enfriamiento		enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria
	sistema			laminas	espuma		Impenetrable		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Espumoso
	Goma						enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Tecnología
	enfriamiento								enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria

Indicadores	Indicador			Indicador	Indicador		Indicador		Indicador	Indicador	Indicador		Indicador
	amortiguación			enfriamiento	enfriamiento		enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria
	sistema			laminas	espuma		Impenetrable		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Espumoso
	Goma						enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Tecnología
	enfriamiento								enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria

Indicadores	Indicador			Indicador	Indicador		Indicador		Indicador	Indicador	Indicador		Indicador
	amortiguación			enfriamiento	enfriamiento		enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria
	sistema			laminas	espuma		Impenetrable		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Espumoso
	Goma						enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Tecnología
	enfriamiento								enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria

Indicadores	Indicador			Indicador	Indicador		Indicador		Indicador	Indicador	Indicador		Indicador
	amortiguación			enfriamiento	enfriamiento		enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria
	sistema			laminas	espuma		Impenetrable		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Espumoso
	Goma						enfriamiento		enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Tecnología
	enfriamiento								enfriamiento	enfriamiento	enfriamiento		Industria

**Scoring guide**

[illegible]

	Nike	Adidas	Puma	Boat
Net sales	201917	201567	201639	2021
Beneficio	335474	333510	333510	571
Beneficio	45762	52383	495	62%
Beneficio	42289	21220	847	29%
Beneficio	10%	8%	6%	N /

## Ergebnisse

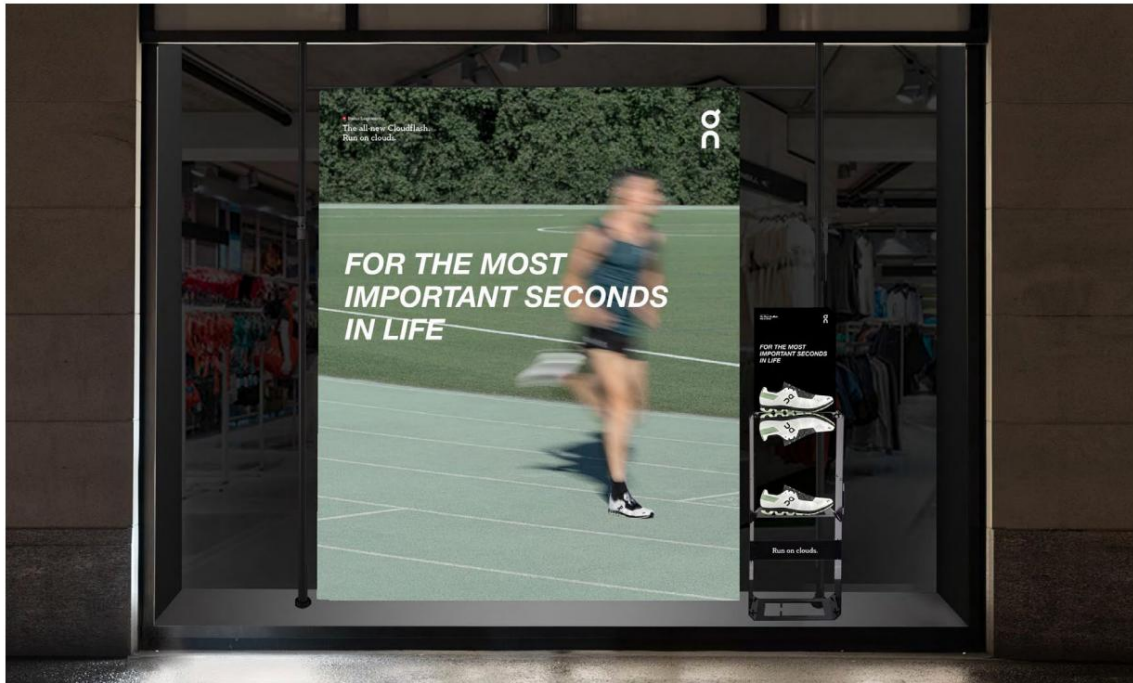
Nota: ~~Il presente documento è riservato ai soli~~  
~~destinatari e non deve essere diffuso~~

**Quilbegasistas.**

En

723-430

Anexo 8 Instalaciones comerciales de On proporcionadas a los minoristas



Fuente: Material de la empresa.

723-430

En

Anexo 9 El cartel de On en la Bolsa de Valores de Nueva York el 15 de septiembre de 2021



Fuente: Material de la empresa.

Anexo 10 Presentación del equipo directivo de On a la Bolsa de Valores de Nueva York el 15 de septiembre de 2021



Fuente: Material de la empresa.

En

723-430

## Anexo 11 Comparación de cifras de IPO seleccionadas: On y competidores seleccionados

	En	Bajo Armadura	lululemon	Todos los pájaros
Año de la IPO	2021	2005	2008	2021
Año de fundación	2010	1996	1998	2014
País de origen	Suiza	Estados Unidos	Canadá	Estados Unidos
Ejercicio fiscal de las siguientes cifras	2020	2004	2007	2020
Empleados*	744	574	1.679	275**
Ventas (en millones de USD)	483	205	149	219
Crecimiento de ventas interanual % de ventas en el extranjero*** % de ventas de DTC****	76%	78%	77%	13%
	56%	3%	1%	24%
	38%	5%	98%	100%
Margen de beneficio bruto	54%	47%	51%	51%
Equivalentes de efectivo (en millones de USD)	122		16	207
Deuda total (en millones de USD)	30	1 45	0	0
Fecha de la IPO	Septiembre 15 de noviembre de 2021 18 de agosto de 2005 3 de noviembre de 2007. 3, 2021			
Precio de la IPO por acción (en USD)	24	13	18	15
Acciones relevantes (en millones)*****	302	45	70	149
Valor de mercado (en millones de dólares)	7,255	587	1.265	2.234
Valor empresarial (EV) (en millones)	7,162	631	1.249	2.026
<small>DÓLAR ESTADOUNIDENSE/*****</small>				
Relación EV/Ventas	14.8	3.1	8.4	9.2

Fuentes: prospecto de salida a bolsa, anuncios de la empresa, cálculos de los autores del caso.

Nota: Los datos financieros de On se informaron en CHF y se convirtieron a USD con el tipo de cambio CHF 1 = USD 1,1364.  
 Abreviaturas: IPO – oferta pública inicial; YoY – año tras año; DTC – directo al consumidor.

\* Los números de empleados de On indican equivalentes de tiempo completo; para las demás empresas se utilizan los recuentos de empleados.

\*\* Los números de empleados de Allbirds solo están disponibles para junio de 2021, no para el año fiscal 2020.

\*\*\* Las ventas en el extranjero para On se definen como ventas fuera de la región EMEA; para los demás, son ventas generadas fuera de América del Norte. América.

\*\*\*\* Las ventas de DTC incluyen las ventas generadas a través de tiendas propias, tiendas web propias o plataformas propias.

\*\*\*\*\*Incluidas las acciones de clase A que se ofrecieron durante la IPO y las acciones de clase A en circulación.

\*\*\*\*\* EV = valor de mercado + deuda total – efectivo y equivalentes de efectivo.

Anexo 12 Indicador de referencia de la empresa: Cifras seleccionadas de empresas existentes en la fecha de la IPO de On (en millones de USD, excepto precio de las acciones, número de acciones en circulación y relación valor empresarial (EV)/ventas)

	Nike	Adidas	Bajo Armadura	lululemon	Puma
Empleados*	75.400	62.285	16.600	25.000	14.374
Ventas	37.403	22.622	4.475	4.402	6,423
Efectivo y equivalentes de efectivo	8.348	4.901	1.517	1.151	805
Deuda total	9.654	3.863	1.004	0	2,544**
Valor comercial	251.330	65.719	8.546	54.828	17.680
Precio de las acciones, 15 de septiembre de	158	337	19	419	118
2021 Número de acciones en circulación***	1.592	195	454	131	150
EV	252.636	64.681	8,032	53.678	19.420
Relación EV/Ventas	6,8	2,9	1.8	12,2	3.0

Fuentes: Informes anuales; cálculos de los autores del caso.

**Nota:** Cifras del balance y número de empleados al año fiscal 2020. Los datos financieros de Adidas y Puma se informaron en EUR y se convirtieron a USD con el siguiente tipo de cambio aplicado en sus informes anuales: 1 EUR = 1,1326 USD (2021). El precio de sus acciones se convirtió con el tipo de cambio del 15 de septiembre de 2021: 1 EUR = 1,182 USD.

\* Empleados en el recuento de personas.

\*\* La posición de deuda total de Puma se calcula con base en los pasivos totales: otros pasivos corrientes y no corrientes.

\*\*\* Uso de las acciones en circulación promedio para el año fiscal 2020. Para Under Armour, el uso de las acciones en circulación al año fiscal 2020 La fecha de finalización ya que el promedio de acciones en circulación del año fiscal no estaba disponible.

Anexo 13 Cloudneo de On (lanzado en 2022)



Fuente: Material de la empresa.

En

723-430

## Anexo 14 Comparación de los componentes del calzado: zapatillas de running tradicionales frente a Cloudneo

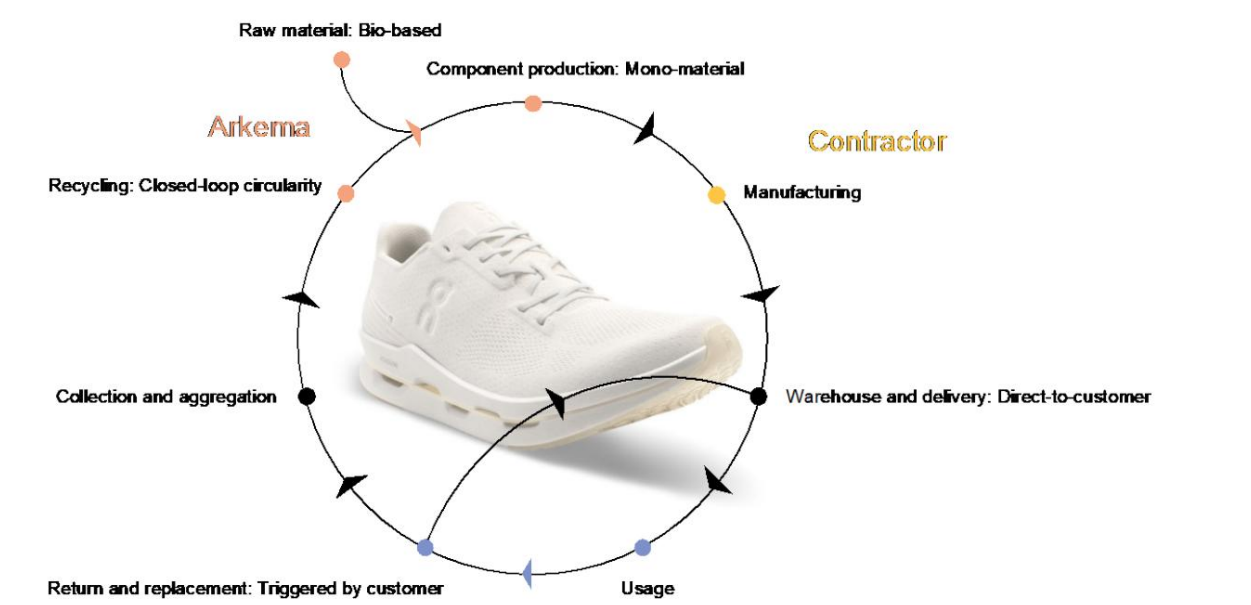
Elemento	Descripción	Función	Zapatillas de running tradicionales	Nubeneo
Superior	Carcasa de pie flexible Ajuste del zapato, transpirabilidad	Evaporación y protección contra la intemperie. menudo consta de varias partes cosidas entre sí.	Teñido y recubierto Tela o cuero, que a menudo consta de varias partes cosidas entre sí.	Hilo sin teñir, de un solo corte, fabricado con Rilsan®
Cordoncillo	Cordones extraíbles Ajuste del zapato		Tela	Hilo sin teñir, de un solo corte, fabricado con Rilsan®
Plantilla	Suave y extraíble placa en forma de suela	Comodidad	EVA	EVA*
Placa de entresuela	Placa rígida y fina encima de la entresuela.	Empuje	EVA	Suela de speedboard, Fabricado en Pebax®
Espuma de entresuela	Suela principal gruesa parte	Amortiguación y soporte/estabilidad	EVA para amortiguación, uretano termoplástico para soporte/estabilidad	Espuma CloudTec, Fabricado en Pebax®
Suela exterior	Capa fina en la parte inferior del zapato	Tracción	Goma	Capa, hecha de Pebax®

Fuentes: Wendy Bumgardner (2022): Fabricación de una zapatilla deportiva, <https://www.verywellfit.com/athletic-shoe-anatomy-3436349>, consultado el 29 de agosto de 2022; sneakerfactory.net (2016): Cómo se fabrica una zapatilla para correr, <https://www.sneakerfactory.net/2016/07/running-shoe-made/>, consultado el 29 de agosto de 2022; François-Xavier Dosne, director de estrategia empresarial de innovación, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2022.

**Nota:** Esta descripción general no tiene en cuenta partes menores del zapato (por ejemplo, contrafuerte del talón, cuello del talón, lengüeta del zapato), que a menudo están hechas de los mismos materiales que se utilizan para los elementos adyacentes del calzado (por ejemplo, la parte superior). En el caso de las zapatillas para correr tradicionales, los materiales de los componentes del calzado reflejan los materiales más comunes utilizados y no son representativos de todos los modelos de calzado. Abreviatura: EVA – etileno-acetato de vinilo.

\* Las propiedades de la plantilla no se pudieron simular adecuadamente con Rilsan®. Como las plantillas se pueden quitar fácilmente y los corredores suelen usar sus propias plantillas (por ejemplo, con características podológicas individuales), las Cloudneos aún tienen plantillas de EVA.

Anexo 15 Concepto del ciclo de vida de Cloudneo



Fuente: Ilustración de Casewriters basada en materiales y entrevistas de la empresa.

Nota: Los colores marcan la parte responsable de un paso del ciclo de vida. El color negro indica que la responsabilidad recae en On. Los puntos indican un paso de proceso complejo, mientras que las flechas indican entrega/señalización en el caso de la línea punteada.

Anexo 16 Comparación de diferentes modelos de precios de Cyclon : gastos anuales del cliente en USD, en función del kilometraje semanal

	Kilometraje semanal	Zapato anual requisito	Convencional compra	Ciclón A	Ciclón B
Cuota mensual				30	15
Precio de zapato nuevo			0 180	0	90
Perfil de kilometraje del suscriptor:					
Corredores de bajo kilometraje	< 10 kilómetros (6 millas)	1	180	360	270
Corredores de medio kilometraje	10–20 kilómetros (6-12 millas)	2	360	360	360
Corredores de alto kilometraje	21–50 kilómetros (12–30 millas)	3	540	360	450
Corredores de muy alto kilometraje	> 50 kilómetros (30 millas)	4	720	360	540

Fuente: Material de la empresa.

Nota: Los corredores que recorren un kilometraje muy alto pueden tener un kilometraje semanal que requiera más de cuatro zapatillas al año. Sin embargo, para simplificar, se asumió que cuatro zapatillas son el límite superior requerido de calzado.

## Notas finales

- <sup>1</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>2</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 39.
- <sup>3</sup> Tim Newcomb (2021): La OPI de On es una "línea de partida" para la marca de calzado deportivo de más rápido crecimiento en EE. UU., <https://www.forbes.com/sites/timnewcomb/2021/09/15/ons-ipo-launch-a-starting-line-for-fastest-growing-athletic-shoe-brand-in-us/?sh=46dfc5c0172f>, consultado el 2 de octubre de 2022.
- <sup>4</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 39-40.
- <sup>5</sup> Tim Newcomb (2021): La OPI de On es una "línea de partida" para la marca de calzado deportivo de más rápido crecimiento en EE. UU., <https://www.forbes.com/sites/timnewcomb/2021/09/15/ons-ipo-launch-a-starting-line-for-fastest-growing-athletic-shoe-brand-in-us/?sh=46dfc5c0172f>, consultado el 2 de octubre de 2022.
- <sup>6</sup> En (2021): Prospecto, Registro No. 333-258998, Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, pág. 81.
- <sup>7</sup> Eric Smith (2021): On Running sale a bolsa y recauda 746 millones de dólares en su oferta pública inicial, <https://www.outsideonline.com/business-journal/brands/on-running-goes-public-raising-746-million-in-ipo/>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>8</sup> En (2022): Perfil tecnológico: Cyclon Cloudneo, <https://www.on-running.com/en-us/articles/tech-profile-the-cyclon-cloudneo>, consultado el 30 de septiembre de 2022.
- <sup>9</sup> En (2022): Corre. Recicla. Repite. Suscríbete a Cyclon, <https://www.on-running.com/en-us/cyclon>, consultado el 2 de octubre de 2022.
- <sup>10</sup> François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2022.
- <sup>11</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 38.
- <sup>12</sup> On (2022): Correr sobre las nubes: la ciencia detrás de la sensación, <https://www.on-running.com/en-us/articles/running-on-clouds-nubes-la-ciencia-detras-de-la-sensacion>, Consultado el 26 de septiembre de 2022.
- <sup>13</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>14</sup> Jonathan Beverly (2016): 50 años de innovación en calzado (en su mayoría) fantástica, <https://www.runnersworld.com/gear/a20834019/50-years-of-mostly-fantastic-footwear-innovation/>, Consultado el 26 de septiembre de 2022.
- <sup>15</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>16</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 39.
- <sup>17</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 39.
- <sup>18</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 39.
- <sup>19</sup> Jonathan Beverly (2016): 50 años de innovación en calzado (en su mayoría) fantástica, <https://www.runnersworld.com/gear/a20834019/50-years-of-mostly-fantastic-footwear-innovation/>, Consultado el 26 de septiembre de 2022.
- <sup>20</sup> Jonathan Beverly (2016): 50 años de innovación en calzado (en su mayoría) fantástica, <https://www.runnersworld.com/gear/a20834019/50-years-of-mostly-fantastic-footwear-innovation/>, Consultado el 26 de septiembre de 2022.
- <sup>21</sup> Jonathan Beverly (2016): 50 años de innovación en calzado (en su mayoría) fantástica, <https://www.runnersworld.com/gear/a20834019/50-years-of-mostly-fantastic-footwear-innovation/>, consultado el 26 de septiembre de 2022.
- <sup>22</sup> On (2022): Correr sobre las nubes: la ciencia detrás de la sensación, <https://www.on-running.com/en-us/articles/running-on-clouds-nubes-la-ciencia-detras-de-la-sensacion>, consultado el 26 de septiembre de 2022.

En

723-430

- <sup>23</sup> Adidas (2021): Informe anual Grupo Adidas.
- <sup>24</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>25</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 39.
- <sup>26</sup> Philipp Rohrbach (2013): La empresa deportiva suiza On revoluciona el mercado del calzado para correr, <https://www.gbnews.ch/on-the-correr/>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>27</sup> On (2022): De la revolución a la evolución: Presentamos el nuevo Cloudsurfer 6, <https://www.on-running.com/es-ch/articulos/de-revolucion-a-evolucion-el-nuevo-cloudsurfer>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>28</sup> Kitchener (2021): En, <https://shop.kitchener.ch/brands/On.html>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>29</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>30</sup> Matthew Kish (2014): El desglose del costo de un par de zapatillas de deporte de \$100, [https://www.bizjournals.com/portland/blog/threads\\_and\\_faces/2014/12/el-desglose-del-costo-de-un-par-de-100-sneakers.html](https://www.bizjournals.com/portland/blog/threads_and_faces/2014/12/el-desglose-del-costo-de-un-par-de-100-sneakers.html), consultado el 14 de octubre de 2022.
- <sup>31</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>32</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>33</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>34</sup> Startup Talky (2021): Nike vs Adidas: ¿Quién lidera el mercado?, [https://startuptalky.com/adidas-vs-adidas-Nike/#Una\\_breve\\_historia\\_de\\_Nike\\_y\\_Adidas](https://startuptalky.com/adidas-vs-adidas-Nike/#Una_breve_historia_de_Nike_y_Adidas), consultado el 26 de octubre de 2022.
- <sup>35</sup> Las cifras se han extraído de los informes anuales de Nike y Adidas de 2010; los gastos de marketing de Adidas se han traducido del EUR a USD con un tipo de cambio spot de 1,3362, como se indica en su informe anual.
- <sup>36</sup> Robert Longley (2022): ¿Qué es un movimiento de base? Definición y ejemplos, <https://www.thoughtco.com/grassroots-movimiento-definicion-y-ejemplos-5085222>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>37</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>38</sup> Esteban Ortiz-Ospina (2019): El auge de las redes sociales, <https://ourworldindata.org/el-auge-de-las-redes-sociales>, accedido el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>39</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>40</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>41</sup> Startupticker.ch (2012): Colección de zapatos de On para la temporada de carreras de 2012, <https://www.startupticker.ch/en/news/march-2012/colección-de-zapatos-para-la-temporada-de-correr-2012>, consultado el 27 de septiembre de 2022; y Sportinsider (2014): Probado: Experiencias con las zapatillas para correr On Cloud de On Running, <https://www.sports-insider.de/getestet-erlebnissen-mit-den-on-cloud-laufschuhen-von-on-running-15132/>, consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>42</sup> APICCAPS (2013): Anuario Mundial del Calzado 2013, Fabricantes Portugueses de Calzado, Componentes y Artículos de Cuero Asociación, Oporto.
- <sup>43</sup> En (2021): Prospecto, Registro No. 333-258998, Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, pág. 81.
- <sup>44</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>45</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>46</sup> Sporting Goods Intelligence Europe (2014): Análisis: El mercado mundial de calzado deportivo 2013, <https://www.sgieurope.com/market-analysis/analysis-the-global-athletic-shoe-market-2013/46150.article>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.

- <sup>47</sup> Tri2b.com (2012): Sobre Clouddrunner, <https://www.tri2b.com/material-tests/laufschuhe/2012/detail/review/on-corredor-de-nubes/>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>48</sup> Peter Larson (2012): Reseña de las zapatillas para correr Clouddracer, <https://runblogger.com/2012/12/on-clouddracer-running-shoe-review.html>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>49</sup> Sportsinsider (2014): Probado: Experiencias con las zapatillas de running On Cloud de On Running, <https://www.sports-insider.de/getestet-erleben-mit-den-on-cloud-laufschuhen-von-on-running-15132/>, consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>50</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>51</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>52</sup> En (2014): Plan de negocios 2015-2017, material confidencial de la empresa proporcionado por Marc Maurer, Codirector Ejecutivo.
- <sup>53</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>54</sup> En (2021): Prospecto, Registro No. 333-258998, Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, pág. 130.
- <sup>55</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>56</sup> En (2021): Prospecto, Registro No. 333-258998, Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, pág. 81.
- <sup>57</sup> Informe Wolf (2022): On Holding AG, un gigante suizo del calzado del futuro, <https://seekingalpha.com/article/4521497-on-holding-gigante-suizo-del-calzado-del-futuro>, consultado el 12 de diciembre de 2022.
- <sup>58</sup> Kurt Badenhausen (2020): Roger Federer lanza la primera zapatilla de estilo de vida con la marca suiza de running, <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2020/07/06/swiss-running-brand-on-launches-first-roger-federer-sneaker/?sh=4ac4dabc4f54>, consultado el 12 de diciembre de 2022.
- <sup>59</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>60</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 39.
- <sup>61</sup> Precios y productos publicados en la tienda web. Extracción de datos el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>62</sup> Precios y productos publicados en la tienda web de Nike. Extracción de datos el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>63</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>64</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>65</sup> Martin Hoffmann, director financiero y codirector ejecutivo, entrevista con los autores del caso, Zürich, Suiza, 26 de abril de 2022.
- <sup>66</sup> Mark Jahn (2020): Athleisure, <https://www.investopedia.com/terms/a/athleisure.asp>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>67</sup> Coresight (2022): La cultura del athleisure y las zapatillas deportivas están cambiando la moda convencional, <https://www.deborahweinswig.com/athleisure-and-sneaker-culture-are-changing-mainstream-fashion/>, consultado el 12 de octubre de 2022.
- <sup>68</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>69</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>70</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>71</sup> Eric Smith (2021): On Running sale a bolsa y recauda 746 millones de dólares en su oferta pública inicial, <https://www.outsideonline.com/business-journal/brands/on-running-goes-public-raising-746-million-in-ipo/>, consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>72</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>73</sup> Orgullo de Arianna (2022): lo que puedes aprender de la estrategia de marca de Nike, <https://www.rivaliq.com/blog/nike-branding-estrategia/>, consultado el 11 de octubre de 2022.

En

723-430

- <sup>74</sup> Eric Smith (2021): On Running sale a bolsa y recauda 746 millones de dólares en su oferta pública inicial, <https://www.outsideonline.com/business-revista/marcas/on-running-sale-a-bolsa-de-valores-recaudando-746-millones-en-una-ipo/>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>75</sup> Información recopilada de materiales públicos.
- <sup>76</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>77</sup> Martin Hoffmann, director financiero y codirector ejecutivo, entrevista con los autores del caso, Zürich, Suiza, 26 de abril de 2022.
- <sup>78</sup> Martin Hoffmann, director financiero y codirector ejecutivo, entrevista con los autores del caso, Zürich, Suiza, 26 de abril de 2022.
- <sup>79</sup> Martin Hoffmann, director financiero y codirector ejecutivo, entrevista con los autores del caso, Zürich, Suiza, 26 de abril de 2022.
- <sup>80</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>81</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>82</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>83</sup> En (2021): Prospecto, Número de registro 333-258998, Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, pág. 9.
- <sup>84</sup> Lauren Sherman (2017): La comunidad es fundamental para las marcas de próxima generación, <https://www.businessoffashion.com/articles/news-análisis/marcas-impulsadas-por-la-comunidad/>, consultado el 28 de septiembre de 2022.
- <sup>85</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>86</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zürich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>87</sup> On (2022): Correr sobre las nubes: la ciencia detrás de la sensación, <https://www.on-running.com/en-us/articles/running-on-clouds-nubes-la-ciencia-detras-de-la-sensacion>, Consultado el 26 de septiembre de 2022.
- <sup>88</sup> Liz Brody (2022): Competiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 41.
- <sup>89</sup> Liz Brody (2022): Competiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 41.
- <sup>90</sup> Liz Brody (2022): Competiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 41.
- <sup>91</sup> Nathaniel Meyersohn (2021): Cada vez es más difícil encontrar zapatillas Nike en las tiendas. Esta es la razón <https://edition.cnn.com/2021/03/22/business/nike-independent-shoe-stores/index.html>, consultado el 28 de septiembre de 2022.
- <sup>92</sup> Stephanie Voza (2022): Venta directa al consumidor frente a venta al por mayor: ventajas, desventajas y cómo equilibrar ambas, <https://squareup.com/us/en/townsquare/dtc-vs-wholesale-retail>, consultado el 28 de septiembre de 2022.
- <sup>93</sup> Nuno Pedro (2021): La revolución de la venta directa al consumidor ya está aquí, <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/05/10/the-direct-to-consumer-revolution-is-here/?sh=64b838bf5d27>, consultado el 28 de septiembre de 2022.
- <sup>94</sup> Stephanie Voza (2022): Venta directa al consumidor frente a venta al por mayor: ventajas, desventajas y cómo equilibrar ambas, <https://squareup.com/us/en/townsquare/dtc-vs-wholesale-retail>, consultado el 28 de septiembre de 2022.
- <sup>95</sup> Nuno Pedro (2021): La revolución de la venta directa al consumidor ya está aquí, <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/05/10/the-direct-to-consumer-revolution-is-here/?sh=64b838bf5d27>, consultado el 28 de septiembre de 2022.
- <sup>96</sup> Cara Salpini (2021): Cómo Nike utiliza DTC y datos para expandir su imperio, <https://www.retaildive.com/news/how-nike-is-using-dtc-and-data-to-expand-its-empire/596602/>, consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>97</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>98</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>99</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubünden, Suiza, 11 de enero de 2022.

- <sup>100</sup> Maria Monteros (2022): A medida que Nike corta lazos con los minoristas, los competidores buscan tomar su lugar en el comercio mayorista, <https://www.modernretail.co/retailers/as-nike-cuts-ties-with-retailers-competitors-look-to-take-its-place-in-wholesale/>, Consultado el 27 de septiembre de 2022.
- <sup>101</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>102</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 40.
- <sup>103</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 40.
- <sup>104</sup> Liz Brody (2022): Compitiendo contra los gigantes, Entrepreneurship Magazine, marzo de 2022, pág. 40.
- <sup>105</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>106</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>107</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>108</sup> Martin Hoffmann, director financiero y codirector ejecutivo, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 26 de abril de 2022.
- <sup>109</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>110</sup> Marc Maurer, codirector ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 31 de mayo de 2022.
- <sup>111</sup> Brett Golliff (2013): Del sueño a la realidad: los 10 pasos necesarios para crear una zapatilla deportiva, <https://www.complex.com/sneakers/2013/05/from-dream-to-reality-the-10-steps-it-takes-to-create-a-sneaker/>, consultado el 2 de octubre de 2022.
- <sup>112</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>113</sup> En (2021): Prospecto, Registro No. 333-258998, Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, pág. 116.
- <sup>114</sup> David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- <sup>115</sup> Banco Mundial (2022): PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales), [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?most_recent_value_desc=true), consultado el 27 de octubre de 2022.
- <sup>116</sup> En (2021): Prospecto, Registro No. 333-258998, Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, pág. 110.
- <sup>117</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>118</sup> Caspar Coppetti, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Graubunden, Suiza, 11 de enero de 2022.
- <sup>119</sup> Martin Hoffmann, director financiero y codirector ejecutivo, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 26 de abril de 2022.
- <sup>120</sup> Peter Verry (2021): El codirector ejecutivo revela su plan posterior a la OPI: nuevas tiendas, innovación en sostenibilidad y oportunidades globales, <https://footwearnews.com/2021/business/athletic-outdoor/on-ipo-ceo-marc-maurer-interview-1203179832/>, consultado el 17 de septiembre de 2022.
- <sup>121</sup> On (2021): La marca deportiva On llega a la Bolsa de Nueva York, <https://press.on-running.com/sports-brand-on-runs-to-bolsa-de-valores-de-nueva-york>, consultado el 14 de septiembre de 2022.
- <sup>122</sup> CompaniesMarketCap.com (2022): Las empresas de artículos deportivos más grandes por capitalización de mercado, <https://companiesmarketcap.com/sports/largest-companies-by-market-cap/>, consultado el 29 de septiembre de 2022.
- <sup>123</sup> Nicholas Rossolillo (2021): La oferta pública inicial de On Running fue un éxito, pero ¿es una compra inteligente? <https://www.fool.com/investing/2021/09/29/on-running-ipo-sprinted-higher-is-the-stock-a-buy/>, consultado el 29 de septiembre de 2022.

En

723-430

- 124 David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- 125 Tifosi Sports (Pty) Limited (2022): La agenda verde: On hace de la sostenibilidad una prioridad, <https://www.linkedin.com/pulse/la-agenda-verde-hace-prioridad-a-la-sostenibilidad-/>, consultado el 30 de septiembre de 2022.
- 126 Tifosi Sports (Pty) Limited (2022): La agenda verde: On hace de la sostenibilidad una prioridad, <https://www.linkedin.com/pulse/green-agenda-makes-sustainability-priority-/>, consultado el 30 de septiembre de 2022.
- 127 David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- 128 En (2022): Convertir las emisiones de carbono en zapatillas para correr, <https://www.on-running.com/en-ch/articles/turning-carbon-emissions-into-running-shoes>, consultado el 17 de septiembre de 2022.
- 129 On (2022): Sobre la sostenibilidad: diseñando un futuro más brillante, <https://shop.on-running.com/en-gb/explore/sustainability>, consultado el 2 de octubre de 2022.
- 130 En (2022): Acerca de Onward, <https://www.onward.on-running.com/about>, consultado el 17 de septiembre de 2022.
- 131 Benjamin Fitzgerald (2022): Allbirds lanza una plataforma de reventa, <https://www.fashionnetwork.com/news/Allbirds-launches-plataforma-de-reventa,1379397.html>, consultado el 30 de septiembre de 2022.
- 132 David Allemann, cofundador y copresidente ejecutivo, entrevista con redactores de casos, Zúrich, Suiza, 4 de mayo de 2022.
- 133 François-Xavier Dosne, director de estrategia empresarial de innovación, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2011. 2022.
- 134 François-Xavier Dosne, director de estrategia empresarial de innovación, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2011. 2022.
- 135 François-Xavier Dosne, director de estrategia empresarial de innovación, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2011. 2022.
- 136 Arkema (2022): Rilsan® poliamida 11 (PA11), [https://hnp.arkema.com/es/product-families/rilsan-polyamide-11-resinas/?\\_ga=2.171503396.506016868.1662407570-1697226950.1662407570](https://hnp.arkema.com/es/product-families/rilsan-polyamide-11-resinas/?_ga=2.171503396.506016868.1662407570-1697226950.1662407570), consultado el 30 de septiembre de 2022.
- 137 François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2022.
- 138 Green Sole (2021): ¿Qué debes saber sobre los zapatos reciclados?, <https://www.greensole.com/blog/que-debes-saber-sobre-los-zapatos-recicladossaber-sobre-zapatos-recicladoss/>, consultado el 30 de septiembre de 2022.
- 139 En (2022): Perfil tecnológico: Cyclon Cloudneo, <https://www.on-running.com/en-us/articles/tech-profile-the-cyclon-cloudneo>, consultado el 30 de septiembre de 2022.
- 140 En (2022): Perfil tecnológico: Cyclon Cloudneo, <https://www.on-running.com/en-us/articles/tech-profile-the-cyclon-cloudneo>, consultado el 30 de septiembre de 2022.
- 141 François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2022.
- 142 François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 25 de octubre de 2022.
- 143 François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2022.
- 144 François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 25 de octubre de 2022.
- 145 François-Xavier Dosne, director de estrategia empresarial de innovación, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2011. 2022.
- 146 Sarah Perez (2019): Nike lanza un servicio de suscripción de calzado para niños, Nike Adventure Club, <https://techcrunch.com/2019/08/12/nike-launches-a-subscription-service-for-kids-shoes-nike-adventure-club/>, consultado el 12 de septiembre de 2022.

<sup>147</sup> Jon Smieja (2022): On Running está intentando hacer que los zapatos sean más circulares, <https://www.greenbiz.com/article/running-trying-hacer-zapatos-más-circulares>, consultado el 13 de septiembre de 2022.

<sup>148</sup> François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2022.

<sup>149</sup> Jon Smieja (2022): On Running está intentando hacer que los zapatos sean más circulares, <https://www.greenbiz.com/article/running-trying-hacer-zapatos-más-circulares>, consultado el 13 de septiembre de 2022.

<sup>150</sup> François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 25 de octubre de 2022.

<sup>151</sup> François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 25 de octubre de 2022.

<sup>152</sup> François-Xavier Dosne, responsable de estrategia empresarial de innovación, entrevista con autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2022.

<sup>153</sup> François-Xavier Dosne, director de estrategia empresarial de innovación, entrevista con los autores del caso, Zúrich, Suiza, 18 de agosto de 2011. 2022.

<sup>154</sup> Nicholas Rossolillo (2021): La oferta pública inicial de On Running fue un éxito, pero ¿es una compra inteligente? <https://www.fool.com/investing/2021/09/29/on-running-ipo-sprinted-higher-is-the-stock-a-buy/>, consultado el 29 de septiembre de 2022.

<sup>155</sup> Geraldine E. Willigan (1992): Marketing de alto rendimiento: una entrevista con Phil Knight de Nike, Harvard Business Revista, 70 (4), pp. 91–101.