



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA LEVITAT-SHIMANO

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Edihno Luther Isidro Tolentino

Julie Rocío Navarro Lavado

Luis Antonio Bendezu Loayza

Yuno Robert Jimenez Acevedo

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, diciembre de 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



A través del presente, **ALEJANDRO FLORES CASTRO**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **"PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA LEVITAT - SHIMANO"** presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Bendezu Loayza Luis Antonio
2	Jimenez Acevedo Yuno Robert
3	Isidro Tolentino Edihno Luther
4	Navarro Lavado Julie Rocío

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 10 de noviembre de 2022 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Firma del asesor

10 de noviembre de 2022]

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, por su paciencia y apoyo durante todo este periodo.

Resumen

Levitat-Shimano es la propuesta que se presenta luego de evaluar las sinergias que pueden presentar estas dos compañías a modo de *joint venture*.

Por un lado, Levitat es una empresa que se dedica a la fabricación de bicicletas con marco de carbono. Además, realiza bastante inversión en investigación y desarrollo (I+D) para poder fabricar componentes de alta calidad. Cuenta con presencia global de manera física con tiendas en Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Medio Oriente y Asia-Pacífico. Busca mejorar su estrategia para incrementar su presencia en los Estados Unidos.

Por otro lado, Shimano, reconocida compañía de origen japonés por la gran calidad de componentes de bicicletas incluyendo manubrios, descarriladores, frenos, entre otros, para sus múltiples gamas cuenta también con presencia global bastante consolidada debido al tamaño de la red de mayoristas y distribuidores que posee.

Como parte de la propuesta, Levitat-Shimano se planea la expansión física en Estados Unidos realizando la implementación de dos tiendas físicas adicionales en las ciudades de San Francisco y Chicago.

Adicionalmente, se planea la implementación de un *marketplace* para poder incrementar el alcance a todo lugar y poder exponer un nuevo catálogo de bicicletas que son diseñadas utilizando los marcos de carbono creados por Levitat y utilizando los componentes de alta calidad de Shimano.

Finalmente, se concluye con la presentación de conclusiones y recomendaciones para la gerencia de la alianza.

Palabras clave:

BICICLETAS DE FIBRA DE CARBONO; CICLISMO; MERCADO DE BICICLETAS; BICICLETAS DE CARRERA; ALIANZA CON SHIMANO.

Abstract

Levitat-Shimano is the proposal that is presented after evaluating the synergies that these two companies present as a joint venture.

On the one hand, Levitat is a company dedicated to the manufacture of bicycles with a carbon frame.

In addition, it invests heavily in research and development (R&D) to be able to manufacture high-quality components. It has a global physical presence with stores in North America, Latin America, Europe, the Middle East and Asia-Pacific. It seeks to improve its strategy to increase its presence in the United States.

On the other hand, Shimano, a renowned company of Japanese origin for the high quality of bicycle components including handlebars, derailleurs, brakes, among others, for its multiple ranges also has a fairly consolidated global presence due to the size of its network of wholesalers and distributors.

As part of the proposal, Levitat-Shimano plans for physical expansion in the United States by implementing two additional physical stores in the cities of San Francisco and Chicago.

Additionally, the implementation of a marketplace is planned to increase the reach everywhere and to expose a new catalog of bicycles that are designed using the carbon frames created by Levitat and using high-quality components from Shimano.

Finally, it concludes with the presentation of conclusions and recommendations for the management of the alliance.

Keywords:

CARBON FIBER BICYCLE; CYCLING; BICYCLE MARKET; RACE BICYCLES
SHIMANO'S ALLIANCE.

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Abstract.....	4
Tabla de contenido	5
Índice de tablas.....	9
Índice de figuras.....	10
Introducción.....	11
Capítulo I. Perfil competitivo de ambas empresas	12
1.1. Consideraciones generales	12
1.1.1 Levitat.....	12
1.1.2 Shimano Bike.....	12
1.2. Breve historia de ambas empresas. Ambas empresas en la actualidad (2021).....	12
1.2.1 Levitat.....	12
1.2.2. Shimano	14
1.3. Descripción y perfil estratégico.....	16
1.3.1. Levitat.....	16
1.3.2. Shimano	16
1.4. Definición del problema que enfrenta cada empresa	17
1.4.1. Levitat.....	17
1.4.2. Shimano	17
1.5. Enfoque y descripción de la solución prevista	17
1.6. Alcance de la propuesta.....	18
1.7. Limitaciones de la propuesta	18
Capítulo 2. Análisis externo	20
2.1. Macroentorno - Análisis PESTELG.....	20
2.2. Microentorno - Análisis y atraktividad del sector.....	24
2.3. Matriz EFE	27
2.4. Conclusiones	27
Capítulo 3. Análisis interno	29
3.1. Análisis interno de Levitat.....	29
3.1.1. Modelo de negocio: Business Model Canvas.....	29
3.1.2. Cadena de valor	30
3.1.3. Análisis de áreas funcionales	30

3.1.4.	Análisis VRIO	31
3.1.5.	Definición de ventaja competitiva	32
3.1.6.	Definición de estrategia competitiva	33
3.1.7.	Matriz EFI	33
3.1.8.	Conclusiones	34
3.2.	Análisis interno de Shimano	34
3.2.1.	Modelo de negocio: Business Model Canvas	34
3.2.2.	Cadena de valor	35
3.2.3.	Análisis de áreas funcionales	36
3.2.4.	Análisis VRIO	37
3.2.5.	Definición de ventaja competitiva	37
3.2.6.	Definición de estrategia competitiva	38
3.2.7.	Matriz EFI	38
3.2.8.	Conclusiones	39
Capítulo 4.	Análisis de mercado	40
4.1.	Mercado de bicicletas	41
4.1.1.	Tendencias de ventas de piezas para bicicletas	52
4.1.2.	Segmentos de mercado - valoración	54
4.2.	Comportamiento del consumidor	55
4.2.1.	Actitud de los consumidores finales hacia el producto según segmento del mercado	56
4.2.2.	Demandas de los consumidores finales	57
4.3.	Tendencias tecnológicas	58
4.3.1.	Innovaciones tecnológicas de vanguardia que ameritan el desarrollar alianzas con determinados proveedores	58
4.4.	Evolución del producto	59
4.4.1.	Qué es lo que ofrece el sector a los clientes	59
4.5.	Canales de comercialización	61
4.5.1.	Comportamiento futuro de los canales de comercialización	61
4.6.	Conclusiones	63
Capítulo 5.	Plan estratégico de la alianza Levitat-Shimano	65
5.1.	Visión de la alianza 2025	65
5.2.	Objetivo general de la alianza	65
5.3.	Objetivos estratégicos de la alianza	65
5.4.	Planteamiento general de la alianza	66
5.5.	Modelo de negocio de la alianza	68
5.6.	Cadena de valor de la alianza	68

5.7.	Estrategia competitiva y ventaja competitiva	68
5.8.	Sinergias que generan la alianza	69
5.9.	<i>Balanced scorecard</i> (BSC) de la alianza	70
5.9.1.	Análisis DAFO	70
5.10.	Mapa estratégico de la alianza	71
5.10.1.	Matriz de indicadores estratégicos	72
Capítulo 6. Planes funcionales		74
6.1.	Plan de Operaciones	74
6.1.1.	Localización de locales comerciales	74
6.1.2.	Estructura de costos del lugar	75
6.1.3.	Distribución del local	76
6.1.4.	Equipamiento del local	77
6.1.5.	Bicicletas y accesorios en tienda	77
6.2.	Plan comercial	78
6.2.1.	Objetivos	78
6.3.	Plan de <i>marketing</i>	79
6.3.1.	Objetivos	79
6.3.3.	Estrategia de segmentación	80
6.4.	Plan de Recursos Humanos	84
6.4.1.	Objetivos	84
6.4.2.	Requerimiento organizacional	85
6.4.3.	Estructura organizacional	86
6.4.4.	Política remunerativa	86
6.4.5.	Seguridad laboral y política de riesgos laborales	87
6.5.	Plan de Responsabilidad Social (RSE)	88
6.5.1.	Objetivos	88
6.5.2.	Factores por desarrollar	88
6.5.3.	Cronograma de actividades	89
6.5.4.	Costos de implementación	91
6.6.	Plan de Finanzas	92
6.6.1.	Objetivo	92
6.6.2.	Políticas	92
6.6.3.	Supuestos	92
Capítulo 7. Evaluación financiera		94
7.1.	Estados financieros	94
7.2.	Cálculo del costo de capital	95

7.3. Cálculo del ROI	96
Capítulo 8. Evaluación de la alianza	98
Conclusiones y recomendaciones	101
1. Conclusiones	101
2. Recomendaciones	102
Referencias bibliográficas	103
Apéndice 1. Accesorios del segmento montaña	108

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Resumen de performance financiera (expresado en millones de USD)*</i>	12
Tabla 2. <i>Matriz EFE</i>	27
Tabla 3. <i>Análisis VRIO Levitat</i>	32
Tabla 4. <i>Matriz EFI – Levitat</i>	34
Tabla 5. <i>Análisis VRIO - Shimano</i>	37
Tabla 6. <i>Matriz EFI - Shimano</i>	38
Tabla 7. <i>Ventas de competidores del mercado de bicicletas</i>	44
Tabla 8. <i>PBI per cápita del 2018 al 2025</i>	46
Tabla 9. <i>Segmentación por sexo</i>	48
Tabla 10. <i>Segmentación por edades</i>	49
Tabla 11. <i>Datos por ciudad (estimado para el 2021)</i>	50
Tabla 12. <i>Mercado de bicicletas de fibra de carbono en EE. UU.</i>	51
Tabla 13. <i>Proyección de ventas por segmento</i>	52
Tabla 14. <i>Estimación de ventas con alianza Levitat Shimano</i>	67
Tabla 15. <i>Análisis DAFO de la alianza Levitat-Shimano</i>	71
Tabla 16. <i>Objetivos estratégicos de la alianza Levitat-Shimano</i>	72
Tabla 17. <i>Costos operativos del local de San Francisco</i>	75
Tabla 18. <i>Costos operativos del local de Chicago</i>	76
Tabla 19. <i>Modelos Levitat-Shimano</i>	77
Tabla 20. <i>Criterios de segmentación</i>	80
Tabla 21. <i>Descripción de modelos Levitat-Shimano</i>	81
Tabla 22. <i>Costos de producción a escala</i>	81
Tabla 23. <i>Margen unitario (Escenario Optimista)</i>	82
Tabla 24. <i>Marketing - Promoción</i>	83
Tabla 25. <i>Presupuesto de Marketing (en USD)</i>	84
Tabla 26. <i>Plantilla inicial personal</i>	85
Tabla 27. <i>Tabla salarial inicial</i>	87
Tabla 28. <i>Cronograma de actividades</i>	90
Tabla 29. <i>Costos de implementación</i>	91
Tabla 30. <i>Evaluación financiera de la alianza Levitat-Shimano</i>	94
Tabla 31. <i>Análisis de Flujo de caja en USD de la alianza Levitat-Shimano</i>	95
Tabla 32. <i>Calculo del VAN</i>	95
Tabla 33. <i>Uso del modelo para cálculo del CAPM</i>	96
Tabla 34. <i>Rentabilidad generada</i>	97
Tabla 35. <i>Resultados sin alianza</i>	98
Tabla 36. <i>Análisis de flujo de caja en USD</i>	99
Tabla 37. <i>Calculo del VAN</i>	100

Índice de figuras

<i>Figura 1. Tiendas Levitat según caso del simulador.....</i>	13
<i>Figura 2. Mapa de la presencia de Levitat y de Shimano. Sobre la base de Shimano (2022).....</i>	16
<i>Figura 3. PBI EE. UU. (USD a precios actuales). Banco Mundial (2021a).....</i>	21
<i>Figura 4. Tasa de desempleo de EE. UU. Banco Mundial (2021b).</i>	22
<i>Figura 5. Business Model Canvas – Levitat.</i>	29
<i>Figura 6. Cadena de valor Levitat.</i>	30
<i>Figura 7. Business Model Canvas Shimano.</i>	35
<i>Figura 8. Cadena de valor Shimano.</i>	35
<i>Figura 9. Venta de bicicletas en Estados Unidos por categoría de bicicleta en 2017 (en millones de USD). Statista (2022b).</i>	41
<i>Figura 10. Mercado de bicicletas proyectado hasta el 2025. Se estimó tomando en cuenta la información presentada en Statista (2018a).</i>	42
<i>Figura 11. Mercado de bicicletas por segmento (miles de millones de USD). Información del 2017 presentada en Statista (2018b). Bicycle industry in the United States, página 8. y a partir del 2018 se realiza estimaciones tomando en cuenta tasas de crecimiento de diversas fuentes NPD (2021), NBDA (2015), Mordor Intelligence (2021a).</i>	43
<i>Figura 12. Gasto en bicicletas en EE. UU. El auge de las bicicletas impulsado por la pandemia avanza hasta 2021.</i>	44
<i>Figura 13. Great American Rail-Trail. (https://ciclosfera.com/a/de-costa-a-costa-asi-sera-the-great-american-rail-trail-la-autopista-ciclista-que-cruzara-ee-uu).</i>	45
<i>Figura 14. Ingreso per cápita en EE. UU. por ciudad. Statista (2021b). https://es.statista.com/estadisticas/634288/ciudades-mas-pobladas-en-ee-uu-ingresos-medios-per-capita-en/.....</i>	47
<i>Figura 15. Ciudades más aptas para ciclistas de EE. UU. (Statista 2021a).</i>	47
<i>Figura 16. Números de viajeros en bicicleta más relevantes. https://data.bikeleague.org/show-your-data/city-data/topic-ii-rates-of-active-commuting/.....</i>	48
<i>Figura 17. Segmentación por edades en porcentajes.</i>	49
<i>Figura 18. Venta en el mercado de bicicletas de EE. UU. por segmento en el 2017 (en millones de USD) (Statista, 2018b).</i>	54
<i>Figura 19. Actividades al aire libre más populares según participación (EE. UU.).....</i>	55
<i>Figura 20. Mapeo de penetración y crecimiento a nivel global en el mercado de bicicletas. Según data de Mordor Intelligence (2021a).</i>	56
<i>Figura 21. Participación de mercado estimada (2019-2027) Mordor Intelligence (2021b).</i>	61
<i>Figura 22. Modelo de negocio de la alianza Levitat-Shimano.</i>	68
<i>Figura 23. Cadena de valor de la alianza Levitat-Shimano.</i>	68
<i>Figura 24. Mapa estratégico de la alianza Levitat-Shimano.</i>	72
<i>Figura 25. Local tentativo Levitat-Shimano - San Francisco.</i>	75
<i>Figura 26. Local tentativo Levitat-Shimano – Chicago.</i>	75
<i>Figura 27. Diseño referencial de los locales.</i>	76
<i>Figura 28. Estructura Organizacional.</i>	86
<i>Figura 29. Modelo utilizado para calcular de costo de capital (finacoteca.com/capm).....</i>	96

Introducción

La creciente tendencia de búsqueda de bienestar a nivel global está provocando que muchas personas traten de utilizar medios de transporte más ecoamigables, que las ayuden a movilizarse sin dejar una alta huella de carbono. Esto ha sido de gran importancia para que el mercado de bicicletas se incremente en los últimos años.

Además, el COVID-19 ha impactado mucho en el incremento de este mercado a nivel global, ya que se puede utilizar de manera personal evitando así aglomeraciones y contagios.

Por un lado, con el propósito de abarcar mayor mercado, Levitat trabajó en especializarse en marcos de fibra de carbono, los cuales son más livianos y resistentes. Se necesita un aliado estratégico con quien pueda generar sinergias y así, juntos, lograr ser más competitivos. Por otro lado, Shimano es especialista en fabricación y distribución de componentes de todo tipo para bicicletas y cuentan con presencia a nivel global.

En el Capítulo I, se revisará el perfil competitivo de ambas empresas abarcando su historia y actualidad, problemas, entre otros.

El Capítulo II, se centrará en el análisis externo, en donde se utiliza herramientas como el análisis PESTELG como parte de la evaluación del macroentorno y el análisis y atractividad del sector como parte del microentorno.

En el Capítulo III, se realizará el análisis interno para ambas empresas, examinándolas a fondo y donde también se definirán las ventajas y estrategias competitivas.

En el Capítulo IV, se analizará el mercado de bicicletas y cómo interactúa con el consumidor, evaluando tendencias, estado del producto e innovaciones en el sector.

Más adelante, se plantea el plan estratégico de la alianza entre Levitat y Shimano, así como también los planes funcionales. Finalmente, se mostrarán las conclusiones del estudio y recomendaciones a ser aplicadas.

Capítulo I. Perfil competitivo de ambas empresas

1.1. Consideraciones generales

1.1.1 Levitat

Creada en el 2019, inició operaciones en América del Norte, expandiéndose a 20 países a nivel mundial. Cuenta con 15 productos distribuidos en 5 segmentos de mercado, alcanzando el 22.8% de *market share* al final del periodo 2020.

1.1.2 Shimano Bike

Fundada en 1921 en Japón, Shimano opera hoy globalmente tres negocios clave (componentes de bicicleta, equipos de pesca, equipos de remo), con oficinas de ventas y fábricas en todo el mundo. Se caracteriza por priorizar la I+D como estrategia para liderar el mercado. La unidad de negocio de componentes de bicicleta representa el 95% de las ventas. Es el proveedor líder en el mercado de bicicletas para todos los segmentos.

Tabla 1.

*Resumen de performance financiera (expresado en millones de USD)**

		Ventas	%	Costo de Vtas.	%	Margen Bruto	%	Margen Operativo	%	Utilidad Neta	%
	Fcst 2021**	17	100.0%	9	49.8%	8	48.1%	4	22.5%	2	-10.6%
Levitat	2020	50	100.0%	24	48.2%	25	49.7%	14	27.0%	6	11.7%
	2019	3	100.0%	1	47.5%	1	48.7%	-	1.6%	0	-13.9%
	Fcst 2021	4,550	100.0%	-	0.0%	-	0.0%	1,133	24.9%	853	18.7%
Shimano	2020	3,440	100.0%	2,047	59.5%	1,393	40.5%	753	21.9%	578	16.8%
	2019	3,305	100.0%	2,026	61.3%	1,279	38.7%	619	18.7%	472	14.3%

(*) Tipo de cambio utilizado de JPY a USD es 0.0091.

(**) Proyección solo para el mercado de Estados Unidos.

Nota: Información basada en Shimano (2021) y Shimano (2020).

1.2. Breve historia de ambas empresas. Ambas empresas en la actualidad (2021)

1.2.1 Levitat

Se dedica al desarrollo, producción y venta de bicicletas cuya característica principal

son los productos con marco de carbono; actualmente, cuenta con 15 marcas de bicicletas distribuidas en 5 segmentos (Recreación, Montaña, Work, Velocidad y Niños). Inició operaciones a mediados del 2019 en EE. UU. con dos tiendas (Portland y New York), actualmente cuenta con 20 tiendas (4 en cada continente) y 187 empleados al final del 2020.

Al cierre del 2020, el *market share* de Levitat fue de 22.6% (58 000 bicicletas). El segmento Recreación, representa el 26% de las ventas en unidades y es de mejor *performance*; el segmento Niños representa el 14% de las ventas en unidades, siendo el segmento menos favorecido. Principales competidores: Cyclor, 3DC Bike y Endurance.

Objetivo

Ser la empresa líder en el mercado de bicicletas de fibra de carbono reconocida por el diseño innovador y calidad del producto.

Propósito

Generar y compartir experiencias memorables a través de la ruta.

Misión

Proveer bicicletas tecnológicamente superiores, que generen confianza y eficiencia en el manejo.

Visión

Convertirse en la marca líder gracias a apostar por la innovación y desarrollo de nuestros productos.

Regiones de operación:



Figura 1. Tiendas Levitat según caso del simulador.

1.2.2. Shimano

La empresa japonesa Shimano opera hoy globalmente tres unidades de negocios clave (componentes de bicicleta, equipos de pesca, equipos de remo), con oficinas de ventas y fábricas en todo el mundo. Los giros de negocio de Shimano son el desarrollo, producción y distribución de componentes de bicicletas, productos de pesca y equipos de remo.

Shimano se enfocó en mejorar el sistema de tren motriz de la bicicleta para hacer que la bicicleta fuera de fácil uso.

Principales acontecimientos:

Fundada en 1921 en Osaka (Japón).

Fabrica sus componentes con aluminio y titanio para mayor durabilidad.

En 1961 desarrolló un engranaje de tres velocidades.

En la década de 1970 desarrolló transmisiones de 10 velocidades.

En la década de 1980 completó el desarrollo de su sistema de transmisión de velocidad Shimano Index System; este desarrollo permitió que los cambios fueran más fáciles y eficientes, generando en los ciclistas eficiencia y confiabilidad.

En 1982, Shimano rediseñó su sistema de cambio de marchas para que se adaptara a las bicicletas de montaña con 15 velocidades y posteriormente a 21 velocidades.

La cuarta parte de los empleados de Shimano se encuentran trabajando en I+D.

En el 2005, patrocinó a más de la mitad de los equipos de ciclistas del Tour de Francia.

Competidores de Shimano: SRAM y Campagnolo.

Todos estos acontecimientos la convirtieron en el 2006 en el fabricante líder de componentes de bicicletas de la cadena de suministro.

Propósito

Promover la salud y la felicidad a través del disfrute de la naturaleza y del mundo que nos rodea.

Principios

Inspirar a pensar creativamente y a esforzarse por la mejora continua.

Mejorar continuamente sus habilidades técnicas para cumplir con los desafíos de sus sueños.

Alcanzar sus objetivos a través de la innovación y la capacidad de respuesta a los retos a los que se enfrentan.

Política de negocios

Se compromete a ser un buen ciudadano corporativo, preservando el medio ambiente y contribuyendo a la prosperidad de la comunidad.

Se esfuerza por proporcionar un ambiente de trabajo justo y vibrante donde todos puedan compartir el placer y la satisfacción que viene con el logro.

Se esfuerza por ofrecer productos y servicios de calidad que sean confiables.

Productos y segmentos

Shimano se dedica a suministrar componentes de alta calidad y alto rendimiento para diferentes tipos de bicicletas fabricadas en varios países y regiones del mundo, que van desde bicicletas para los mejores corredores del mundo hasta usuarios diarios.

El DURA-ACE, los componentes insignia de Shimano en el mundo de las carreras, siempre adopta sus últimas tecnologías de vanguardia como el Di2. El Di2 (Inteligencia Digital Integrada), que fue desarrollado para mejorar el potencial de los componentes mediante la fusión con dispositivos electrónicos, ha mejorado drásticamente la velocidad y la precisión del cambio.

Sedes



Figura 2. Mapa de la presencia de Levitat y de Shimano. Sobre la base de Shimano (2022).

1.3. Descripción y perfil estratégico

1.3.1. Levitat

Utiliza la estrategia de diferenciación, esta consiste en distinguirse del resto de competidores de la industria, lo cual se logra mediante alto grado de inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), imagen de la marca, servicio al cliente y redes de distribución; esta teoría descarta el liderazgo en costo, dado que se enfoca en distanciarse en cuanto a calidad e imagen de la competencia, así estará en una posición cuyos rendimientos serán superiores al resto de la industria, logrando de esta manera defender su posición y afrontar las cinco fuerzas competitivas (competidores, competidores potenciales, proveedores, compradores, sustitutos).

1.3.2. Shimano

Tomando en cuenta la teoría desarrollada por Porter y encarando las cinco fuerzas o factores de la competencia, Shimano optó por la estrategia de diferenciación, para lograr una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de sus rivales, esta estrategia consiste en concentrarse en un segmento específico de la línea de producción (Shimano se concentró en producir componentes mecánicos para bicicletas); la diferenciación supone que

la compañía alcanzará eficiencia centrándose en una parte específica de la industria, de esta manera ser más competitivo.

1.4. Definición del problema que enfrenta cada empresa

1.4.1. Levitat

Portafolio con números de bicicletas en cada segmento menor a los competidores y la gran oportunidad de incrementar el presupuesto en el departamento de I+D que impactará positivamente en lograr los objetivos estratégicos.

1.4.2. Shimano

Continuar con el liderazgo de mercado que es amenazado por otros competidores, Campagnolo y SRAM, lo cual implica desarrollar mercados; es por ello la importancia de buscar nuevas sinergias para mantener el valor de la marca en el mercado.

Por un lado, SRAM es una compañía estadounidense fundada en Chicago, Illinois, en 1987. Ofrece gran variedad de componentes de bicicleta de distintas gamas tales como cadenas, pedales, descarriladores, entre otros. Es competencia directa de Shimano.

Por otro lado, Campagnolo, conocido informalmente como Campy, es una compañía de origen italiano, fundada en 1927. También se dedica a la creación y fabricación de componentes para ciclismo. Es competencia directa de Shimano.

1.5. Enfoque y descripción de la solución prevista

- Para solucionar los desafíos formulados en la sección anterior se espera generar una estrategia de cooperación a nivel negocio, consiste en la combinación de recursos y capacidades con el objetivo de crear una ventaja competitiva.
- Dados los problemas, ambas empresas estarían interesadas en formar una alianza estratégica de tipo *joint venture*. Utilizando los conceptos del libro *Administración Estratégica* (cap. 9, pp. 269-271) de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), esta alianza implica concentrarse de forma conjunta en el desarrollo y mejora de productos y

aprovechar oportunidades de distribución a largo plazo. En esta etapa se comparten recursos y capacidades pertenecientes a la misma etapa de la cadena de valor, para de esta manera alcanzar ventaja competitiva.

- El mercado al que se enfrentan las empresas es de rápido desarrollo y si no son capaces de generar valor para los clientes en el menor tiempo, el competidor lo hará. En ese sentido, las razones para formar una alianza con Shimano son:
 - Evitar gastos de I+D en desarrollo de componentes y concentrarse en el diseño y mejora de los marcos de carbono.
 - Codesarrollo de nuevos productos mediante la especialización, Levitat en marcos y ensamblaje y Shimano en componentes mecánicos.
 - Acelerar el desarrollo de nuevas y mejores bicicletas.
 - Acelerar el ingreso al mercado (EE. UU.).
 - Establecer economías de escala.

1.6. Alcance de la propuesta

La propuesta de alianza con Shimano se presentará a finales del 2021 y el periodo de evaluación del impacto a nivel de sinergias es del 2022 al 2025. El mercado objetivo es Estados Unidos, con presencia física en cuatro ciudades y tener alcance a nivel nacional mediante la venta digital. Se plantea lograr una alianza consolidada entre ambas empresas que permita posicionarse como marca líder en bicicletas de carbono, desarrollando productos de calidad e innovadores en su industria. Se tendrá presencia física en las 4 ciudades con mayor cantidad de ciclistas, que son Nueva York, Portland, San Francisco y Chicago. Asimismo, una fuerte posición digital, lo que permitirá llegar a todo el país.

1.7. Limitaciones de la propuesta

De la alianza propuesta, podrían generarse riesgos:

- Confiabilidad en la demanda proyectada, debido al acceso a la información disponible del mercado de bicicletas en EE. UU.
- Visibilidad de la cadena de suministro. El socio de Levitat, Shimano, es una empresa global y podría extenderse el flujo de suministro de componentes debido a la demanda.
- Perspectiva de la economía futura.
- Falta de compromiso de Shimano.

Capítulo 2. Análisis externo

2.1. Macroentorno - Análisis PESTELG

Este análisis tiene como zona geográfica Estados Unidos, principalmente las ciudades de San Francisco y Chicago, desde el año 2021 a futuro, sin dejar de lado el resto de Estados. El objetivo de este recurso es manejar una vista del macroentorno que nos permita tomar decisiones *smart* acerca de las futuras inversiones y decisiones estratégicas. En este punto, se desarrollarán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, globales y legales.

- **Políticas:**

Incertidumbre política ocasionada por las elecciones presidenciales de 2021, entre Biden y Trump. Esto escaló en diferentes niveles de la vida política del Gobierno americano, tanto demócratas como republicanos tuvieron fuertes reacciones y actitudes generando inestabilidad, lo cual se tradujo en manifestaciones sin precedentes como el asalto al capitolio previo a la salida del presidente Trump, el cual no reconocía su derrota. Esto puso al país en una condición de confusión y dudas acerca del futuro próximo.

Al ser Joe Biden el actual presidente americano, es una oportunidad que promoverá la ayuda para el desarrollo empresarial dado que Biden ha sido enfático en pronunciarse en 2 vías: Cumplimiento estricto de igualdad para todas las empresas en suelo americano sin medidas favorables para solo algunos como fue en el periodo anterior (Trump 2017-2021); y dirección y celeridad por desarrollo empresarial. “Los cambios en la política comercial probablemente no serán rápidos, pero según se materialicen tendrán implicaciones importantes para muchas empresas.” (Rueda-Sabater, 2021, párr. 9).

La política del Gobierno de turno busca debilitar la dependencia comercial del gigante asiático, China. Ya que después de las cuarentenas producto de las pandemias, la crisis de contenedores, muchas regiones e importadores se vieron afectadas por la escasez y alza de costos.

El Senado ha aprobado una ley de política industrial, la más importante en décadas, con medidas por valor de 280.000 millones de dólares (unos 274.000 millones de euros) para frenar la competencia de Pekín y dotar de autonomía estratégica a la industria nacional. (Sánchez-Vallejo, 2022, párr. 1)

- **Económicas:**

En este punto se tiene variables macroeconómicas de mucha importancia como PBI, desempleo, e inflación que permitirán tener una visión clara del país, sin embargo, la decisión como empresa será priorizar el seguimiento de la inflación en EE. UU. dado que al estar controlado este factor se asegura que el mercado y los recursos de la economía de los clientes se asignen de una manera favorable para la empresa, de tal manera que se logre el bienestar empresarial y crecimiento sostenible para los siguientes 4 años, sobre todo teniendo en cuenta los incrementos en costos de fletes y alzas de precios.

Sin dejar de lado las otras variables, se revisa la evolución del PBI de acuerdo al Banco Mundial (2021a), la tendencia es positiva con excepción del 2020, año en que las economías mundiales se vieron afectadas por la COVID-19 y sus cuarentenas. El 2021 se cerró un crecimiento de 5.7%.

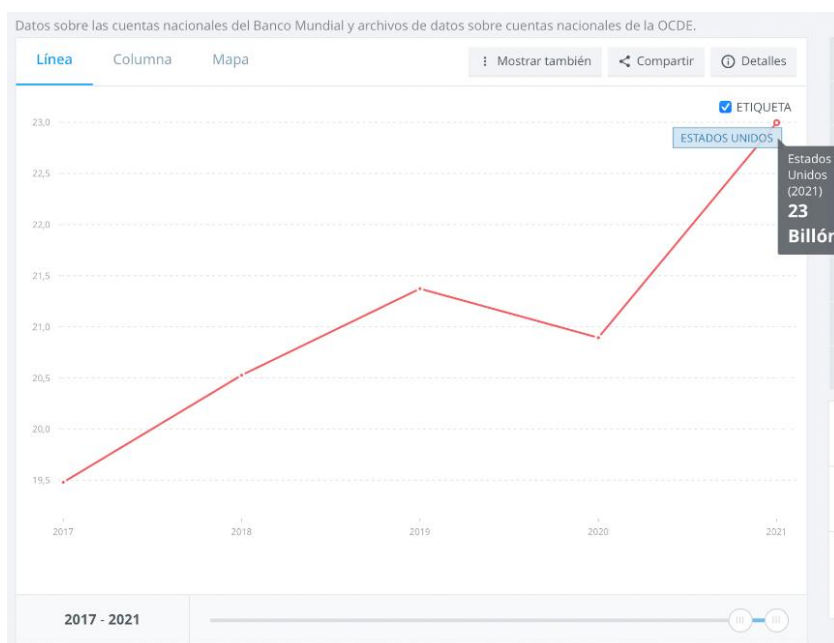


Figura 3. PBI EE. UU. (USD a precios actuales). Banco Mundial (2021a)

Revisando las tasas de desempleo, se observa un claro contraste entre los resultados del 2019 (3.7) y 2020 (8.1) con una recuperación en el 2021 (5.5). Debido a la pandemia la oferta de empleos se vio reducida y muchos perdieron sus puestos. El Gobierno como respuesta brindó un paquete de ayuda para atravesar la época de COVID-19.

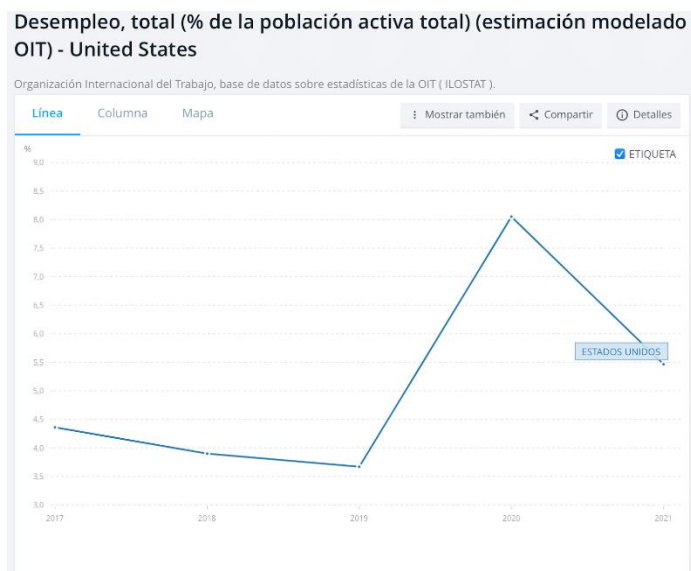


Figura 4. Tasa de desempleo de EE. UU. Banco Mundial (2021b).

- **Sociales:**

Se tiene como punto a favor el hecho de una tendencia ascendente a mantener una vida saludable. Esta ha sido una de las mayores lecciones que nos está dejando la pandemia, el cuidarnos tanto física como psicológicamente y esto se ve reforzado por el deporte y actividades al aire libre.

Asimismo, existe una tendencia por buscar reducir el impacto medio ambiental y con ello la huella de carbono; muchas industrias, cada vez más, desarrollan soluciones ecoamigables. Los consumidores, al decidir sus compras reflexionan sobre este factor.

Las ciudades seleccionadas en las cuales se abrirán tiendas físicas se encuentran en el *top 10* de las mejores ciudades relación: innovación, cultura ciclista y emprendimiento socioambiental, lo cual favorecerá en los próximos años la puesta en marcha comercial, tanto física como digital.

- **Tecnológicas:**

En la actualidad, va creciendo la lista de países como Japón, Italia y Estados Unidos que están apostando por la innovación en el rubro de las bicicletas; el crecimiento en los últimos 2 años de la venta de todo tipo de bicicletas, incluidos los segmentos clave, las nuevas normas políticas en el país (totalmente contrarias a las impuestas por Trump) y el retorno a una normalidad de materia (fibra de carbono) son variables favorables que acompañan el desarrollo en tecnológico y que vienen de la mano con innovaciones en simuladores virtuales, cascos inteligentes, nuevas aplicaciones de celular relacionadas con el ciclismo y que propician un escenario muy favorables en el rubro.

- **Ecológicas:**

La tendencia en el uso de vehículos cada vez apunta más a la adquisición de vehículos que no contaminen el medio ambiente, ya sean eléctricos u otro tipo de energías naturales.

Es necesario también reducir la huella de carbono en la fabricación de bicicletas, sin embargo, esta no es la noticia más relevante en este apartado sino la reincorporación de EE. UU. al proceso internacional (UNFCCC-París), una de las primeras medidas del presidente Biden y que respaldan los pilares de la empresa y la importancia dada al tema medioambiental.

- **Legales:**

Biden reincorpora a EE. UU. al acuerdo climático de París, lo cual promoverá la creación de nuevas leyes proconservación del medio ambiente para que así sea más atractivo y en cierto sentido un deber usar vehículos ecoamigables.

La normativa actual para el uso de bicicletas es básica y define los parámetros en temas de seguridad en la vía o calzada. Sin embargo, sí se produjo un cambio legislativo, en el cual las bicicletas eléctricas no se consideran más vehículos motorizados.

- **Globales:**

Luego de 6 meses que se detectará los casos de COVID-19 a nivel mundial, todos los

países adoptaron medidas excepcionales para reimpulsar la economía, Estados Unidos no fue ajeno a tal escenario, sin embargo, la actualidad económica se centra en la guerra en Ucrania y cómo está afectando la recuperación de la pandemia vivida a nivel mundial, el daño que está ocasionando ha desacelerado el crecimiento económico mundial y afectará el punto macroeconómico descrito anteriormente: la inflación. Para lograr aterrizar con mayor exactitud numérica, se espera que el crecimiento mundial descienda de 5.7% en 2021 a 2.9% en el presente año y se proyecta que se mantenga esa desaceleración para el periodo 2022/2023. “La guerra en Ucrania, los confinamientos en China, los trastornos de la cadena de suministro y el riesgo de estanflación afectan el crecimiento. Para muchos países, será difícil evitar la recesión”. (Banco Mundial, 2022, párr. 3).

2.2. Microentorno - Análisis y atractividad del sector

Análisis de las fuerzas competitivas (Porter)

Competidores

Actualmente existen competidores conocidos en el mercado de bicicletas de fibra de carbono a nivel mundial y de Estados Unidos. El *top 5* muestra a las siguientes marcas como las de mayor recordación en el cliente estadounidense (no necesariamente las de mayor venta): Specialized – Scott – Trek – Giant y Canyon. De este listado, el competidor con mayor ganancia de *share* en el 2021 fue Giant, quien mantuvo importación con países asiáticos, a diferencia de las otras marcas, donde la producción principal era local; el competidor más reacio a incursionar en el rubro digital fue Specialized quien recién en diciembre 2021 lanzó su *e-commerce* transaccional, medida de última instancia para no seguir perdiendo *market share*; a nivel de competencia innovadora, se ha visto relegado en los últimos dos años debido a la falta de materia para la atención de demanda a nivel mundial.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el rubro de investigación analiza el poder de estos por materia prima, por concentración de productos/materiales concentrados en

algunos, por especificaciones en el caso de fibra de carbono y bicicletas de carrera que conllevan piezas detalladas que impactaran el costo de la industria.

Los proveedores de bicicletas y piezas para ensamblarlas se caracterizan por ser varios a nivel local y muchos a nivel internacional, sobre todo de países asiáticos, aunque hay variedad y calidad entre diferentes proveedores, manteniéndose hasta ahora varios proveedores, sin embargo, la pandemia del COVID-19 y la guerra actual en Ucrania ha determinado que este gran listado de proveedores se reduzca en un 40% para atención mundial. Afortunadamente, para el mercado de Estados Unidos, el país es el primer importador de piezas para manufactura de bicicletas de fibra de carbono.

Se puede concluir que antes de la crisis por COVID-19, el poder de los proveedores en el rubro era bajo, sin embargo, por lo explicado en líneas anteriores, actualmente los proveedores han incrementado su poder en las negociaciones.

Un apartado importante que se debe detallar es que a nivel de componentes para bicicletas de alta gama y carrera siempre ha existido un poder de negociación elevado debido a que solo existen 3 empresas mundiales con atención a gran escala: Shimano, SRAM y Campagnolo; por lo tanto, estas tres empresas incrementaron en gran medida su poder de negociación con la pandemia y actual crisis mundial de petróleo, dada la guerra en Ucrania.

Poder de negociación de los clientes

En el sector de bicicletas de fibra de carbono, la pandemia aumentó muchísimo la demanda, llegando a generar crecimientos de 200 y 300% en varios estados de EE. UU.; tanto clientes finales como minoristas tienen opciones reducidas en el mercado, por lo que el poder de negociación de clientes es bajo y se tienen que acoplar a la oferta que puedan presentar las empresas que fabrican estos productos, caso contrario, a lo que pasa en el mercado de bicicletas convencionales en el que sí hay mucha demanda, pero también bastante oferta por lo que el poder de negociación en este caso es alto.

Ingreso de nuevos competidores

En cuanto a la posibilidad de nuevos competidores en el mercado, la posibilidad actual de estos es bastante baja dado que los componentes más importantes para el rubro de bicicletas de fibra de carbono lo lideran 3 empresas; tendría que haber un cambio radical en negociaciones entre marcas del rubro y estos 3 proveedores para que se diera un ingreso de nuevos competidores.

Sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos existe la posibilidad de migrar la velocidad y confort que genera las bicicletas de fibra de carbono hacia un mercado de bicicletas eléctricas, este producto sustituto es de baja amenaza dado que no cumple con lo que busca el cliente de este rubro. Otro producto sustituto son las motocicletas, que también tienen una baja amenaza; ni siquiera la pandemia de COVID-19 puso este producto sustituto como amenaza, dada la escasez de suministros que acarrea la fabricación de una moto.

Regulador

Con respecto a los entes reguladores en el mercado de Estados Unidos encontramos que la Comisión Federal de Comercio | USAGov, regula el comercio transaccional físico y electrónico en todo el país; la Comisión Nacional de Comercio (*Federal Trade Commission*) y la División Antimonopolios del Departamento de Justicia (*Antitrust Division*) son responsables de la ejecución de la legislación antimonopolios de Estados Unidos.

2.3. Matriz EFE

Tabla 2.
Matriz EFE

Tipo	Descripción	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades	Políticas estatales que fortalecen la industria nacional	15.0%	3	0.45
	Recuperación en tasas de PBI y desempleo.	10.0%	3	0.3
	Tendencia de vida saludable en todos los ámbitos.	10.0%	4	0.4
	Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.	10.0%	4	0.4
	Tendencia al uso de vehículos ecoamigables.	7.5%	3	0.225
Amenazas	Abastecimiento de insumos chinos por nuevas normativas del Gobierno.	10.0%	2	0.2
	Inflación elevada por el contexto global.	15.0%	2	0.3
	Cambios en hábitos de consumo por el regreso a la normalidad.	7.5%	2	0.15
	Fuerte inversión en investigación	10.0%	3	0.3
	Revisión de la huella de carbono en la fabricación.	5.0%	2	0.1
TOTAL		100.0%		2.825

El balance de la matriz EFE es positivo (mayor a 2.5), es decir, por encima del promedio. Una posición favorable para responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado de bicicletas de carbono. Con esto, podemos notar que las condiciones son propicias para invertir en el mercado.

2.4. Conclusiones

- La pandemia generada por el COVID-19 jugó muy a favor de la industria, sin embargo, la escasez de materias y ahora la crisis de la guerra en Ucrania traen consigo un escenario incierto para el presente año y el periodo 2022/2023.
- La guerra entre Rusia y Ucrania trae consigo desaceleración comercial en la industria lo que conlleva a replantear estimaciones de oferta/demanda y consigo una redefinición de estrategia en *market share* país y rentabilidad interna.

- La toma de mando de Biden en EE. UU. presentó el inicio de una redefinición del medio político que conlleva un futuro favorecedor para la industria de bicicletas de fibra de carbono en cuanto a liberación de restricción hacia ciertas empresas y una posición imparcial hacia toda la industria comercial del país.
- Lo favorable de la pandemia COVID-19 es que hay un porcentaje mayor de personas con tendencia a tener una vida más saludable y pro medio ambiente; esto favorece mucho al mercado de bicicletas de fibra de carbono, los Estados de EE. UU. donde está presente la empresa físicamente deberán aprovechar y maximizar los puntos a favor para incrementar clientes y posicionamiento de marca.
- El ingreso de nuevos competidores y los productos sustitutos en la actualidad tienen un grado muy bajo de amenaza, lo que permite concentrarse en la estrategia comercial para ganar participación de mercado y rentabilizar la empresa.

Capítulo 3. Análisis interno

Con la finalidad de evaluar sus competencias como empresa y determinar el nivel de planificación de recursos, capacidad activa, producción, etc. se desarrollará el análisis de factores internos para determinar su situación actual, capacidad y proyectar las siguientes etapas.

De la misma manera, se desarrollará el análisis interno para la empresa Shimano, con el fin de establecer y precisar los mismos objetivos.

3.1. Análisis interno de Levitat

3.1.1. Modelo de negocio: Business Model Canvas

El Business Model Canvas será la herramienta que permitirá analizar y definir el modelo de negocio para la empresa Levitat, adicional a ello, permitirá encontrar información relevante para la muestra en marcha de la empresa y la guía inicial para la formación de la organización.



Figura 5. Business Model Canvas – Levitat.

3.1.2. Cadena de valor

Se identifican las etapas con mayor relevancia en el negocio para añadir valor al producto y, por lo tanto, desarrollar una estrategia para ayudar a impulsar estas actividades.



Figura 6. Cadena de valor Levitat.

Recapitulando los análisis CANVAS y la elaboración de la cadena de valor de la empresa nos permite concluir que para lograr desarrollar el crecimiento exponencial de nuestra en 4 años y lograr una propuesta atractiva a Shimano es necesario tener una oferta de producto presente en todo el territorio de Estados Unidos, lo cual permitirá lograr escalar en la *market share* y competir con las principales marcas y adiconar lograr que la propuesta de alianza comercial a Shimano sea representativa a una corporación líder en el sector y con la facturación que mantiene en los últimos 5 años.

3.1.3. Análisis de áreas funcionales

Para desarrollar este punto, tomaremos como base los resultados obtenidos en el simulador, dado que las conclusiones y deducciones deben tener data cuantitativa y cualitativa que respalden los puntos detallados a continuación:

Marketing

<i>Logros</i>	<i>Retos</i>
Mayor proporción beneficio/costo en campañas digitales del mercado.	Posicionar la marca en el <i>top of mind</i> del cliente en todos los segmentos.
Recordación de marca <i>top</i> en 2 modelos en segmentos distintos.	Lograr un conocimiento milimétrico del cliente en cada segmento.
Conocimiento profundo del cliente en el segmento de montaña.	

Finanzas

<i>Logros</i>	<i>Retos</i>
Flujo de caja estable.	Crecimiento a doble dígito sin perder rentabilidad.
Muy buena rentabilidad bruta u operativa.	Maximizar recursos de sistema, tecnología y capital.
Vincular el <i>marketing</i> -ventas con la estrategia corporativa de la empresa.	

Ventas

<i>Logros</i>	<i>Retos</i>
Crecimiento sostenido de ventas en todos los periodos.	Posicionarse como la empresa líder del mercado.
Desarrollar cada segmento del mercado y posicionarse dentro del <i>top 3</i> .	Lograr que todos los modelos sean <i>top 1</i> en cada segmento.
	Crecimiento de ventas con adecuada rentabilidad.

3.1.4. Análisis VRIO

Adicional a la estrategia de diferenciación, otro pilar muy importante para la empresa es la estrategia de crecimiento omnicanal, muy centrado en la digitalización y la puesta en marcha de nuestra canal *e-commerce* y las asociaciones a *marketplace* a nivel nacional.

Se detalla el análisis VRIO desarrollado para la empresa con el objetivo de identificar con claridad las ventajas competitivas en el mercado (Tabla 3).

El análisis VRIO permite determinar los siguientes puntos:

En primer lugar, la visión como empresa es robusta internamente, pero no tiene una diferenciación sólida para lograr una competencia diferencial en el mercado americano.

Se tiene acceso limitado a recursos económicos y dado el contexto de carencia de insumos o materiales se vuelve fundamental en lograr una solución en el corto plazo; la tecnología de información con la que se cuenta es una clara ventaja competitiva temporal porque se tiene mucha experiencia desarrollada en los diferentes modelos de bicicletas para los segmentos de competición, sin embargo, se debe investigar con mayor profundidad el comportamiento en el mercado para el próximo portafolio.

Respecto de la respuesta rápida en el mercado versus los competidores si bien es un recurso/proceso valioso, no es difícil de imitar por los competidores ni tampoco para nuevas empresas; no obstante, hay un recurso que permite concluir una ventaja competitiva sostenible y está vinculado al capital humano: compromiso a nivel gerencial y a todo nivel que destacan por ser valiosos, escasos, difíciles de imitar por los competidores y bien organizados, otorgándole a Levitat una ventaja competitiva sostenible.

La conclusión para Levitat es que la empresa se encuentra en una situación de paridad competitiva con alto riesgo de desventaja en el mediano plazo si no se accionan planes en temas económicos y de tecnología.

Tabla 3.
Análisis VRIO Levitat

Proceso	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizado	
Entendimiento de la misión y visión	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva
Recursos económicos	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva
Tecnología de información	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva por explorar
Respuesta rápida a competidores	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explorar
Respuesta rápida a nuevos mercados	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explorar
Compromiso a nivel gerencial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

3.1.5. Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Levitat es la de diferenciación, centrada en ofrecer un

portafolio de bicicletas en fibra de carbono para los segmentos de montaña y velocidad, con productos de calidad, desarrollo e innovación y tecnología de punta.

3.1.6. Definición de estrategia competitiva

Levitat maneja la estrategia de diferenciación, se especializa en bicicletas de alta gama, con relación precio-calidad atractiva al consumidor. Cuenta con un amplio portafolio para cada tipo de cliente y necesidad existente en el mercado.

Para alcanzar los propósitos de la empresa se viene trabajando en lo siguiente:

- Ingeniería de productos: innovar en nueva tecnología para la fabricación de marcos de fibra de carbono, ensamblaje o materiales. El objetivo es lograr reducir aún más el peso y mejorar la resistencia de las fibras de carbono.
- Estilo creativo: diseños que vayan acorde con las marcas y sus respectivas gamas.
- Sólidas capacidades de *marketing*: publicidad agresiva para captar mayor participación del mercado.
- Gran capacidad de investigación básica: contar con base de conocimientos sobre todas las mejoras tecnológicas de los productos.
- Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias: se requiere para crear sinergias entre las innovaciones que van surgiendo como parte de las marcas (marcos de carbono menos pesados, impresión 3D de marcos, etc.).

3.1.7. Matriz EFI

El balance de la matriz EFI para Levitat es positivo (mayor a 2.5), lo que caracteriza a una empresa con una posición interna sólida, de vital importancia para continuar con el crecimiento y búsqueda de alianzas. Levitat cuenta con un amplio conocimiento del sector y experiencia en atención de clientes finales, en la búsqueda del crecimiento tendrá que ampliar su logística y, con ello, los presupuestos.

Tabla 4.
Matriz *EFI – Levitat*

Tipo	Descripción	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas	Gran conocimiento del mercado en el segmento de bicicletas de montaña y carrera.	12.5%	3	0.375
	Excelente relación comercial con proveedores, en especial de fibra de carbono.	10.0%	3	0.3
	Conocimiento del perfil de consumidor en EE. UU:	10.0%	4	0.4
	<i>Excelente Customer Relationship Management (CRM)</i> en tiendas físicas.	7.5%	4	0.3
	Personal altamente calificado en el área digital	10.0%	3	0.3
	Desarrollo de logística omnicanal en todos los estados.	10.0%	2	0.2
Debilidades	Desarrollo y lanzamiento de una plataforma <i>e-commerce</i> .	12.5%	2	0.25
	Presupuesto fijo en área de Innovación y Desarrollo.	10.0%	2	0.2
	Refinanciamiento para una expansión a nivel país.	10.0%	2	0.2
	Posicionamiento avalado por la trayectoria.	7.5%	2	0.15
TOTAL		100.0%		2.675

3.1.8. Conclusiones

Levitat es una empresa enfocada en 8 pilares estratégicos (misión, visión, cultura, objetivos estratégicos, planes de acción, innovación, tecnología y ejecución). Para lograr crecer en el mercado, deberá desarrollar un portafolio de bicicletas innovadoras con el objetivo de lograr tener un producto de vanguardia. Adicionalmente, deberá lograr construir una propuesta de omnicanalidad hacia el cliente final que le permita un crecimiento exponencial para los siguientes 4 años.

3.2. Análisis interno de Shimano

3.2.1. Modelo de negocio: Business Model Canvas

Shimano opera un modelo de negocio integral de fabricación de componentes, la propuesta de valor de componentes de alta calidad no solo le ha permitido tener de clientes a empresas manufactureras de ciclismo, sino también apertura directa con marcas y distribuidores de bicicletas.

Podemos observar desde el bloque de creación de relación con el cliente, que la relación es muy cercana para poder satisfacer en 100% las especificaciones de la manufactura que impacta directamente en una de las actividades claves: investigación y desarrollo.

Respecto de los socios claves, es importante señalar que el prestigio de la empresa le ha permitido estar presente y tener relación inmediata con cada actor dentro de la cadena de distribución hasta el *retail* o marca vendedora de bicicletas.



Figura 7. Business Model Canvas Shimano.

3.2.2. Cadena de valor



Figura 8. Cadena de valor Shimano.

La cadena de valor es de vital importancia en Shimano, ya que el valor agregado en sus productos no es igualable en la competencia ni en los mismos clientes. La calidad de sus piezas habla por sí sola y se han hecho acreedoras de una reputación a nivel global. Tanto el área de Tecnología como de *Marketing* han hecho grandes investigaciones para fortalecer la posición en el mercado, lo cual va de la mano de la zona central de ensamblaje, la cual entrega productos altamente cotizados.

3.2.3. Análisis de áreas funcionales

Marketing

<i>Logros</i>	<i>Retos</i>
Convenios con ciclistas reconocidos como Armstrong.	Crecimiento de marca de SRAM.
Exitosos acuerdos con equipos de ciclistas.	Competencia en acuerdos con ciclistas.
Posicionamiento de marca.	Nuevos medios que sean cada vez más eficientes para los clientes.
Marcas fuertes con reputación asociada a alta calidad.	
Investigación y desarrollo.	

Ingeniería

<i>Logros</i>	<i>Retos</i>
Innovación tecnológica constante.	Pendiente nuevos desarrollos para bicicletas ligeras de carbono.
Capital humano A1 motivado e innovador.	Constante <i>hunting</i> de tendencias de mercado.

Ventas

<i>Logros</i>	<i>Retos</i>
Líder del mercado.	% de <i>market share</i> en crecimiento de los competidores: SRAM y Specialized.
95% de ingresos de Shimano van por el negocio de bicicletas.	Crecimiento plano de los mercados de montaña y carretera.
Ventas de kits y no solo componentes.	Ingresos a nuevos mercados.

Producción

<i>Logros</i>	<i>Retos</i>
Control de calidad <i>top</i> .	Mejoras en el proceso riguroso de control de calidad.
Línea de producción reconocida.	Búsqueda de oportunidades de optimización de tiempos y recursos.
Procesos que agregan valor.	Desarrollos de los competidores.
Componentes reconocidos por su calidad.	

3.2.4. Análisis VRIO

Shimano es una empresa enfocada 100% en el cliente y calidad que a pesar de ser un insumo de un producto final busca brindar cada vez mejores experiencias por eso la apuesta de la misión “To promote health and happiness through the enjoyment of nature and the world around us”, va más allá de simplemente ofrecer algo tangible sino una experiencia de vida. Esto viene desde la alta gerencia y es lo que le da un valor agregado a la empresa su continuo y arduo labor en investigación y desarrollo que motiva a los empleados a ser innovadores, pensar diferente sin miedo para lograr sueños locos que capaz son grandes oportunidades de negocio. Esto se ve reforzado en el análisis VRIO, los puntos de mayor valor y difíciles de imitar por parte de la competencia justamente son eso: la tecnología de Shimano impulsada por la innovación de sus empleados y el compromiso de la alta gerencia para con ellos y sus clientes, convirtiendo ambos puntos en ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 5.
Análisis VRIO - Shimano

Proceso	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizado	
Marca Shimano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Cultura Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Tecnología de información y productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Respuesta rápida a competidores	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explorar
Respuesta rápida a nuevos mercados	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explorar
Compromiso en innovación desde el nivel gerencial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

3.2.5. Definición de ventaja competitiva

Shimano desarrolla una ventaja competitiva por diferenciación. La capacidad de innovar, dado el vasto conocimiento en el rubro de componentes y la interacción directa con

varios ejes de la cadena de abastecimiento y distribución de bicicletas, incluso con *retailers* y clientes finales, hacen posible que los productos desarrollados sean de calidad.

Shimano, sin duda, es un pionero en el rubro, un visionario que brinda herramientas de investigación/desarrollo y ve el negocio como un todo, lo cual le abrió las puertas y permitió capitalizar su posición en el mercado.

3.2.6. Definición de estrategia competitiva

Esta empresa que celebra su aniversario 100 tiene como estrategia la diferenciación, sus componentes de alta gama y media se destacan por sí solos debido al desempeño de sus piezas, la investigación y desarrollo tanto en tecnologías como *marketing* dio paso a numerosas oportunidades de innovación con foco en el cliente.

Asimismo, Shimano busca diferenciarse aún más y cuasi volverse vital en sus clientes directos y finales a través del desarrollo de kits (*packs* de diferentes piezas) que en conjunto brindan una experiencia ya sea de velocidad, comodidad, todo terreno. Que si se usarán con productos de la competencia en conjunto no tendrían el mismo efecto. Por lo cual su diferenciación viene acompañada de proyectos que buscan brindar rentabilidad y sostenibilidad a la empresa.

3.2.7 Matriz EFI

Tabla 6.
Matriz EFI - Shimano

Tipo	Descripción	Peso	Calificación	Ponderado
	Calidad indiscutible de sus productos.	12.5%	4	0.5
	Equipo de investigación y desarrollo innovador en constante generación de ideas y desarrollos.	12.5%	4	0.5
Fortalezas	Posicionamiento y reputación positiva a nivel mundial.	10.0%	4	0.4
	Equipo de asesoría y acompañamiento de clientes.	10.0%	4	0.4
	Amplitud de clientes en diferentes partes del mundo.	7.5%	4	0.3

Tipo	Descripción	Peso	Calificación	Ponderado
Debilidades	Gran estructura, que exige burocracia en procesos.	10.0%	2	0.2
	No cuenta con un área en ensamblaje de bicicletas.	10.0%	2	0.2
	No cuenta con marcas o modelos de bicicletas.	10.0%	2	0.2
	Falta de desarrollo de canal de ventas B2C.	10.0%	1	0.1
	Falta de experiencia en campañas de <i>marketing</i> dirigidas a la venta por clientes finales.	7.5%	2	0.15
TOTAL		100.0%		2.95

El balance de la matriz EFI para Shimano es positivo (mayor a 2.5), lo que caracteriza a una empresa con una posición interna sólida. Shimano carece de una unidad de bicicletas armadas como producto final y por lo tanto una estrategia de *marketing* para la comercialización de las mismas. Por lo tanto, en un mercado tan retador como EE. UU. contar con un aliado estratégico será vital.

3.2.8. Conclusiones

- Shimano es un socio clave para cualquier empresa de bicicletas.
- Sus piezas únicas agregan valor a los diferentes segmentos de mercado.
- La marca está muy posicionada en los clientes finales debido a los esfuerzos de *marketing* en el trabajo con ciclistas y equipos de ciclismo.
- Los clientes están dispuestos a pagar más por productos de calidad Shimano.
- Los consumidores buscan mejorar cada vez sus experiencias en ciclismo por lo que las empresas deben comprar el kit completo para poder entregar el valor agregado a los clientes.

Capítulo 4. Análisis de mercado

En este capítulo se muestran las características principales del mercado de bicicletas en Estados Unidos, tales como tamaño de mercado y composición por principales segmentos de bicicletas, competidores, factores que determinan la demanda, segmentación por edades, PBI per cápita, mercado objetivo y principales tendencias de la industria.

Método de análisis

La investigación se realizó de manera exploratoria con fuentes de información secundaria, tales como el portal Statista que muestra análisis estadísticos de industrias e indicadores económicos, páginas especializadas en el sector, datos de la economía y población se obtuvo de U.S. Census Bureau.

Objetivos

- Medir y cuantificar el tamaño de mercado, identificar principales ciudades que practican el uso de bicicletas y en que segmentos
- Ingreso promedio por habitante, para así poder ofrecer y enfocar nuestros productos y recursos de manera eficiente.
- Mostrar las principales tendencias hacia donde se está enfocando la industria y principales canales de comercialización.

Según Statista (2018a), en el 2017 los segmentos de bicicleta de mayor valor de mercado son Mountain Bike y Road Bike.

Bicycle sales in the United States by category of bike in 2017 (in million U.S. dollars)*

Bike sales value by type of bicycle in the US 2017

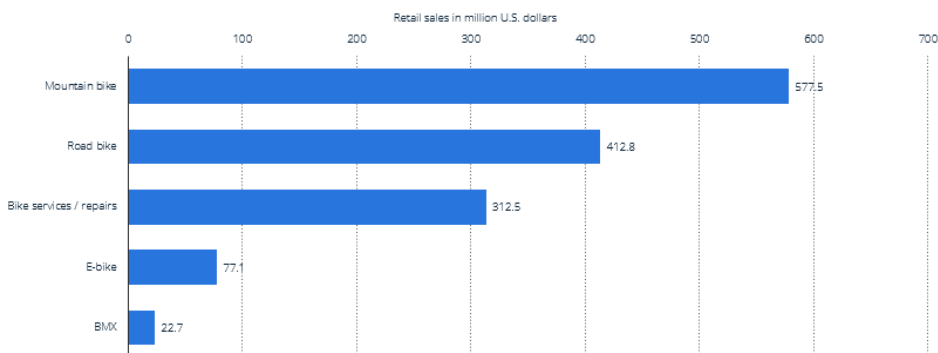


Figura 9. Venta de bicicletas en Estados Unidos por categoría de bicicleta en 2017 (en millones de USD). Statista (2022b).

Según un artículo publicado en Statista en abril del 2022, desde el 2019 el segmento de bicicletas Montaña es el más popular¹.

Este estudio de mercado tiene como objetivo principal identificar las ciudades de Estados Unidos con mayor potencial estratégico para el segmento de bicicletas de montaña y Road Bike. A la par, analizar los resultados de ventas y potencial del canal *e-commerce*, en este tipo de venta/compra especializada.

En adelante desarrollaremos los siguientes puntos para entender la complejidad del mercado de bicicletas en Estados Unidos:

- Oferta de mercado.
- Demanda de mercado.
- Perfil del consumidor.
- Proyección de ventas.

4.1. Mercado de bicicletas

La industria de bicicletas es estable, manteniéndose en promedio 5 900 millones de USD en el periodo 2004-2014 con 17.8 millones de bicicletas vendidas en promedio. Esta cifra de valor de mercado incluye todos los segmentos de bicicletas, ropa de bicicleta,

¹ https://www.statista.com/topics/1448/bicycle-industry-in-the-us/#topicHeader__wrapper

reparaciones y/o repuestos, bicicletas eléctricas y otros. En el 2020 el mercado se valoró en 8 200 millones de USD, incrementándose +28%² respecto al 2019, ello se debe al confinamiento para evitar contagios de COVID-19 que inicio en marzo 2020.

Research and Markets (2021) (empresa especializada en análisis de mercado) prevé que el mercado de bicicletas crecerá 6% entre 2021 y 2026, alcanzado 8 900 millones de USD en el 2025 con 25 millones de bicicletas vendidas.

Según Research and Markets (2021), el mercado de bicicletas en EE. UU. se estima en 7 900 millones de USD en el año 2020, representando una participación del 27.04% en el mercado global.

Según National Bicycle Dealers Association - NBDA (2015), el mercado estadounidense de bicicletas está dominado por bicicletas importadas. En 2014, se estima que más del 99% o 17.8 millones de bicicletas fueron importadas al país, principalmente de China y Taiwán.

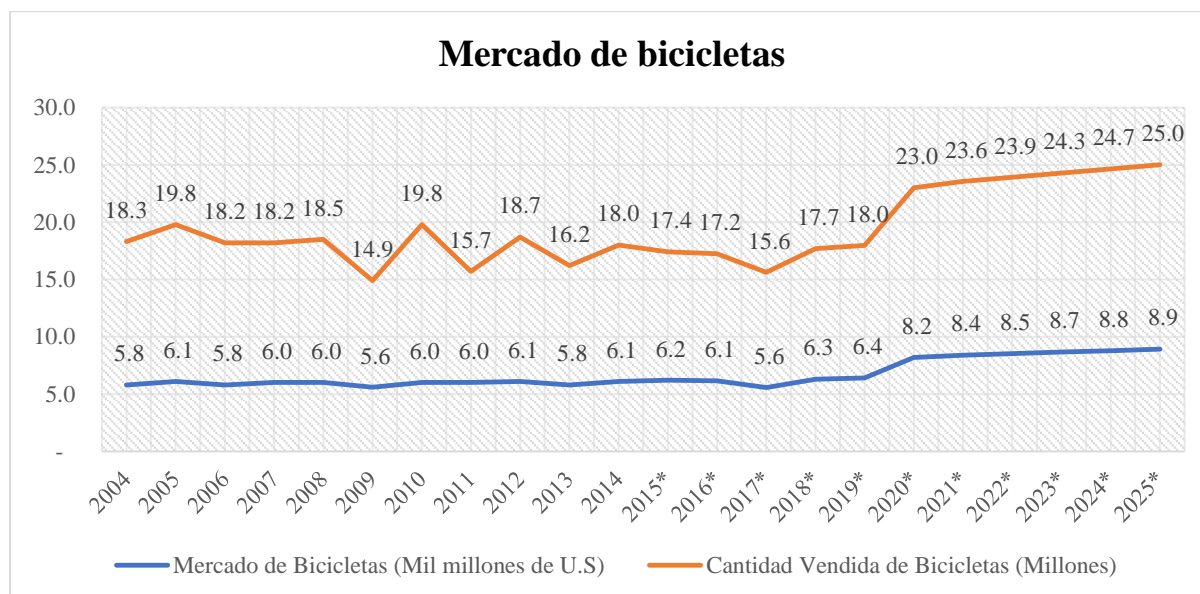


Figura 10. Mercado de bicicletas proyectado hasta el 2025. Se estimó tomando en cuenta la información presentada en Statista (2018a).

² <https://www.statista.com/chart/25088/us-consumer-spending-on-bicycles/#:~:text=Bicycle%20Market&text=According%20to%20inflation%2Dadjusted%20figures,spending%20even%20picking%20up%20pace.>

Mercado de bicicletas por segmento

En la Figura 11 se muestra la información de valor de mercado por segmento de la industria de bicicletas en el 2017, extraída de varias fuentes.

Según el reporte, el segmento de mayor valor de mercado es bicicleta de Montaña con una participación de 10.4% en el 2017 y alcanzando 14.9% en el 2025 según la fuente consultada Research and Markets (2020)³. En el periodo 2021 al 2025 se espera que todos los segmentos crezcan a una tasa acumulada del 6% alineado a la proyección de Research and Markets (2020).

El segmento de otros se compone de la siguiente forma otros segmentos como bicicleta para niños, otros segmentos no especificados en el recuadro y/u otros productos relacionados al sector.

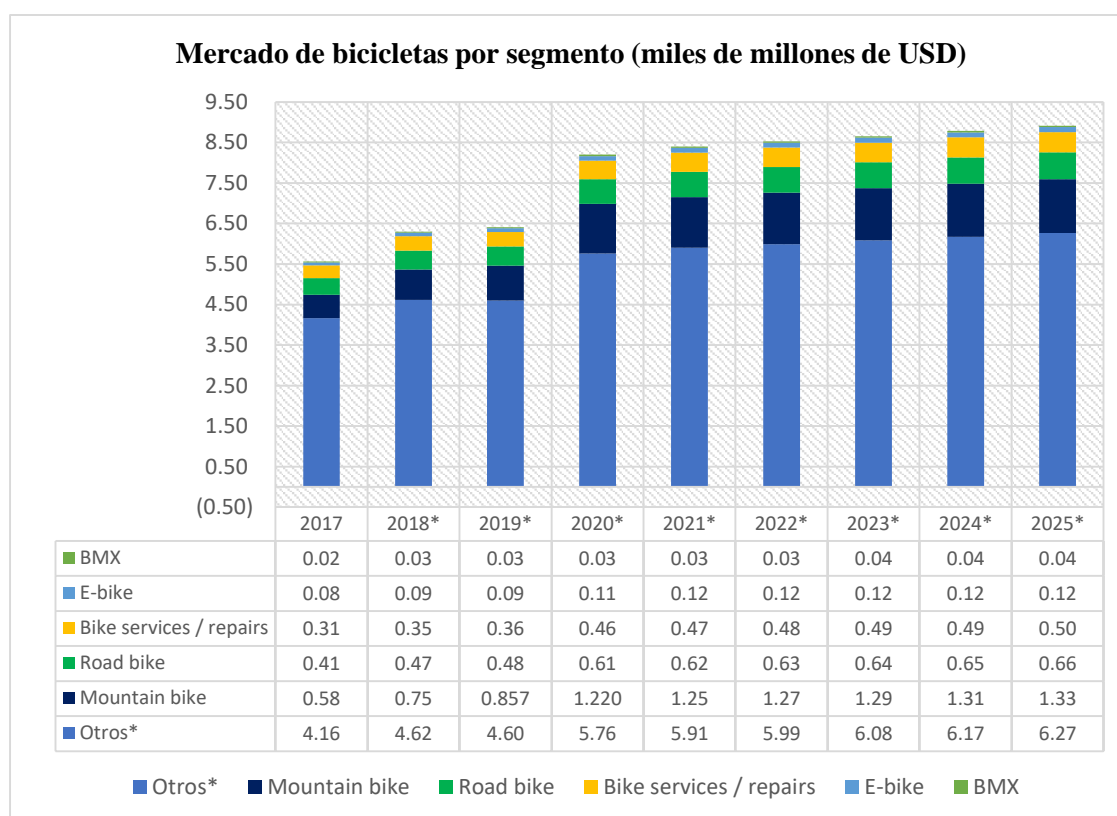


Figura 11. Mercado de bicicletas por segmento (miles de millones de USD). Información del 2017 presentada en Statista (2018b). Bicycle industry in the United States, página 8. y a partir del 2018 se realiza estimaciones tomando en cuenta tasas de crecimiento de diversas fuentes NPD (2021), NBDA (2015), Mordor Inteligence (2021a).

³ <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/07/23/2066599/0/en/Global-Bicycles-Market-2020-2027-and-Impact-of-COVID-19-Mountain-Bicycles-Segment-Corners-a-14-9-Share-in-2020.html#:~:text=The%20Bicycles%20market%20in%20the,CAGR%20of%204.7%25%20through%202027.>

Principales fabricantes de bicicletas

La Tabla 7 muestra los principales fabricantes de bicicletas a nivel global, y ventas para el 2020 (salvo Giant Bicycles y Merida).

Tabla 7.
Ventas de competidores del mercado de bicicletas

Compañía	Ventas (millones USD)
Giant Bicycles (2017)	1 848
Accell Group	1 478
Dorel Industries	1 045
Merida (2017)	753
Atlas Cycles Ltd.	N/D
Cervelo Bicycles	N/D
Olympus Corp	N/D
Specialized Bicycle Components	N/D
Scott Sports	N/D
Trek Bicycles	N/D

Nota: Información presentada en Statista (2018b). Bicycle industry in the United States, 12-15.

Análisis de la demanda

La infografía de Richter (2022)⁴ muestra el gasto en miles de millones de USD de los consumidores en bicicletas y accesorios en el periodo 2019 (6.1), 2020 (6.9) y 2021 (8.2).

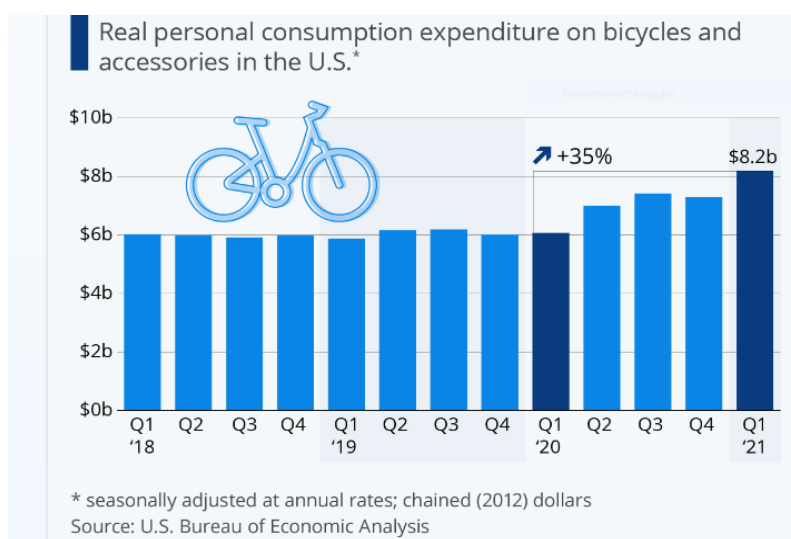


Figura 12. Gasto en bicicletas en EE. UU. El auge de las bicicletas impulsado por la pandemia avanza hasta 2021. (Richter, 2022).

⁴ <https://www.statista.com/chart/25088/us-consumer-spending-on-bicycles/>

El crecimiento del 35% en el 1T21 vs el 1T20 se debe al efecto pandemia. Y muestra una clara tendencia al crecimiento del gasto del consumidor en bicicletas y accesorios.

Determinantes de la demanda

Aumento del enfoque gubernamental para construir una cultura ciclista

La expansión y mejora de la infraestructura ciclista generara mejores condiciones para la práctica de este deporte, es así que según la página web ciclosfera.com EE. UU está construyendo la autopista ciclista The Great American Rail-Trail y cruzará 12 Estados recorriendo 4 000 km de los cuales están contruidos 3 200, cruzará Estados como Washington, Maryland, Nebraska, Illinois, Iowa, Pittsburg. Según la misma fuente, desde que empezó la pandemia el uso de vías ciclistas aumento en más del 60% en EE. UU. (Ciclosfera, 2021)



Figura 13. Great American Rail-Trail. (<https://ciclosfera.com/a/de-costa-a-costa-asi-sera-the-great-american-rail-trail-la-autopista-ciclista-que-cruzara-ee-uu>).

La fuente consultada *Impactos de COVID-19 en el ciclismo, 2019-2020*⁵ cita lo siguiente respecto a la pandemia:

La expansión y mejora de la infraestructura ciclista protegida, tanto completada como planificada, garantizará mejores condiciones ciclistas en los próximos años. Muchos

⁵ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01441647.2021.1914900>

estudios documentan la importancia de construir carriles para bicicletas con barreras físicas que separen a los ciclistas del tráfico rápido y/o de grandes volúmenes de tráfico motorizado. Tales instalaciones protegidas aumentan el ciclismo y lo hacen más seguro... Una encuesta de consumidores de marzo de 2021 encontró que el 45% de los encuestados en los EE. UU. informaron que tenían la intención de usar el transporte público menos que antes, incluso después de que haya pasado la pandemia (Consulting US, 2021). Por lo tanto, algunos de los usuarios del transporte público que cambiaron a la bicicleta durante la pandemia probablemente seguirán andando en bicicleta, especialmente con las mejores instalaciones para bicicletas.

Y según la misma fuente, 102 de las 200 ciudades estadounidenses construyeron carriles para bicicletas nuevos o ampliados siendo la mayor construcción en Nueva York (102 km). (Buehler y Pucher, 2021, resumen, párr. 11 y conclusión 5)⁶.

Factor económico

Uno de los determinantes de la demanda de bicicletas es el poder adquisitivo de la población y podemos inferirla de los siguientes gráficos, se observa crecimiento sostenido a lo largo del periodo de análisis.

El ingreso promedio por persona a nivel nacional asciende a 65 115 USD, siendo +6% superior al 2021.

Tabla 8.
PBI per cápita del 2018 al 2025

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PBI per cápita (USD)	61,586.00	62,631.00	59,745.00	61,196.00	62,388.00	63,416.00	64,211.00	65,115.00
% Crec.	2.5%	1.7%	-4.6%	2.4%	1.9%	1.6%	1.3%	1.4%

Nota: Sobre la base de datos de Statista (2022a, pp. 16 y 46).

⁶ Traducción libre de los autores del trabajo de investigación.

La Figura 14 muestra los ingresos promedio por persona y estado de mayores ingresos, este indicador finalmente fue uno de los factores que nos motivó a elegir las ciudades donde ingresaremos a operar con tienda física: San Francisco (123 979 USD), New York (85 565 USD), Portland (64 267 USD) y Chicago (52 716 USD).

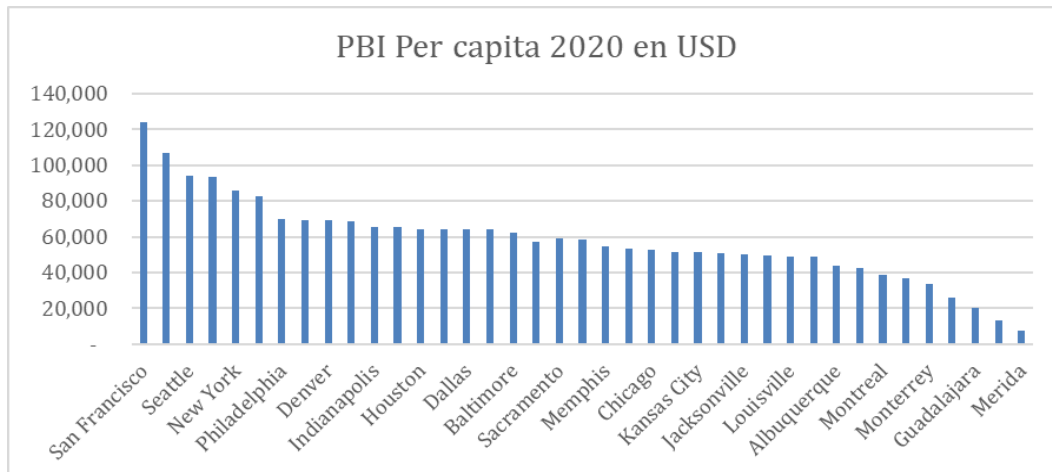


Figura 14. Ingreso per cápita en EE. UU. por ciudad. Statista (2021b). <https://es.statista.com/estadisticas/634288/ciudades-mas-pobladas-en-ee-uu-ingresos-medios-per-capita-en/>

La Figura 15, extraída de Statista, muestra el *score* de las principales ciudades para manejar bicicleta, el *ranking* de puntuación se basa en 4 categorías: clima, rutas para bicicletas, tiendas / clubes de bicicletas y seguridad. La puntuación va de 0 a 100 (siendo 100 la mejor calificación). Dado este dato, respalda la decisión de mantenerlos operando en las dos ciudades de mejor puntuación (San Francisco y Portland).

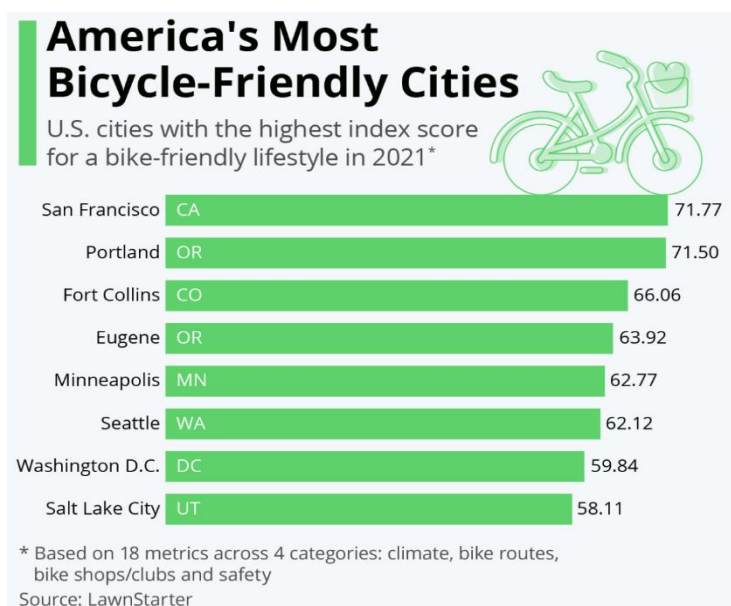


Figura 15. Ciudades más aptas para ciclistas de EE. UU. (Statista 2021a).

La Figura 16 muestra las 10 principales ciudades de Estados Unidos con mayor número de usuarios de que van al trabajo en bicicleta en el 2019. A la luz de esta evidencia, se sustenta la propuesta de ingresar a las otras 2 ciudades: New York y Chicago.

Community	Estimated # of Bicycle Commuters in 2019	Change in # of Bicycle Commuters (2010-2019)	% Change in Number of People Biking to Work (2010-2019)	% Change in Population (2010-2019)
New York, NY	54010	26093	93%	2%
Chicago, IL	20309	5213	35%	0%
San Francisco, CA	20201	4993	33%	9%
Portland, OR	19052	2017	12%	12%
Seattle, WA	17092	4786	39%	23%
Los Angeles, CA	16554	453	3%	5%
Washington, DC	15528	6240	67%	17%
Philadelphia, PA	14908	4405	42%	4%
Denver, CO	9852	3338	51%	20%
Minneapolis, MN	9629	2660	38%	12%

Figura 16. *Números de viajeros en bicicleta más relevantes*. <https://data.bikeleague.org/show-your-data/city-data/topic-ii-rates-of-active-commuting/>

Medio ambiente y salud

En los últimos años existe la tendencia al cuidado del medio ambiente (cero emisiones de gases que generan efecto invernadero) y la bicicleta contribuye a este cuidado, adicionalmente tiene beneficios en la salud.

Segmentación del mercado

Segmentación por sexo:

La Tabla 9 muestra la segmentación de usuarios por uso de bicicleta y sexo de los usuarios. Un 83.2% de los usuarios representa el segmento de Road Bike y 16.8% representa Mountain al cierre del 2020 según datos mostrados por Statista (2018a, pp. 10-11). Según fuentes consultadas como StreetsBlogUSA⁷ la tercera parte de los usuarios son hombres.

Tabla 9.

Segmentación por sexo

Usuarios en millones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mountain bike	8.5	8.0	8.3	8.6	8.6	8.7	8.6	9.0	9.3	9.7	10.1	10.6	11.0
Hombres (72%)	6.1	5.8	6.0	6.2	6.2	6.3	6.2	6.5	6.7	7.0	7.3	7.6	7.9
Mujeres (28%)	2.4	2.3	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.0	3.1
Road bike	40.9	39.7	38.3	38.4	38.9	39.0	39.4	44.5	46.1	47.7	49.8	52.2	54.3
Hombres (72%)	29.4	28.6	27.6	27.6	28.0	28.1	28.4	32.0	33.2	34.4	35.8	37.6	39.1
Mujeres (28%)	11.4	11.1	10.7	10.7	10.9	10.9	11.0	12.5	12.9	13.4	13.9	14.6	15.2
Total	49.4	47.8	46.6	47.0	47.5	47.7	48.0	53.5	55.4	57.4	59.8	62.7	65.3

Nota: Basada en datos de Statista (2018b), The League of American Bicyclists (S.f.) y Short (2019).

⁷ La brecha de género en bicicleta de Seattle entre las más amplias de EE. UU. (Short, 2019).

Segmentación por grupo etario:

En la siguiente imagen se muestra la composición de los usuarios por edades en % y número según Statista⁸ al cierre del 2018, y para nuestra proyección mantuvimos esta proporción ajustándola con el porcentaje de crecimiento de la población por sexo según fuentes de censo de EE. UU.

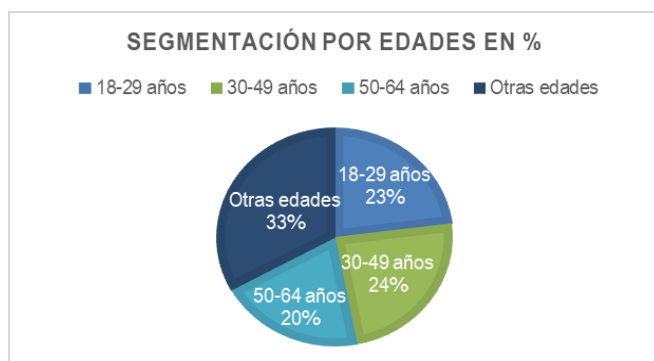


Figura 17. Segmentación por edades en porcentajes.

Tabla 10.

Segmentación por edades

Segmentación por grupo etario:

Usuarios en millones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*
18-29 años (23%)	11.4	11.0	10.7	10.8	10.9	11.0	11.0	12.3	12.7	13.2	13.8	14.4	15.0
30-49 años (24%)	11.9	11.5	11.2	11.3	11.4	11.5	11.5	12.8	13.3	13.8	14.4	15.1	15.7
50-64 años (20%)	9.9	9.6	9.3	9.4	9.5	9.5	9.6	10.7	11.1	11.5	12.0	12.5	13.1
Otras edades (33%)	16.3	15.8	15.4	15.5	15.7	15.8	15.8	17.6	18.3	18.9	19.7	20.7	21.5
Total	49.4	47.8	46.6	47.0	47.5	47.7	48.0	53.5	55.4	57.4	59.8	62.7	65.3

Fuente: elaboración propia en función a la data estadística de población (*United States Census Bureau. (2021)*)

Tiendas físicas

Planeamos ingresar a 4 ciudades de EE. UU. (Portland, New York, San Francisco y Chicago) en los segmentos de Mountain Bike y Road Bike, se estima en cada ciudad la siguiente cantidad de usuarios:

⁸ Share of Americans who rode a bike in the last 12 months in 2018, by age. (Statista, 2018a).

Tabla 11.
 Datos por ciudad (estimado para el 2021)

Usuarios por ciudad	Población total en millones	Usuarios en millones	Mercado en millones de USD	PBI per cápita USD
San Francisco	39.24	6.65	622.01	123,979
New York	19.84	3.40	317.72	85,565
Portland	4.25	0.71	66.66	64,267
Chicago	12.67	2.16	201.53	52,716
Total	76.00	12.92	1,207.93	N/D

Fuente: elaboración propia en función a la data estadística de población (*United States Census Bureau. (2021)*)

Para esta proyección, se mantuvo la proporción de la población por Estado y se multiplica por la cantidad de usuarios por tipo de bicicleta, y el valor de mercado se obtuvo multiplicando los unitarios de ingresos por venta de bicicletas.

Mercado de bicicletas de fibra de carbono y mercado objetivo

Para estimar el tamaño de mercado de bicicletas de fibra de carbono se considera las tasas de crecimiento del mercado desarrollado en el punto anterior; se parte de la información reportada por Business Wire (2021)⁹ empresa especializada en elaborar informes de mercado a nivel mundial. Según artículo publicado en el 2021, el tamaño de mercado de bicicletas de fibra de carbono se estimó en USD 529.76 millones para el 2021 y se proyectan que el 2026 ascienda a USD 762.11 millones mostrando un crecimiento de 7.42% de crecimiento anual acumulado.

En el primer bloque de la tabla 12 se muestra el tamaño de mercado total proyectado en función a la data histórica obtenida de Statista (2018b) y variables macroeconómicas como población, PBI, inflación, etc. de EE. UU. en el segundo bloque se encuentra la proyección de mercado de Business Wire (2021), lo cual proyecta que el mercado alcance un valor de USD 689.3 millones al cierre del 2025, lo cual representa una participación del mercado total de 7.7%. En el tercer y último bloque se muestra la proyección de ventas en millones de USD

⁹ <https://www.businesswire.com/news/home/20211222005299/en/United-States-Carbon-Fiber-Bike-Market-Growth-Forecasts-to-2026-Compound-Annual-Growth-of-7.42-Forecast-During-2021-2026---ResearchAndMarkets.com>

que tendría la alianza entre Levitat y Shimano, partiendo de una venta del simulador de USD 9.2 millones, para alcanzar al cierre del 2025 USD 163.2 millones con un *market share* de 23.7%, ello representa en el 2022 el 7.5% de las ventas de componentes Shimano en Norteamérica, y en el 2025 38%.

Tabla 12.
Mercado de bicicletas de fibra de carbono en EE. UU.

Mercado de bicicletas (millones de USD)	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado de bicicletas	8,400	8,526	8,654	8,784	8,915
Mountain	872	885	898	911	925
Road Bike	623	632	642	651	661
Otros	6,905	7,009	7,114	7,221	7,329
Número de Usuarios (Millones)	55	57	60	63	65
Tamaño de mercado de fibra de carbono (Millones de USD)	529.8	565.8	604.3	645.4	689.3
% del total mercado	6.3%	6.6%	7.0%	7.3%	7.7%
Proyección de venta de Levitat Bike (millones de USD)	9.2	30.9	71.0	120.8	163.2
Precio promedio en USD	942	4,640	4,756	4,875	4,992
Proyección venta de bicicletas en Und.	9,801	6,669	14,925	24,789	32,695
% Participación de mercado	1.7%	5.5%	11.7%	18.7%	23.7%
Venta de componentes Shimano en USA (millones USD)	365.12	411.20	417.37	423.63	429.98
% Ratio ventas (Levitat / Shimano)	2.5%	7.5%	17.0%	28.5%	38.0%
% Ratio ventas (Mercado / Shimano)	145.1%	137.6%	144.8%	152.4%	160.3%

Fuente: elaboración propia

En el primer bloque de la Tabla 13 se muestra la composición de las ventas por canal. El segundo bloque muestra las ventas por segmento proyectadas en función a las tasas de crecimiento mostradas en el punto 4.3. El segmento Montaña representa el 68.3% de los ingresos y Road Bike 31.7%, a nivel cantidad de bicicletas vendidas Road Bike representa el 63.9% y Montaña 36.1%.

Tabla 13.
Proyección de ventas por segmento

	2021	2022	2023	2024	2025
Composición de las ventas por canal:					
Tiendas	100%	49%	35%	30%	25%
<i>E-Commerce</i>	-	51%	65%	70%	75%
Proyección de venta por segmento:					
Total venta (millones de USD)	9.2	30.9	71.0	120.8	163.2
Precio promedio	942.1	4,241.4	4,347.6	4,456.3	4,563.2
Cantidad	9,796.0	7,295.0	16,327.0	27,117.0	35,765.0
Montaña (millones de USD)	1.6	18.0	41.4	70.5	95.2
Precio (USD)	1,199.0	6,397.0	6,556.9	6,720.9	6,882.2
Promedio de bicicletas	1,296	2,821	6,313	10,485	13,829
<i>Road Bike</i> (millones de USD)	7.7	12.9	29.6	50.4	68.0
Precio (USD)	903.0	2,882.7	2,954.8	3,028.7	3,101.4
Promedio de bicicletas	8,500	4,474	10,014	16,632	21,936

Fuente: elaboración propia

4.1.1 Tendencias de ventas de piezas para bicicletas

Entre las tendencias de piezas para bicicletas tenemos los siguientes componentes considerados los más importantes:

- *Marco:*

El marco de una bicicleta es un componente muy importante ya que es la pieza que sujeta todos los demás componentes y básicamente es la parte que puede ahorrar la mayor cantidad de peso debido a su tamaño y material de fabricación.

Por un lado, se tienen los marcos que son rígidos, esto quiere decir que no poseen amortiguación ni delantera ni posterior. Esto es especialmente útil para bicicletas que son utilizadas en rutas pavimentadas. Esto se debe a que el rendimiento al pedalear es más eficiente ya que no se pierde fuerza debido a la absorción de impacto de los amortiguadores.

Por otro lado, tenemos los marcos móviles que sí poseen amortiguadores usualmente delanteros y posteriores en bicicletas de gama alta. Esto permite mayor comodidad en rutas todo terreno aprovechando la movilidad del marco que se utiliza.

Adicionalmente, tenemos la diferencia en marcos con respecto al material de fabricación. Para bicicletas de gama baja y media el material común es el aluminio que es relativamente resistente pero pesado. Su beneficio principal es que son muy cómodos.

Sin embargo, también tenemos los marcos de carbono. Estos son especialmente utilizados por las bicicletas de alta gama debido a su relación peso-rigidez y su liviandad que permite pedalear cómodamente tanto en terrenos irregulares como en carreteras.

- *Cambios o velocidades:*

Los cambios o velocidades forman parte de la transmisión. Estos funcionan para modificar la cantidad de fuerza que debe aplicar el usuario durante el pedaleo gracias a los discos (usualmente 3 por 7). En la actualidad se puede reconfigurar la bicicleta para que se necesite más o menos fuerza en cada número de cambios y así tener un manejo más cómodo en un terreno que puede contener subidas, bajadas y terrenos planos.

La tendencia con respecto a los cambios de una bicicleta al ser de alta gama es que sean precisos y que no se salten ninguna velocidad de lo contrario estos serán considerados de mala calidad y no serán aptos para bicicletas de alta gama. Tener en cuenta que los cambios de alta calidad requieren un montaje perfecto en los marcos de bicicletas, por este motivo, se debe buscar que los cambios sean compatibles con el marco adquirido. Además, estos no deben tener partes plásticas ya que eso reduce su calidad de vida.

- *Llantas:*

Las llantas son parte vital en la bicicleta ya que con ellas se podrá definir una buena tracción a la hora de manejar en distintos terrenos. Existen llantas para todo tipo de terrenos, llantas que son especialmente para pista, llantas mixtas que permiten ir por terreno pavimentado y arena o montaña y llantas que son especialmente para *off-road*, es decir, terreno montañoso lleno de piedras y arena, entre otros.

- Asientos

Se cuenta también con gran variedad de asientos. La gran mayoría de asientos de alta gama son de gel y ergonómicos que suelen ser mucho más cómodos que sus competidores.

Todo esto hace más fácil la conducción de los usuarios.

4.1.2. Segmentos de mercado - valoración

Según Statista (2018b), en su reporte por segmento de bicicletas, se cuenta con la siguiente distribución:

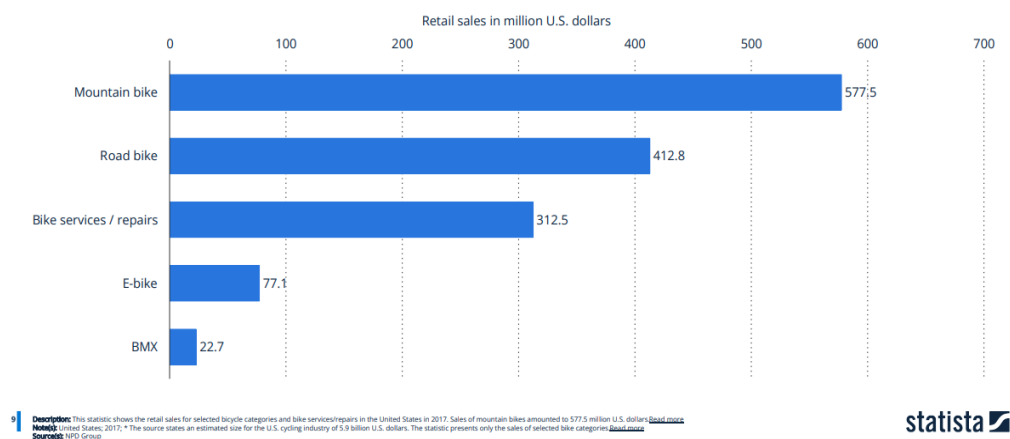


Figura 18. Venta en el mercado de bicicletas de EE. UU. por segmento en el 2017 (en millones de USD) (Statista, 2018b).

Con la Figura 18 se estimó la distribución del mercado aplicada a bicicletas de carbono que sería de montaña 41.17%, camino 29.43%, servicios/reparaciones 22.28%, bicicletas eléctricas 5.49% y BMX 1.61%

- Montaña: El segmento más grande de bicicletas en Estados Unidos. Este segmento está diseñado para los usuarios más experimentados, ya que los caminos que se deben recorrer son mucho más exigentes. Senderos no pavimentados, gravilla, cruce por encima de ríos, entre otros. Es vital una excelente amortiguación manteniendo el poco peso y la alta resistencia de la bicicleta para una conducción más ágil y cómoda. Se estima que este segmento representó ventas de 90,06 millones de dólares en el 2021.
- Camino: El segundo segmento más grande de bicicletas en Estados Unidos. Es un segmento en donde se incluyen las rutas para el trabajo y también las carreras en

donde la exigencia es superior y prima especialmente la ligereza de las bicicletas y tipos de cambios para poder alcanzar las velocidades más altas. Los caminos destinados para este segmento son completamente pavimentados, por lo mismo se requieren neumáticos prácticamente lisos para alta velocidad. Se estima que este segmento representó ventas 64,38 millones de dólares en el 2021.

- Eléctricas (segmento no abarcado): Este segmento es relativamente nuevo y año tras año va ganando nuevos adeptos. Poseen características como pedaleo asistido, autonomía sin pedaleo, entre otros. Se estima que este segmento representó 12,01 millones de dólares en el 2021.
- Otros: Como parte del mercado restante de bicicletas se encuentran las BMX y también mantenimientos y reparaciones. Se estima que este segmento representó 52,26 millones de dólares en el 2021.

4.2. Comportamiento del consumidor

En el 2020, más de 160 millones de americanos participaron en al menos una actividad deportiva al aire libre, debido a los efectos de COVID-19, siendo 7 millones más que en el 2019, de acuerdo con la Outdoor Industry Association (2021, p. 6).

Las actividades con mayor participación de acuerdo con dicho reporte son las siguientes:

MOST POPULAR OUTDOOR ACTIVITIES BY PARTICIPATION RATE

1 RUNNING, JOGGING AND TRAIL RUNNING	21.0% of Americans	63.8 million participants
2 HIKING	19.0% of Americans	57.8 million participants
3 FRESHWATER, SALTWATER AND FLY FISHING	18.0% of Americans	54.7 million participants
4 ROAD BIKING, MOUNTAIN BIKING AND BMX	17.3% of Americans	52.7 million participants
5 CAR, BACKYARD, BACKPACKING AND RV CAMPING	15.8% of Americans	47.9 million participants

Figura 19. Actividades al aire libre más populares según participación (EE. UU.)

Los consumidores actuales, tras la pandemia de COVID-19 han prestado su atención hacia los beneficios que involucra el ciclismo como deporte, salud, reducción de la contaminación, entre otros. Tanto grandes países, estados y/o ciudades han comenzado a poner en práctica mecanismos que favorezcan y fortalezcan el uso de bicicletas para futuros años, como detalla Mordor Intelligence (2021a, p. 16).

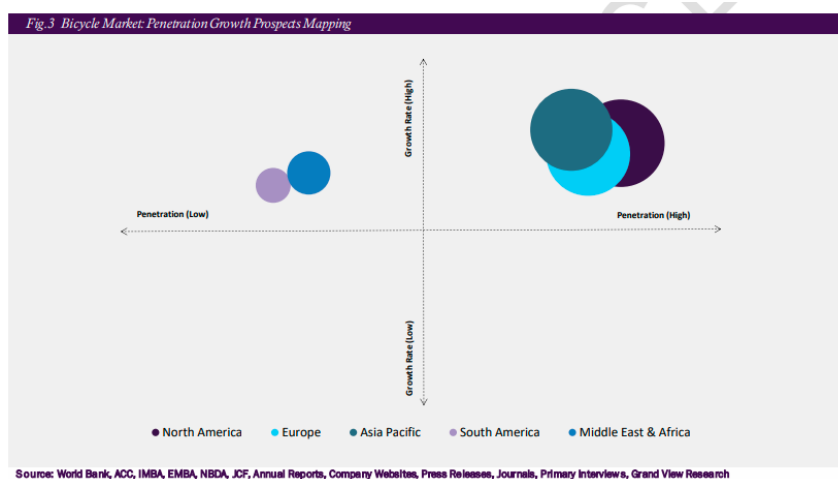


Figura 20. Mapeo de penetración y crecimiento a nivel global en el mercado de bicicletas. Según data de Mordor Intelligence (2021a).

Revisando el panorama global del mapa de penetración (Mordor Intelligence, 2021a, p. 17), se concluye que el mercado norteamericano tiene una gran penetración y una de las mayores tasas de crecimiento. Por lo que es momento de consolidar la participación de la empresa en una de las economías *top* a nivel mundial.

4.2.1. Actitud de los consumidores finales hacia el producto según segmento del mercado

Como se comentó anteriormente, gran parte de la población refuerza su decisión de iniciar o mantener este deporte por motivos de salud que permite disminuir las probabilidades o efectos diferentes enfermedades cardiovasculares, respiratorias o incluso la obesidad. Recordemos que, por varios meses, los gimnasios estuvieron cerrados, lo cual hizo que la demanda de bicicletas de todos los segmentos creciera incluso las de costos elevados (United States Census Bureau, 2021).

Otro motivo que alienta y atrae cada día a más adeptos a este deporte, es el traslado al trabajo. Lo cual te permite ir tranquilo sin aglomeraciones, reducir el tráfico y reducir la contaminación mientras haces deporte. Este segmento va ganando terreno.

Adicional se tiene otro segmento muy importante, el cual está compuesto por los ciclistas de montaña, estos en su mayoría *millennials* (1981-1993), este dato se precisa en *Bicycle Market Estimates and Segment Forecasts to 2027* (Grand View Research, 2021), dicha generación cuenta con un poder adquisitivo que permite adoptar este deporte desde otra mirada. Al practicarlo buscan entretenimiento y aventura, es decir, dosis de adrenalina. Adicional, las marcas han crecido con ellos a través de los medios sociales, por lo cual, mayor cobertura a eventos y desarrollo de contenido podría ser la clave para un mayor crecimiento en este sector.

El resultado de lo anteriormente expuesto se ve reflejado en el fuerte crecimiento que se tuvo en el mercado de ciclismo en el 2020 vs 2019, 45% comenta Dirk Sorenson, Director Ejecutivo y Analista de la Industria deportiva en NPD (Sorenson, 2022). El 2021 vs 2020, la variación fue mucho más conservadora de 3% debido al crecimiento abrumador del año anterior. El mercado de accesorios de bicicletas creció en el 2021 un 36%, el de partes 31%, el de vestimenta 20% comparado contra el 2019 (Sorenson, 2022).

4.2.2. Demandas de los consumidores finales

El consumidor actual se ha visto prácticamente obligado, producto de la pandemia, a realizar algunos cambios de comportamiento en su proceso de toma de decisiones, como comentan los editores de McKinsey, en las perspectivas del comercio minorista y consumo, el COVID-19 ha cambiado las esferas de la vida (McKinsey, 2020, p. 19), por lo tanto, las expectativas y patrones se han visto acelerados. Como ejemplo, el *delivery on-line* ha tenido una aceleración de 10 años en 8 semanas en EE. UU., producto de la pandemia (McKinsey, 2020, p. 20). Es imposible pensar que, con tantos avances y nuevas normalidades, las demandas de los clientes no varíen. Ahora más que nunca es vital conocer a nuestro cliente.

Debido a la nueva coyuntura los consumidores buscan:

Utilidad: más de un uso, diferentes terrenos y condiciones.

Disponibilidad: corto tiempo de espera a pesar de la coyuntura de las importaciones.

El cliente va a preferir el canal que le indique el menor tiempo de espera.

Compras inteligentes: más información acerca de las especificaciones y asesoría que acompañe tanto en tienda como *on-line*.

Confort: un producto cómodo que brinde soporte durante todo el trayecto.

Nuevas maneras de hacer ejercicio: un medio para mantenerse activo.

Decisión de socializar o no: la posibilidad de decidir el tipo de contacto con el resto, ya que es una actividad que puede ser personal o grupal.

Por lo tanto, la experiencia de compra del cliente pasa a ser omnicanal, el cliente debe recibir la misma calidad de servicio en todos los puntos de contacto y sentirse acompañado y seguro a la vez. Si bien los indicadores de trabajo y consumo per cápita en EE. UU. vienen mejorando e incluso han alcanzado los valores pre pandemia en los últimos meses, los consumidores siguen con recelo el alza de precios, debido a la inflación ocasionada por la misma pandemia y el problema de disponibilidad de productos que se atraviesa por la crisis de contenedores. Si bien el cliente no tiene en mente estas crisis a diario, la inversión que es una bicicleta hará que la compra sea cada vez más Smart.

4.3. Tendencias tecnológicas

4.3.1. Innovaciones tecnológicas de vanguardia que ameritan el desarrollar alianzas con determinados proveedores

Shimano se ha caracterizado por estar siempre a la vanguardia de la tecnología de componentes de alta gama para bicicletas, entre sus principales innovaciones se encuentran:

Suspensión electrónica: este tipo de componente fue utilizado principalmente de manera experimental.

El año pasado hubo bastante tecnología electrónica utilizada en circuitos de carrera. Por ejemplo, Loïc Bruni utilizó un prototipo de suspensión electrónica Öhlins en la temporada de downhill del 2021, incluyendo un botón en el manubrio y un dispositivo desconocido escondido debajo de la cubierta de carbón en su Demo Specialized. (Scott, 2022, párr. 5)¹⁰.

Diseño: tanto a nivel de belleza como también por reducción de peso y aumento en el aerodinamismo, un buen diseño siempre debe ser característica de una bicicleta de alta gama. En el 2022, espero ver mucha más integración de componentes en bicicletas de montaña. Las nuevas Scott Spark y Cannondale Jekyll el amortiguador trasero sutilmente oculto entre los tubos del marco, espero ver más diseños ingeniosos como estos. Sin embargo, la integración no está limitada solo a los amortiguadores traseros. También hemos visto bicicletas como la Focus Jam que tiene una integración de cables por dentro del manubrio. No veo porque otros fabricantes top buscarían este tipo de mejoras que brindan mínimos beneficios. No obstante, se ven geniales. (Scott, 2022, párr. 25-26, 29)¹¹.

4.4. Evolución del producto

4.4.1. Qué es lo que ofrece el sector a los clientes

Las bicicletas han ido variando mucho a lo largo del tiempo. Según John Timmer (2018) (Editor de *Ciencias Sénior*, aficionado del ciclismo), las bicicletas en la actualidad parecen no haber cambiado mucho, pero en realidad es todo lo contrario. Los principales cambios evolutivos son:

Las ruedas: básicamente, las ruedas, que están compuestas por un grupo de rayos que sostiene el aro y lo une a la maza, no han cambiado mucho salvo que se revise el material exótico del que fue fabricado y aerodinamismo que vienen acompañado de un precio

¹⁰ Traducción libre de los autores de la investigación.

¹¹ Traducción libre de los autores de la investigación.

moderado al comprar una bicicleta de gama alta. Estas han ido evolucionando desde las que usan cámaras de caucho (como automóviles antiguos) hasta llantas que no necesitan cámaras, son las que por la presión de aire se llegan a sellar entre el borde de la llanta y el aro.

El marco: con materiales variados como el acero, aluminio, fibra de carbono y hasta titanio, los marcos de bicicletas son considerados pieza fundamental en toda bicicleta ya que sirven es de donde se montan todos los demás componentes. Previamente, la geometría de los marcos se limitaba a estructuras de formas similares a las de un triángulo. Además, lo más común era que los marcos llevaran todos los componentes montados por fuera y encima del propio marco. Ahora, se utiliza mejor el espacio y se le da una mejor estética en muchos casos escondiendo sutilmente algunos componentes dentro o debajo del marco, tales como cables de freno, cables de cambios, amortiguadores traseros, etc.

Los frenos: la idea principal de los frenos no ha cambiado mucho a lo largo del tiempo: jalar una palanca, esta jala un cable que termina por presionar las pastillas de freno contra el aro. Simple y altamente efectivo. Lamentablemente, solo se necesita montar la bicicleta por unos cuantos baches profundos para que las llantas pierdan la alineación perfecta y empiecen a presionar contra las pastillas de freno. Esto se resolvió con el ingreso de los frenos de disco para bicicletas, que iniciaron igualmente con cables y que en la actualidad incluyen versiones hidráulicas para mayor fuerza y precisión.

Los cambios: las tradicionales “10 velocidades” eran las que se utilizaban cuando ya eras considerado un niño grande, incluyendo dos cambios adelante y cinco posteriores. Ahora existen muchas más combinaciones y calidades. Con el pasar del tiempo se introdujeron los cambios indexados, estos cambios también fueron evolucionando hasta que los fabricantes vieron la manera de montarlos dentro de las palancas de freno. Si girabas la palanca podías aumentar un cambio, si girabas una segunda palanca, se reducía un cambio. Esto podría parecer un lujo innecesario para la gran mayoría hasta que una pendiente empinada aparecía de repente.

Adicionalmente, se evidenció que las bicicletas están siendo bastante utilizadas también para ir al trabajo. Si bien los números pueden parecer poco alentadores, se debe tener en cuenta que se está hablando de un porcentaje de la población, es decir, 1% es una cantidad considerable de nuevo mercado potencial. Además, esta información es preCOVID-19, y se tiene conocimiento que, debido a la pandemia, el mercado de bicicletas creció de manera abrupta ya que se trató de promover el distanciamiento y la bicicleta es ideal para transportar solo a una persona a la vez.

4.5. Canales de comercialización

4.5.1. Comportamiento futuro de los canales de comercialización

El mercado de bicicletas en Estados Unidos considera tanto el canal *on-line* como *off-line*, este último incluye la venta de bicicletas por canal *retail* como la venta de partes y accesorios de estas por el resto de los canales de distribución. De acuerdo con Mordor Intelligence (2021b, p. 34), se proyecta que el peso del canal *on-line* supere al *off-line* para el 2027.

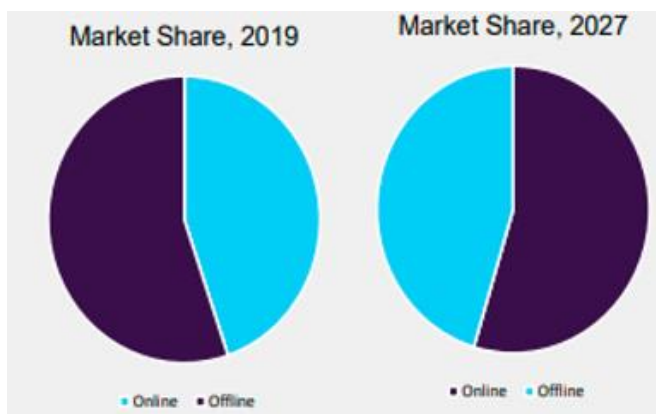


Figura 21. Participación de mercado estimada (2019-2027) Mordor Intelligence (2021b).

La estrategia de distribución de la empresa se enfoca en abastecer a los clientes finales mediante las plataformas digitales: *e-commerce* y *marketplace* y también tiendas físicas, es un negocio claramente de B2C a pesar de las modalidades físicas y digitales.

La pandemia del COVID-19 nos ha llevado a plantearnos interrogantes sobre cómo gestionar nuestras operaciones o si debemos replantear nuestra estrategia de distribución, la pandemia cambió desde hábitos cotidianos de consumo hasta temas de salud y cuidado

personal en cada individuo, los negocios no fueron ajenos replanteando logística, abastecimiento y procesos de distribución.

Uno de los grandes ganadores durante la pandemia fueron todas las empresas digitales, en un mundo globalizado como el actual la posibilidad de venta desde cualquier parte y hacia cualquier parte del mundo es una realidad. Sin embargo, existe un cambio en los sistemas de producción y distribución a nivel mundial, el mercado de EE. UU. y nuestro rubro no ha sido ajeno a ello.

El modelo de negocio seleccionado B2C se basa principalmente en la eliminación de los intermediarios y capitalizar esfuerzos de llegar directamente al cliente final; a raíz de la pandemia, cada vez son más las marcas que venden y se relacionan de manera directa con sus clientes a través de los canales *on-line* y es donde nosotros hemos realizado un cambio de estrategia proyectando el canal *e-commerce* con mayor relevancia y peso en las ventas, dado que este modelo cambia principalmente los procesos de distribución porque ahora es la empresa misma como fabricante quien lo controla, junto con los demás servicios como manufactura, proceso de compra/venta, *marketing* y atención al cliente.

Desafío proyectado: Adaptación y reestructura en nuestro canal digital

El confinamiento obligó al mundo adaptarse o probar los canales digitales para mantenerse operativos, la nueva experiencia de revisar, escoger y comprar no resultó del todo bueno, el *mindset* de los consumidores se fue adaptando, cambiando e impactó fuertemente en la demanda de ciertas categorías, el rubro de bicicleta y la experiencia de completa también participaron de este cambio.

Los canales digitales lograron cubrir las demandas con el tiempo, pero los departamentos de logística siguen teniendo desafíos y no lograron responder ágilmente, estas situaciones hicieron que los usuarios incrementaran en el tiempo por recibir un producto, tengan errores de entrega, cancelaciones, productos en mal estado, etc.

Mantener una comunicación y relación estrecha con nuestros clientes será un factor clave para que el canal *e-commerce* pueda diferenciarse del resto de empresas y marcas. La actividad de *marketing* también se ve afectada y hace que replanteemos estrategias dado que los canales digitales deberán mantener un excelente posicionamiento de nuestra marca y la recordación de esta; actividades de promoción, información de nuevos productos eventos de exhibición, sorteos y *live shopping* se volcaron al mundo virtual generando experiencias de compra cercanas y así continuar financiando relación marca-cliente.

El futuro próximo en el consumidor y el canal de venta

Una vez superado el período más crítico de la crisis sanitaria, empieza un período largo de apertura de restricciones, este período retomará las actividades tradicionales e impactará positivamente el sector *retail* con la apertura paulatina de los comercios y, como ya se ha venido dando en los últimos meses, con mucha incertidumbre y cambios periódicos que afectan la decisión de compra, consumo, información de producto y selección de canal de compra; en este tiempo se establecerán unas pautas de consumo donde lo que regirá serán las condiciones de cuidado personales que generará un impacto positivo en algunas categorías. El sector *retail*/físico estuvo obligado a implementar nuevas estrategias comerciales, de *marketing* y logísticos para reenganchar a ese consumidor migrado al mundo digital.

4.6. Conclusiones

- El efecto de COVID-19 en los hábitos de las personas y en específico en la forma de entretenimiento, se ve reflejado en el incremento de la demanda de bicicletas, donde el 2020 representa 28% de crecimiento en ventas respecto al año anterior y 6% en el 2021, esta tasa de crecimiento se mantendría constante hasta el 2025 donde el mercado en general alcanzaría un valor en venta de 8 900 millones de dólares. La alianza de Levitat con Shimano ingresará a un mercado con oportunidad de crecimiento a mediano plazo.

- Los principales segmentos de mercado son Mountain y Road Bike, el primero con una participación de mercado en nivel de ventas de 10.4% en el 2017 con proyección al 2025 de 14.9% y el segundo con 7.4% de participación de mercado. Estos dos segmentos son los objetivos de la alianza.
- Los Estados con mayor cantidad de ciclistas en los segmentos de Mountain y Road Bike son San Francisco, New York, Portland y Chicago, en los tres primeros Estados la población cuenta con ingresos superior a 61 000 dólares que es el ingreso promedio nacional, solo Chicago se encuentra por debajo del promedio con 53 000 dólares en promedio.
- La alianza se concentrará en el mercado de bicicletas de fibra de carbono que representa un crecimiento superior al de la industria de bicicletas con 7.42%. En el 2021, el tamaño de mercado de las bicicletas de fibra de carbono representa el 6.3% de la industria de bicicletas y en el 2025 7.7% alcanzando un valor de 689 millones de dólares.
- La edad del público objetivo fluctúa entre los 18 y 64 años, donde el ingreso promedio es de 53 000 dólares hasta 124 000 dólares, el 72% de los usuarios son hombres y 28% mujeres.
- En el mercado aproximadamente el 45% de las ventas se realiza a través del canal *e-commerce* y para el 2027 se proyecta que supere el 60%.

Capítulo 5. Plan estratégico de la alianza Levitat-Shimano

La siguiente planificación organizativa, económica y estratégica se desarrollará para el periodo de 2022 hasta el 2025.

5.1. Visión de la alianza 2025

“Ser los aliados estratégicos de experiencias y aventuras para los ciclistas, mejorando su calidad de vida, retándonos en cada paso a ser cada vez más innovadores, tecnológicos y ecoamigables.”

5.2. Objetivo general de la alianza

El objetivo de la alianza es desarrollar una línea de bicicletas de fibra de carbono Levitat by Shimano buscando incrementar la participación de mercado en los segmentos Mountain y Road Bike de 1.7% en el 2021 a 23.7% al 2025 con presencia en el mercado de Estados Unidos con cuatro tiendas en cuatro ciudades: Nueva York, Portland, San Francisco y Chicago. Asimismo, una fuerte posición digital, lo que permitirá llegar a todo el país.

5.3. Objetivos estratégicos de la alianza

Rentabilidad

- Utilidad neta objetiva para el año 2025 de USD63.8MM.
- Margen de rentabilidad mayor a 30% a partir del segundo año y alcanzar el objetivo de 39.1% en el año 2025.

Crecimiento

- Objetivo de facturación para el año 2025 es de USD163MM.
- Meta de participación de mercado en los segmentos de bicicletas para Mountain y Road Bike a fin del año 2025 de 23.7%

Sostenibilidad

- Crecimiento sostenible y responsable para los *stakeholders*, tales como los

empleados, proveedores, accionistas. Esto se sustenta en planes de retención 04 años de permanencia promedio en la organización e inversión en capacitación 3% de las ventas y utilidad neta con crecimiento constante siendo 39.1% al 2025. Todo ello garantiza un crecimiento sostenible y responsable.

- Reconocimiento del portafolio Levitat-Shimano como productos de alta calidad de constante innovación en el mercado.
- Posicionamiento como empresa omnicanal con la mejor propuesta de compra y servicio post venta.

5.4. Planteamiento general de la alianza

Para poder desarrollar qué tipo de alianza estratégica usaremos, primero definamos que es una alianza, según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008, p. 265): “Una alianza estratégica es una estrategia de cooperación entre compañías que combinan algunos de sus recursos y capacidades con la intención de crear una ventaja competitiva”; en línea con este párrafo, creemos que Levitat y Shimano pueden aliarse para unir sus recursos y capacidades para desarrollar en conjunto bicicletas de fibra de carbono que pueda competir en el mercado de Estados Unidos, Levitat actualmente produce, distribuye y vende bicicletas muy ligeras cuyo cuadro es hecho a base de fibra de carbono un material ligero y resistente y, por otro lado, Shimano es líder en producción de componentes de bicicletas de alta calidad, uniendo sus recursos y *know-how* creemos que se puede conseguir un producto que competitivo y que agregue valor al usuario final.

La alianza que formaremos será una *joint venture*, que según Hitt y otros (2008) se define como:

Una *joint venture* es una alianza estratégica mediante la cual dos o más compañías forman una empresa independiente, legalmente constituida, para compartir algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva. Una

joint venture se caracteriza por que los socios aportan en igual medida para constituir la nueva sociedad. (p. 266).

Asimismo, en línea con lo dicho por Hitt, Ireland y Hoskisson (2008, p. 266), esta alianza permitirá:

- Enfrentarse a un mercado competitivo e incierto.
- Mejora la cooperación entre los socios, transferencia de tecnología, *know-how* de cómo gestionar la operación.
- Desarrollar una ventaja competitiva respecto al mercado y crear productos de alto valor.

Propuesta de alianza Levitat-Shimano

- Actualmente Shimano comercializa componentes en Norteamérica y sus ventas equivalen a 411 millones de dólares en el 2022 (*Forecast* de Shimano) reportando un incremento de 13% interanual.
- Ya con la propuesta de la alianza Shimano estaría ingresando a competir en un mercado cuyo valor de ventas en el 2022 es 222 millones de dólares representando el 54% de sus ventas en Norteamérica. La proyección de ventas de la propia alianza se estima en 30.9 millones de dólares en el 2022 representando el 7.5% de las ventas de Shimano en Norteamérica y 5.5% de participación de mercado, para finalmente en el 2025 alcanzar 23.7% de participación de mercado.

Tabla 14.
Estimación de ventas con alianza Levitat Shimano

Shimano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas (millones de USD)	3 666.0	4 530.1	5 101.9	5 178.4	5 256.1	5 334.9
Componentes	2 925.5	3 615.0	4 071.3	4 132.4	4 194.3	4 257.3
Norteamérica	370.3	365.1	411.2	417.4	423.6	430.0
Tamaño de mercado bicicletas de fibra de carbono (mill. USD)	496.0	529.8	565.8	604.3	645.4	689.3
Ventas con la alianza (mil. USD)	1.8	9.2	30.9	71.0	120.8	163.2

Nota: La información presentada para el 2020 y 2021 son cifras reales de Shimano, para los siguientes años se realizó una proyección en función al crecimiento de mercado (Shimano, 2021).

El aporte de capital en un *joint venture* es 50% cada uno, y la repartición de las utilidades generadas producto de la operación sería de la misma forma.

5.5. Modelo de negocio de la alianza

El modelo de negocio será una **alianza estratégica *joint venture*** para la comercialización y desarrollo de productos y el modelo de negocio sería de la siguiente forma:

Lienzo de Modelo de Negocio - Alianza Shimano - Levitat

Aliados Clave ⑦	Actividades Clave ⑧	Promesa de Valor ①	Relaciones con los Clientes ④	Segmentos de Clientes ②
<ul style="list-style-type: none"> - Know How de Shimano - Proveedores de Tecnología - Ingenieros especialistas - Proveedores de materia prima - Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación y Desarrollo (A&D) - Gestión de Canales de Venta (Tiendas Físicas e E-Commerce) - Gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias y aventuras memorables para los ciclistas, mejorando su calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta y Asesoramiento Personal - Página web - Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas naturales y empresas
	Recursos Clave ⑥		Canales de Distribución ③	
	<ul style="list-style-type: none"> - Staff de ingenieros - Tecnología para el diseño de modelos y producción. - Infraestructura de producción y ventas - Capital disponible para la inversión. 		<ul style="list-style-type: none"> - 04 Tiendas Físicas - E-Commerce 	
Estructura de Costos ⑨		Cultura ⑩	Fuentes de Ingresos ⑤	
<ul style="list-style-type: none"> - Pago planilla a colaboradores - Equipos Tecnológicos y Desarrollo tecnológico (R&D) - Gasto en Publicidad - Implementación, desarrollo y mantenimiento de E-Commerce. 		<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidad y Seguridad - Cercanía - Innovación - Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas de bicicletas. - Venta de componentes Shimano. - Postventa. 	

Figura 22. Modelo de negocio de la alianza Levitat-Shimano.

5.6. Cadena de valor de la alianza

A continuación, se detalla la cadena de valor producto de la alianza:

Infraestructura:	Planificación de demanda y <i>fcst</i> de nuevos modelos			
Recursos Humanos:	Reclutamiento y capacitación de nuevos ingresos. Alineado al objetivo estratégico			
Desarrollo Tecnológico:	Investigación de mercado y desarrollo de nuevos modelos			
Compras:	Gestionar la compra de materias primas, equipos de manufactura, servicios de tecnología y digital			
Logística Interna	Operaciones	Lógica de Salida	Marketing y Ventas	Servicios de Posventa
Almacenamiento, manipulación de materia prima y grupos de componentes Shimano.	Fabricación de cuadros de carbono de la mejor calidad y ensamblaje del cuadro de carbón con componentes Shimano.	Abastecimiento, envíos de bicicletas y componentes pedidos de tiendas y/o clientes.	Dar a conocer la promesa de valor, promocionar la marca y difusión de nuevos modelos disponibles de bicicletas.	Soporte omnicanal personalizado a nuestros clientes.

Figura 23. Cadena de valor de la alianza Levitat-Shimano.

5.7. Estrategia competitiva y ventaja competitiva

Nuestro objetivo como alianza es fortalecer nuestros objetivos comerciales logrando ser líderes en la venta de bicicletas de montaña y velocidad de fibra de carbono en el país; nuestro primer objetivo es lograr una venta de 163 millones de venta en el año 2025 que representa el 23.7% de *market share*.

Nuestra estrategia competitiva como alianza se basará en la *estrategia de diferenciación* capaz de ofrecer un portafolio de productos con mayor calidad y desarrollo tecnológico; asimismo, se busca:

- Generar lealtad de marca en la comunidad de clientes ciclistas.
- Vender el producto con mayor margen.
- Generar barrera de entrada para nuevos competidores.

Las ventajas competitivas que se genera como alianza:

- Transferencia de conocimientos y tecnología.
- Distribución a nivel país mediante logística Shimano y principales *marketplaces*.
- Eficiencia en costes de producción y distribución.

5.8. Sinergias que generan la alianza

La alianza genera sinergias y se pueden evaluar en los siguientes niveles:

- Ventas, incremento en ventas producto de la combinación de los recursos y capacidades de ambas compañías. Las ventas en el 2021 antes de la alianza fueron de 9 millones de dólares y se estima cerrar el 2025 con ventas de 163 millones de dólares ya con la alianza en plena operación.
- *Marketing*, beneficiándonos de las apuestas por ciclistas profesionales y eventos que auspicia Shimano, generando sinergia en los gastos de publicidad.
- Logística, centralización de la producción y distribución, esta sinergia se logrará en base al *know-how* de Shimano para distribuir sus componentes y que se replicará en la producción y comercialización de bicicletas.
- Compras de materias primas, obtener mejores condiciones en la negociación con proveedores de insumos para la producción del cuadro de fibra de carbono.

La alianza permitirá a Levitat ingresar con más rapidez al mercado y ofrecer productos competitivos en calidad y precio.

Actualmente, Shimano está en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio relacionado a la industria y busca diversificar, esto debido a la competitividad que existe en la producción de componentes, la alianza le permite de alguna manera estar presente en la producción vertical del producto.

5.9. *Balanced scorecard* (BSC) de la alianza

Según Kaplan y Norton (2006), el BSC es un modelo teórico donde se describen las estrategias destinadas a crear valor. El BSC ofrece una visión general de la estrategia de la compañía relacionando cuatro perspectivas como el factor humano, procesos, clientes y financiero, asignándoles métricas de control para ir gestionando el impacto de la estrategia diseñada.

Perspectivas

- Aprendizaje y crecimiento, en este punto se muestra como las personas, tecnología y entorno organizacional se interrelacionan y tiene una relación causa efecto con los procesos y/o clientes.
- Procesos, es el mecanismo a través de la cual la compañía crea y despliega su propuesta de valor.
- Clientes, el éxito en esta perspectiva depende que tan valioso es la propuesta de valor.
- Finalmente tenemos la perspectiva financiera, donde se ven los resultados deseados de la estrategia diseñada.

Para poder diseñar la estrategia a seguir analizamos debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades (DAFO), dado que ello nos brindara una guía de los recursos a gestionar para poder diseñar una estrategia y crear el mapa estratégico.

5.9.1. Análisis DAFO

A continuación, se muestra en la Tabla 15 el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO), con ello se logra identificar los puntos en los que la alianza debe de concentrarse para poder gestionarlo y fijarse objetivos estratégicos a largo plazo:

Tabla 15.
Análisis DAFO de la alianza Levitat-Shimano

Diagnósticos DAFO			
TD	ID	Título	Descripción
Debilidades	D1	Market share, bajo	El nivel de ventas en el mercado es bajo, debido a la baja eficiencia de las campañas de publicidad.
Debilidades	D2	Altos costos y rentabilidad, bajo	Altos gastos de ventas, modelos poco atractivos y la baja efectividad de las campañas de publicidad configuran una baja rentabilidad.
Amenazas	A1	Competencia con nuevas marcas de bicicletas.	Ingreso al mercado de marcas internacionales de bicicletas que son competitivas y modernas
Fortalezas	F1	Atención en dos puntos del país, en crecimiento	Estamos presentes en dos ciudades (Portland y NY), lo cual genera conocimiento del cliente, preferencias, gustos y cultura.
Fortalezas	F2	Profesionales calificados	Tenemos el <i>know-how</i> en la fabricación de los marcos de fibra de carbón para las bicicletas.
Oportunidades	O1	Avance de la tecnología para el desarrollo de productos confiables y resistentes.	El estudio y desarrollo de tecnología complementaria hacen más eficiente la producción de marcos para bicicletas.
Oportunidades	O2	Creciente interés de los usuarios en bicicletas más confiables, ligeras y resistentes.	Se observa mayor demanda e interés de los usuarios por bicicletas confiables, ligeras y resistentes; ello impulsado por la pandemia de COVID-19.
Oportunidades	O3	Sinergia derivada de la alianza.	La alianza nos permitirá ofrecer bicicletas de mayor calidad, mejorará la percepción del cliente en la marca usando <i>know-how</i> de Shimano en la comercialización de la marca; todo ello nos permitirá incrementar las ventas.

5.10. Mapa estratégico de la alianza

Teniendo en cuenta el análisis DAFO, realizamos el planteamiento del mapa estratégico. Las flechas que unen los objetivos indican relación de causalidad (causa-efecto):

Mapa Estratégico: Levitat - Shimano

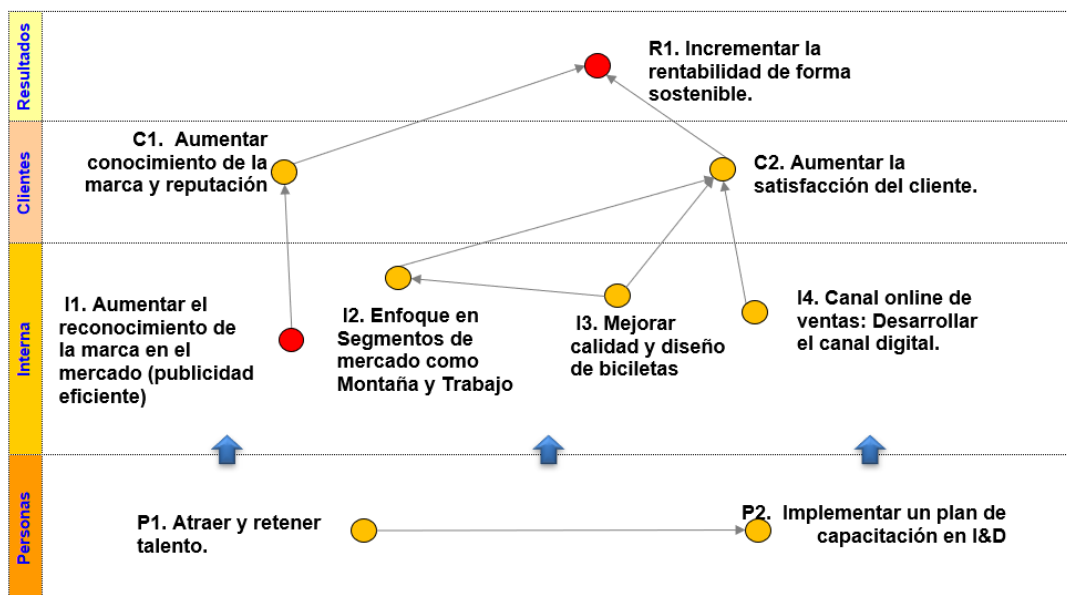


Figura 24. Mapa estratégico de la alianza Levitat-Shimano.

5.10.1. Matriz de indicadores estratégicos

A continuación, se muestra en la Tabla 16 los objetivos estratégicos y la forma cómo se medirá hasta el 2025. Las letras de color azul son iniciativas complementarias que ayudarán a alcanzar determinado objetivo:

Tabla 16.
Objetivos estratégicos de la alianza Levitat-Shimano

Perspectiva	Objetivos		Unidad	Datos Indicador / Índice de Plazos				
	Título			2021	2022	2023	2024	2025
				Base	Meta	Meta	Meta	Meta
Resultados	R1. Incrementar la rentabilidad de forma sostenible.	R1.a Utilidad Neta	%	10.3%	11.7%	28.5%	27.2%	31.4%
		R1.1 Incrementar margen Bruto						x
Clientes	C1. Aumentar conocimiento de la marca y reputación.	C1.a Presencia promocional en competencias profesionales de ciclismo.	Ciclistas	0	5	10	15	20
		C1.1 Presencia promocional en competencias profesionales de ciclismo.			x			
	C2. Aumentar la satisfacción del cliente.	C2.a % de usuarios encuestados con nivel de satisfacción óptima	%	70%	80%	85%	90%	95%

Objetivos		Datos Indicador / Índice de Plazos						
Perspectiva	Título	Unidad	2021	2022	2023	2024	2025	
			Base	Meta	Meta	Meta	Meta	
Interna		C2.1 Incrementar la calidad y mejorar el diseño de bicicletas.	x					
	I1. Aumentar el reconocimiento de la marca en el mercado (publicidad eficiente)	I1. a. % Venta promedio por dólar invertido en publicidad. I1.1 Gestionar efectividad en la inversión en <i>marketing</i>	USD	8.7	30.9	93.6	173.1	235.5
		I2.a % <i>Market Share</i> .	%	1.7%	5.5%	11.7%	18.7%	23.7%
	I2. Enfoque en Segmentos de mercado como Montaña y Trabajo.	I2.1 Medir constantemente el impacto en ventas producto de la alianza con Shimano.		x				
		I3.a % De ventas destinado a la innovación.	%	13.9%	10.0%	4.0%	5.0%	4.0%
	I3. Mejorar calidad y diseño de bicicletas.	I3.1 Identificar las características de la bicicleta a mejorar, mediante encuestas a los usuarios.		x				
		I4.a % de ventas destinado a la inversión de <i>e-commerce</i> .	%	0%	1.5%	0.1%	0.0%	0.0%
	I4. Canal <i>on-line</i> de ventas: Desarrollar el canal digital.	I4.1 Implementar un plan de desarrollo, mantenimiento y mejoras.		x				
Personas		P1.a Tiempo promedio de permanencia	Años	2	3	4	4	4
	P1. Atraer y retener talento.	P1.1 Implementar un plan de beneficios atractivos de captación.		x				
		P2.a Presupuesto destinado a la capacitación	%	2%	3%	3%	3%	3%
	P2. Implementar un plan de capacitación en I&D.	P2.1 Mejorar el plan de incentivos a personal.		x				

Capítulo 6. Planes funcionales

6.1. Plan de Operaciones

El objetivo principal del plan de Operaciones es obtener un proceso óptimo que permita implementar la omnicanalidad integrada en los diferentes canales de contacto con el cliente.

El plan contemplará los servicios que Levitat realizará y cómo desarrollará la prestación de los servicios en espacios físicos. Se detallarán las tareas, procesos y actividades que se ejecutarán a lo largo de los 4 años.

6.1.1. Localización de locales comerciales

El objetivo como empresa es priorizar el desarrollo del canal *e-commerce*, pero no dejando de mostrar los productos hacia un consumidor que aún requiere la experiencia de compra presencial, dentro de Estados Unidos se tendrá la apertura de 2 nuevas **tiendas *flagships store / boutique*** en las ciudades de: San Francisco y Chicago; el objetivo principal es abrir tiendas con el concepto de *flagships* donde el cliente más que comprar mucho, se lleva una imagen de marca único con una atención al cliente de 5 estrellas.

Los locales de la empresa estarán situados en dos proyectos nuevos que tienen su apertura al público en el primer semestre del 2022 y serán en las siguientes direcciones: 200 Stockton St, San Francisco y 4747 Clark St, Chicago y buscará ofrecerle al cliente una experiencia de interacción única que solo se encuentra en este lugar, tiendas innovadoras, llamativas, conceptuales, estéticas y “performáticas”.

Las tiendas serán de un tamaño de 120 m² situado en la primera planta de un edificio en una zona comercial/boutique que señalamos anteriormente el diseño de nuestras tiendas serán cuidadas al detalle, pues se trata de un aspecto vital para la imagen de la marca que determinarán imagen y experiencia.

Principales características:

Ubicación estratégica: Walk Score de 5 estrellas.

Calificación Loopnet y Redfin de 4 estrellas.

Novedad hacia los ciudadanos: nuevo lugar destino.

Terraza en la azotea y espacio exclusivo de servicios al aire libre.

Vistas panorámicas de la ciudad.



Figura 25. Local tentativo Levitat-Shimano - San Francisco.



Figura 26. Local tentativo Levitat-Shimano – Chicago.

6.1.2. Estructura de costos del lugar

Los costos según cada una de las tiendas son los siguientes:

Tabla 17.
*Costos operativos del local de San Francisco*¹²

San Francisco	0	1	2	3	4	5
Mano de obra	USD 7 500	USD 3 400	USD 3 000	USD 2 500	USD 3 400	USD 3 000
Materiales	USD 8 000	USD 5 000	USD 4 000	USD 3 500	USD 3 000	USD 3 000
Costos indirectos	USD 6 000	USD 2 000	USD 2 000	USD 2 000	USD 2 000	USD 2 000
Costos fijos	USD 18 000	USD 18 000	USD 18 000	USD 18 000	USD 18 000	USD 18 000

¹² Información tomada de Loopnet, Colliers.com, Oddo.com y Welcome Home Realty Group.

Tabla 18.

*Costos operativos del local de Chicago*¹³

San Francisco	0	1	2	3	4	5
Mano de obra	USD 6 800	USD 4 000	USD 3 500	USD 3 500	USD 3 500	USD 3 500
Materiales	USD 7 000	USD 4 500	USD 3 800	USD 3 300	USD 3 300	USD 3 300
Costos indirectos	USD 4 000	USD 1 600	USD 1 600	USD 1 600	USD 1 600	USD 1 600
Costos fijos	USD 14 000	USD 14 000	USD 14 000	USD 14 000	USD 14 000	USD 14 000

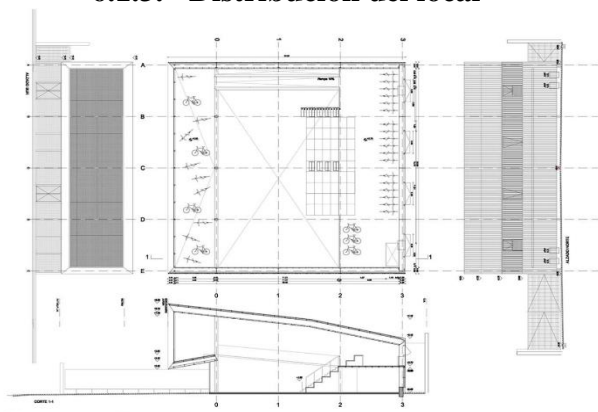
6.1.3. Distribución del local

Figura 27. Diseño referencial de los locales.

El local quedará dividido en distintas zonas para diferenciar las actividades que se desarrollarán, las que convivirán sin separación de muros o paredes, es decir, convivirán las diferentes experiencias del cliente en un entorno más dinámico, pudiendo desplazarse y comunicarse entre zonas rápidamente, otro punto a resaltar es el *layout* y el espacio comercial para comprar en línea, recoger productos y programar servicios.

Las áreas con las que contará el local

Showroom con el objetivo de acercar el producto al usuario, que lo vea, que lo toque, que lo pruebe y pasee por el local con la bicicleta logrando una experiencia de compra distinta.

Almacén, para cubrir *stock* de bicicletas en *showroom* principal.

Front desk, objetivo de atención al cliente.

Taller, equipado con estanterías, armarios y una zona de trabajo que permita una experiencia vivencial con el cliente que le apasiona la ruta y el participar de las reparaciones o cambios de componente de la bicicleta.

¹³ Información tomada de Loopnet, Colliers.com, Oddo.com y Welcome Home Realty Group.

6.1.4. Equipamiento del local

El objetivo de ambos locales es lograr una excelente propuesta vivencia del cliente con el fin de afianzar la confianza y preferencia de este. Habrá una gran variedad de productos y que todo el inmobiliario maximiza la experiencia vivencial en el local, por tal motivo nos enfocaremos en un equipamiento básico que consistirá:

- Equipo informático, *hardware* y *software* para la gestión del negocio.
- Mobiliario y útiles de taller y almacenaje y estanterías.
- Área de diagnóstico y mini taller de bicicletas.

El equipamiento se va a centrar en productos que se relacionan de una manera directa con el cliente y la facilidad de atención al consumidor.

6.1.5. Bicicletas y accesorios en tienda

Al contar con la tienda ya operativa se necesitará contar con un *stock* inicial tanto de bicicletas listas para la venta como de accesorios e indumentaria para la actividad.

Bicicletas

Se contará con seis modelos en total, tres del segmento trabajo y tres del segmento montaña. Como parte de esta propuesta, se contemplan tres gamas por cada segmento de bicicleta para poder abarcar la mayor demanda posible. En total se tendrá un *stock* de 60 bicicletas distribuidas como se detalla a continuación:

Tabla 19.
Modelos Levitat-Shimano

Marca	Segmento	Gama	Modelo
Levitat by Shimano	Trabajo	Entrante	Dreamer v5
Levitat by Shimano	Trabajo	Medio	Volks v5
Levitat by Shimano	Trabajo	Top	Comfy v5
Levitat by Shimano	Montaña	Entrante	Muddy v5
Levitat by Shimano	Montaña	Medio	Trekker v5
Levitat by Shimano	Montaña	Top	Graveler v5

Accesorios

Los accesorios de las bicicletas son partes muy importantes ya que con el uso regular ocurre un normal desgaste de piezas. Por ese motivo tendremos a disposición variedad de productos para ser adquiridos por nuestros clientes. La lista de accesorios disponibles se encuentra en el apéndice 1.

6.2. Plan comercial

El ciclismo y el mercado de bicicletas ha sido uno de los rubros mayor impactados positivamente por la pandemia en todo. En Estados Unidos, su principal mercado, la industria de las bicicletas **sobrepasó los 1 000 millones de dólares en facturación en un mes por primera vez en la historia**. Se trata de un crecimiento del 75% en los ingresos respecto al 2019, impulsado principalmente por el auge de las bicicletas de montaña, cuyas ventas se dispararon un 270%, según el último informe de The NPD Group (NPD, 2021). El confinamiento y la posterior desescalada han impulsado a la bicicleta tanto como método de entrenamiento y como medio de transporte ante las restricciones de movilidad.

El sector necesita aprovechar el aumento de interés en el ciclismo como actividad física y recreativa, sostienen en el National Sporting Goods Association (2022). Ese mayor acercamiento hacia el *fitness* llegará, sobre todo, a través de los programas de entrenamiento *on-line* y los programas “inmersivos” que recrean el ambiente de forma virtual ya que “hay más facilidad para poder seguirlos, con menos técnica y no se tiene la idea de pedalear frente a una pared. National Sporting Goods Association (2022).

6.2.1. Objetivos

Objetivo general

Lograr posicionar a los productos Levitat by Shimano como los mejores en su segmento a través de una estructura de *marketing* eficiente que siempre tenga al centro al cliente.

Objetivos específicos

- Lograr una venta objetivo de 163MM en el año 2025.
- Lograr una cuota de mercado de 23.7% al término del cuarto año.
- Diversificar los canales de captación de *leads*.

6.3. Plan de *marketing*

6.3.1. Objetivos

Objetivo general

Lograr posicionar el portafolio de bicicletas Levitat-Shimano en el mercado de Estados Unidos como los mejores en su segmento a través de una estructura de *marketing* eficiente que siempre tenga como prioridad y eje central al cliente final.

Objetivos específicos

- Crear una marca consolidada en la mente del cliente de Estados Unidos.
- Incrementar el número de clientes nuevos.
- Diversificar los canales de captación de *leads*.
- Fidelización de clientes.
- Eficiente en el presupuesto de *marketing* digital.
- Incrementar el % de recompra del cliente.
- Mayor interacción con el cliente y aumento de *reviews*.

6.3.2. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento al que apuntamos como empresa dentro del mercado de Estados Unidos es el de diferenciar nuestro producto del resto de la competencia a fin de que nuestro portafolio de bicicletas de fibra de carbono sea reconocido como productos innovadores y de mayor calidad versus nuestros competidores.

Brindar un servicio omnicanal en atención a la demanda y servicio posventa es un plus que ayudará a fomentar la excelencia en servicio a los clientes.

6.3.3. Estrategia de segmentación

Nuestro mercado meta está conformado por hombres y mujeres entre 18 a 60 años con estilos de vida modernos y aventureros, en ciudades con rutas de paseo y montaña adecuadas para la práctica de bicicleta que valoran la calidad y material de un producto de calidad; personas que actualmente pasan por una etapa de vida en la que existe un nuevo modo de convivencia social con lo cual buscan distanciamiento en el medio de transporte; además, demuestran una mayor preocupación por el cuidado de la salud.

Determinamos esta segmentación en forma sistemática basados en 4 criterios que nos permitieron guiar nuestro proceso de toma de decisiones para nuestro plan de *Marketing*.

Tabla 20.
Criterios de segmentación

Criterio	Clasificación	Definición
Demográfico	Género	Hombres y mujeres
	Edad	Generación
Psicográfico	Estilo de vida	Tradicional, moderno, aventurero
	Contexto	Restricciones COVID-19
Geográfico	Estado	
	Ciudad	
Conductual	Frecuencia de uso	Regular, frecuente, deporte
	Necesidad	

Estrategia de mercadotecnia

Producto

Las bicicletas de fibra de carbono constituyen un nicho de la industria de las bicicletas. Estas tienen como beneficio principal su extremadamente bajo peso y resistencia, esto es muy importante para un consumidor exigente que busca utilizar este tipo de vehículo de la manera más cómoda posible.

Levitat y Shimano tienen una oferta atractiva para los segmentos principales de montaña y trabajo. La decisión se tomó basada en los resultados del estudio de mercado previamente realizado. La gama de productos se presenta a continuación.

Tabla 21.
Descripción de modelos Levitat-Shimano

Producto	Segmento	Descripción
Dreamer v5	Trabajo	Bicicleta diseñada especialmente para el uso diario a un precio accesible. Cuenta con componentes de buena calidad adecuados para las rutas del día a día en pavimento.
Volks v5	Trabajo	Bicicleta diseñada para el uso diario con diversas mejoras como tapabarro y componentes de muy buena calidad
Comfy v5	Trabajo	Bicicleta diseñada con los mejores componentes del mercado para el segmento. Especialmente diseñada con todo el equipo necesario para las rutas del día a día, incluye <i>trunk top bag</i> .
Muddy v5	Montaña	Bicicleta diseñada pensando en los que están entrando al mundo de los paseos fuera de pavimento. Suspensión delantera.
Trekker v5	Montaña	Bicicleta diseñada con componentes de muy buena calidad pensando en terrenos exigentes. Suspensión delantera y trasera.
Graveler v5	Montaña	Bicicleta diseñada con los mejores componentes del mercado, aros de carbono y suspensión delantera, trasera y de asiento.

Precio

Con respecto al análisis de costos, se toma la información de diversas fuentes *retail* como bike24.com y similares para el obtener el precio *retail* de componentes. A continuación, se muestra la Tabla 22 que contiene información sobre los costos de producción a escala según producto y el proyectado final de nuestros precios al consumidor.

Tabla 22.
Costos de producción a escala

Producto	Costo unitario de producción (USD)				
	100	250	500	1000	5000
Dreamer v5	1.880,00	1.871,35	1.862,70	1.732,94	1.496,50
Volks v5	1.994,00	1.984,83	1.975,65	1.838,03	1.587,25
Comfy v5	2.612,00	2.599,98	2.587,96	2.407,69	2.079,18
Muddy v5	2.767,00	2.754,27	2.741,54	2.550,56	2.202,57
Trekker v5	4.461,00	4.440,47	4.419,95	4.112,06	3.551,01
Graveler v5	7.164,00	7.131,04	7.098,07	6.603,63	5.702,63

Tabla 23.
Margen unitario (Escenario Optimista)

Producto	Costo unitario de producción (USD)					
	P.Venta	100	250	500	1000	5000
Dreamer v5	2.507,21	627,21	635,86	644,51	774,27	1.010,71
Volks v5	2.658,55	664,55	673,72	682,90	820,52	1.071,30
Comfy v5	3.482,48	870,48	882,50	894,52	1.074,79	1.403,30
Muddy v5	3.689,95	922,95	935,68	948,41	1.139,39	1.487,38
Trekker v5	5.948,56	1.487,56	1.508,09	1.528,61	1.836,50	2.397,55
Graveler v5	9.552,56	2.388,56	2.421,52	2.454,49	2.948,93	3.849,93

Plaza

Nuestro objetivo respecto a este punto de la mercadotecnia es lograr que nuestro producto y servicio tenga un eficiente plan de entrega al cliente o que la experiencia de compra sea la mejor. Los canales serán:

- Canal directo: tiendas físicas y entregas directas para nuestros clientes *on-line*.
- Canal corto digital: *marketplace* y tiendas especialistas del rubro.

Por lo tanto, nuestra distribución de venta no será exclusiva, pero sí una distribución para cumplir con nuestro objetivo de construir una marca con alta valorización.

Promoción

Durante los últimos 10 años, el comercio electrónico en EE. UU. ha crecido a un ritmo medio del 15% interanual, sin embargo de acuerdo con las cifras proporcionadas por el departamento de comercio de EE. UU., el *e-commerce* de Estados Unidos creció un 44,5% entre los años 2020 y 2021; la industria ciclista tuvo número muy por encima del promedio del país logrando 2 puntos muy importantes para nuestra investigación:

1. El comercio electrónico representa el 73% de las ventas de bicicletas en el 2020 y
2. La primera industria deportiva en migrar todas las marcas a tener una plataforma web transaccional en el país, siendo la última marca Specialized. Sorenson (2022) y National Sporting Goods Association (2022).

Sobre la base de nuestra investigación y la introducción previa desarrollamos nuestro plan anual inicial donde la mayor inversión y desarrollo en comunicación y publicidad la tendrá el canal de *e-commerce*.

Las siguientes actividades en el canal físico y digital:

Tabla 24.
Marketing - Promoción

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Marketing tradicional												
Publicidad marca	X	X	X			X	X	X	X			
Publicidad estratégica	X	X		X	X		X	X		X	X	X
Promoción de eventos	X	X			X		X			X	X	X
E-commerce y marketing digital												
Social media management	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Captación nuevos clientes	X	X			X	X	X		X			X
Redes sociales Ads	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Search Engine Optimization	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Search Engine Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Customer Relationship Management	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicidad marca	X	X	X	X	X	X				X	X	X
Publicidad estratégica	X	X	X			X	X				X	X

Presupuesto de *Marketing*

La planificación de nuestro presupuesto tiene como objetivo brindar a la gerencia general un panorama financiero asociado al *marketing* de tiendas y al digital asociada más a nuestra modalidad de venta *e-commerce*, representando un 20 % y 80 %, respectivamente del presupuesto total de *marketing*.

En la Tabla 25 se muestran los costos de las estrategias de experiencia de compra del cliente tanto en tienda como en la web, hemos considerado una etapa de inversión y rediseño de nuestra plataforma digital, por otro lado, se destinará en promedio el 3.8% de las ventas brutas.

Tabla 25.
Presupuesto de Marketing (en USD)

	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Marketing tradicional</i>	55 000	120 000	70 000	60 000	50 000	50 000
Publicidad marca	25 000	60 000	30 000	20 000	10 000	10 000
Publicidad estratégica	15 000	40 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Promoción de eventos	15 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<i>E-commerce y marketing digital</i>	220 000	376 000	323 000	293 000	245 000	230 000
Tecnología	100 000	25 000	25 000	15 000	10 000	10 000
Web y multimedia	35 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
<i>Social media management</i>	-	20 000	40 000	30 000	30 000	30 000
Captación nuevos clientes	15 000	25 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Redes sociales Ads	10 000	48 000	30 000	20 000	20 000	20 000
<i>Search Engine Optimization</i>	-	9 000	8 000	8 000	5 000	5 000
<i>Search Engine Marketing</i>	-	24 000	20 000	20 000	15 000	15 000
<i>Customer Relationship Management</i>	-	70 000	50 000	50 000	40 000	40 000
Publicidad marca	45 000	90 000	70 000	70 000	45 000	30 000
Publicidad estratégica	15 000	60 000	40 000	40 000	40 000	40 000

6.4. Plan de Recursos Humanos

El objetivo principal del área de Recursos Humanos es que todas las políticas de la compañía mantengan lineamientos claros permitiendo la implementación y ejecución de la estrategia a través de las personas.

En los siguientes puntos revisaremos la estructura de la empresa, los puestos y funciones, los perfiles que tendrán nuestros trabajadores, las aptitudes y requisitos se requieren para cada una de las posiciones.

6.4.1. Objetivos

Objetivos estratégicos:

- Atracción de personas comprometidas, idóneas y con la mejor capacidad y conocimiento para las diferentes posiciones de la organización

- Desarrollo de personal a todo nivel con el fin de lograr el cumplimiento de mejora continua y eficiencia en la organización.
- Retención de personas.

Objetivos específicos:

- Identidad corporativa con valores alineados a la empresa y marca que logre admiración y respeto en todos los trabajadores de la compañía.
- Perfecto ambiente laboral con foco en la automotivación y desarrollo profesional.
- Personal con perfil determinado para áreas operativas, perfil de vocación y servicio en áreas de experiencia y con ambición e innovación en áreas jerárquicas de alto nivel.
- Cronograma a nivel área para formación, capacitación y desarrollo de competencias acordes a la posición y objetivos en la organización.

6.4.2. Requerimiento organizacional

Tabla 26.
Plantilla inicial personal

Segmentación	
Personal Administrativo	
Gerente General	1
Gerente de Finanzas	1
Gerente Comercial y <i>Marketing</i>	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Analista administrativo de Finanzas	2
Jefe comercial / <i>e-commerce</i>	2
Jefe de <i>Marketing</i>	1
Analista comercial y <i>marketing</i>	2
Analista de Recursos Humanos	1
Personal operativo	
Gerente de operaciones	1

Jefe Logístico	2
Supervisor de Producción	4
Coordinador de Operaciones	4
Personal operativo	14
Personal de tienda	
Gerente de tienda	4
Administrador	4
Asesor de venta	8
Total	53

6.4.3. Estructura organizacional

Diseño de forma jerárquica de la empresa Levitat en la Figura 28:

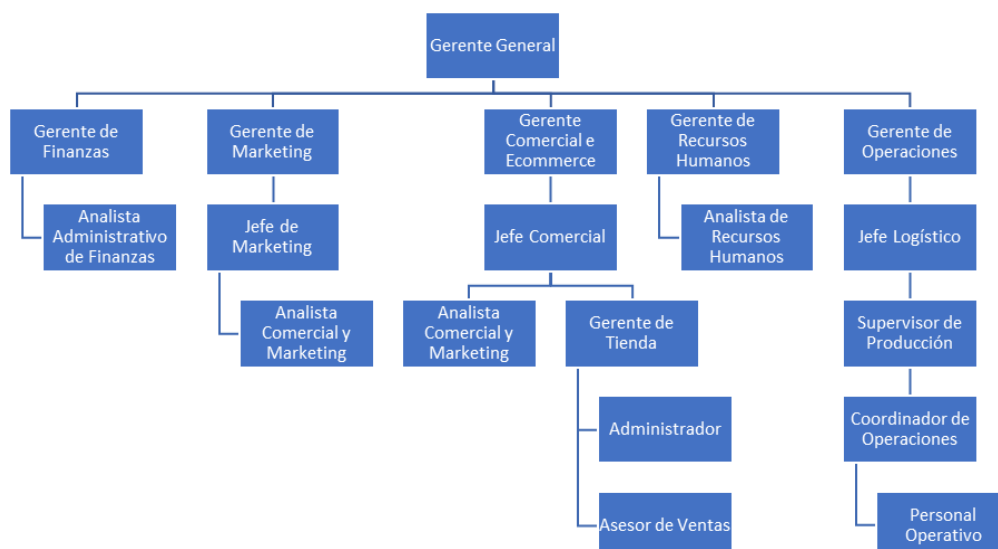


Figura 28. Estructura Organizacional.

Definimos una estructura jerárquica con la convicción de mayor eficacia en la organización y que cada miembro de la organización entienda y ejecute eficientemente su labor, siendo especialistas en sus áreas, asimismo, que los trabajadores tengan incentivos no solo remunerativos sino de oportunidades de promoción correctamente identificados.

6.4.4. Política remunerativa

La política retributiva está determinada para un escenario bajo el contexto 2021 general del país y el negocio; los salarios de todos los trabajadores cumplirán el salario base estipulado en el convenio de contrataciones de la empresa.

Tabla 27.
Tabla salarial inicial

Segmentación	Salario base anual	Bonificación anual
Personal administrativo	USD 768 000	USD 40 000
Gerente General	USD 192 000	-
Gerente de Finanzas	USD 120 000	
Gerente Comercial y <i>Marketing</i>	USD 120 000	USD 20 000
Gerente de Recursos Humanos	USD 96 000	
Analista administrativo de Finanzas	USD 48 000	-
Jefe Comercial	USD 60 000	USD 10 000
Jefe <i>Marketing</i>	USD 48 000	USD 10 000
Analista comercial y <i>marketing</i>	USD 42 000	-
Analista de Recursos Humanos	USD 42 000	-
Personal operativo	USD 307 200	-
Gerente de operaciones	USD 144 000	-
Jefe logístico	USD 48 000	-
Supervisor de producción	USD 42 000	-
Coordinador operaciones	USD 39 600	-
Personal operativo	USD 33 600	-
Personal de tienda	USD 126 000	USD 10 000
Gerente de tienda	USD 60 000	USD 10 000
Administrador	USD 36 000	-
Asesor de venta	USD 30 000	-
	USD 1 201 200	

6.4.5. Seguridad laboral y política de riesgos laborales

La política de riesgos laborales y prevención de riesgos en la empresa se basa en que todo trabajador cumpla las normas estipuladas por la gerente y será, principalmente, responsabilidad de la Dirección Gerencial, pero también de todas las gerencias principales de tal manera que todos estén preparados.

Los encargados de un buen ambiente laboral y de fomentar un excelente clima serán los mismos trabajadores, asimismo, serán los encargados de que los líderes estén claros de la preocupación por la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Habrá estándares de seguridad y prevención que fomentarán los elementos de prevención y protección de la salud.

6.5. Plan de Responsabilidad Social (RSE)

El enfoque de nuestra empresa se enfoca en el aspecto social y ecológico de la responsabilidad social satisfaciendo la necesidad en trabajadores, comunidad y medio ambiente.

6.5.1. Objetivos

Objetivo general

Implementar un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) empalmando el compromiso de la empresa con sus trabajadores, comunidad y medio ambiente.

Objetivos específicos

- Mejorar la calidad de vida del personal.
- Concientizar sobre la preocupación, prevención y el cuidado del medio ambiente.
- Incentivar la cultura de reciclaje.
- Incentivar programas de desarrollo comunitario

6.5.2. Factores por desarrollar

- Calidad de vida

Objetivo: Mejorar la calidad de vida y promover actividades de interés familiares implementando programas en donde cada miembro de la empresa pueda disfrutar junto con su familia y el entorno empresarial.

Puntos por implementar:

- Asesoría nutricional.
 - Salud odontológica.
 - Planificación familiar.
 - Recreación y deporte.
 - Vacaciones recreativas.
 - Capacitación y formación profesional
- Implementar planes de capacitación y formación para los colaboradores, con el

objetivo de desarrollar destrezas y habilidades profesionales.

Puntos por implementar: Cursos y capacitaciones profesionales.

- Cuidado de medio ambiente y cultura de reciclaje

Objetivo de crear conciencia ecológica e impacto ambiental en la empresa y las comunidades.

Puntos por implementar: Charlas internas y conferencias sociales.

- Programas de voluntariados, impacto social y desarrollo comunitario

Puntos por implementar: Charlas empresariales y conferencias comunitarias.

6.5.3. Cronograma de actividades

Tabla 28.
Cronograma de actividades

Costos por actividad		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Calidad de vida	Asesoría Nutricional	X						X					
	Salud Odontológica	X					X						X
	Capacitaciones a las familias			X							X		
	Recreación y deporte		X										
	Vacaciones recreativas			X									
Formación profesional	Contabilidad Básica					X						X	
	Computación Básica				X				X				
	Mantenimiento de Computadoras		X							X			
	Electricidad Residencial e Industrial							X				X	
Medio ambiente y reciclaje	Charla “Conciencia Ecológica”		X	X									
	Participar en la siembra de árboles				X								
	Charla “Correcto uso de los recursos naturales”						X		X				
	Charla “Importancia del reciclaje”		X										
	Concurso “Yo soy R, tú también”				X	X							
	Promover el uso de hojas recicladas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Obsequios con material reciclado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Impacto social	Conformar el grupo de voluntariado empresarial	X											
	Entrega mensual de refrigerio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Agasajo de los adultos mayores									X			
	Organizar rifas entre los trabajadores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Capacitación a niños y jóvenes			X									
	Cursos de emprendimiento					X		X					
	Charla “Formación de Microempresarias”								X				

6.5.4. Costos de implementación

Tabla 29.
Costos de implementación

	Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calidad de vida	Asesoría Nutricional	USD 1 200	USD 1 272	USD 1 310	USD 1 350	USD 1 390
	Salud Odontológica	USD 3 500	USD 3 710	USD 3 821	USD 3 936	USD 4 054
	Capacitaciones a las familias	USD 1 000	USD 1 060	USD 1 092	USD 1 125	USD 1 158
	Recreación y deporte	USD 800	USD 848	USD 873	USD 900	USD 927
	Vacaciones recreativas	USD 800	USD 848	USD 873	USD 900	USD 927
	Contabilidad Básica	USD 2 000	USD 2 120	USD 2 184	USD 2 250	USD 2 317
Formación profesional	Computación Básica	USD 3 000	USD 3 180	USD 3 275	USD 3 374	USD 3 475
	Mantenimiento de maquinarias	USD 17 500	USD 18 550	USD 19 107	USD 19 680	USD 20 270
	Electricidad Residencial e Industrial	USD 6 000	USD 6 360	USD 6 550	USD 6 747	USD 6 950
	Charla “Conciencia Ecológica”	USD 2 300	USD 2 438	USD 2 511	USD 2 586	USD 2 664
	Participar en la siembra de árboles	USD 800	USD 848	USD 873	USD 900	USD 927
	Charla “Correcto uso de los recursos naturales”	USD 1 600	USD 1 696	USD 1 747	USD 1 800	USD 1 854
Medio ambiente y reciclaje	Charla “Importancia del reciclaje”	USD 2 000	USD 2 120	USD 2 184	USD 2 250	USD 2 317
	Concurso “Yo soy R, tú también”	USD 1 500	USD 1 590	USD 1 638	USD 1 687	USD 1 737
	Promover el uso de hojas recicladas	USD 2 400	USD 2 544	USD 2 620	USD 2 699	USD 2 780
	Obsequios con material reciclado	USD 1 800	USD 1 908	USD 1 965	USD 2 024	USD 2 085
	Conformar el grupo de voluntariado empresarial	USD 2 000	USD 2 120	USD 2 184	USD 2 249	USD 2 317
	Entrega mensual de refrigerio	USD 6 250	USD 6 625	USD 6 824	USD 7 028	USD 7 239
Impacto social	Agasajo de los adultos mayores	USD 2 000	USD 2 120	USD 2 184	USD 2 249	USD 2 317
	Organizar rifas entre los trabajadores	USD 6 000	USD 6 360	USD 6 550	USD 6 747	USD 6 950
	Capacitación a niños y jóvenes	USD 1 500	USD 1 590	USD 1 638	USD 1 687	USD 1 737
	Cursos de emprendimiento	USD 2 500	USD 2 650	USD 2 730	USD 2 811	USD 2 895
	Charla “Formación de Microempresarias”	USD 1 500	USD 1 590	USD 1 638	USD 1 687	USD 1 737
	Total	USD 67,950	USD 72 027	USD 74 187	USD 76 417	USD 78 707

6.6. Plan de Finanzas

En la evaluación financiera se consideraron supuestos financieros y políticas, para evaluar la viabilidad financiera de la alianza.

6.6.1. Objetivo

Maximizar la rentabilidad de la empresa y crear valor para los socios de la alianza, mediante las eficiencias y sinergias generadas.

6.6.2. Políticas

La estructura de capital es 100% de aporte de accionistas. 50% Shimano y 50% Levitat.

La distribución de utilidades se realizará en parte proporcional al aporte de capital.

Se aplica el impuesto a la renta diferenciada según estado para New York 26.14%, California 27.98%, Chicago 28.51% y Portland 27.00% para todos los estados donde operamos una tienda.

Nuestro catálogo de modelos contempla tres bicicletas por cada segmento (Mountain y Road Bike).

El presupuesto destinado al gasto en investigación y desarrollo será del 5% de las ventas estimadas para cada año.

6.6.3. Supuestos

- Para la proyección de las cifras financieras se toma como año base real el 2021 y la proyección abarca desde el 2022 hasta el 2025
- El aporte de capital total es de 8 000 000 dólares.
- No se requiere de financiamiento de terceros.
- Ingresaremos a 4 ciudades de Estados Unidos (Portland, New York, Chicago y San Francisco).
- Se asume dos canales de ventas: Digital y venta física en tiendas.

- Se estima una tasa de inflación promedio 3%.
- Se parte de una participación de mercado con ventas del simulador y valor de mercado proyectado en base a datos reales.
- Suponemos que las ventas solo se realizan en Estados Unidos.
- Las bicicletas fabricadas son a base de fibra de carbono y no incluye bicicletas eléctricas.
- Se asume que no tenemos depreciación ni amortización.

Capítulo 7. Evaluación financiera

7.1. Estados financieros

La evaluación financiera de la alianza muestra los objetivos financieros en cifras mostradas en el BSC; en el 2022, partimos con una participación de mercado de 5.5%, para finalmente al cierre del 2025 reportar una participación de 23.7%. La sinergia generada se observa en ahorros por eficiencia gastos de publicidad, tasa de crecimiento en ventas en mayor escala, mayor margen bruto por eficiencia en costos de ventas.

Tabla 30.
Evaluación financiera de la alianza Levitat-Shimano

EE. UU. - <i>Profitability</i> (USD)	2022	2023	2024	2025
<i>Gross Profit</i>				
<i>Revenues</i>	30 941 195	70 982 793	120 842 824	163 203 779
- <i>Rebates</i>	670 495	1 538 195	2 618 660	3 536 620
- <i>Cost of Goods Sold</i>	15 719 132	33 383 033	61 392 081	76 754 336
= <i>Gross Profit</i>	14 551 568	36 061 565	56 832 083	82 912 823
<i>Expenses</i>				
<i>Store Leases</i>	934 000	989 000	1 010 000	1 034 240
+ <i>Sales and Service Personnel Expense</i>	2 964 800	2 857 760	3 090 231	3 334 078
+ <i>E-Commerce</i>	465 000	50 000	60 000	70 000
+ <i>Brand Promotions</i>	290 000	240 000	167 000	155 000
+ <i>Special Programs</i>	67 950	72 027	74 188	76 413
+ <i>Ad Creation/Revision</i>	480 000	350 000	350 000	350 000
+ <i>Point of Purchase Display Expenses</i>	110 000	60 000	65 000	68 000
+ <i>Advertising Expenses</i>	60 000	54 000	58 000	60 000
+ <i>Internet Marketing Expenses</i>	470 000	315 000	325 000	320 000
+ <i>Engineering Cost for New Brands</i>	36 000	36 360	36 724	37 091
+ <i>Market Research</i>	427 500	350 000	250 000	240 000
= <i>Operating Expenses</i>	6 305 250	5 374 147	5 486 142	5 744 822
<i>Operating Profit</i>	8 246 318	30 687 418	51 345 941	77 168 001
<i>Miscellaneous Income and Expenses</i>				
+ <i>Other Income</i>	-	-	-	-
- <i>Other Expenses</i>	-	-	-	-

EE. UU. - Profitability (USD)	2022	2023	2024	2025
- Research and Development Costs	3 094 119	2 839 312	6 042 141	6 528 151
- Set Up Costs for New Stores	150 000	20 000	20 000	20 000
= Utilidad antes de Impuesto a la renta	5 002 198	27 828 107	45 283 800	70 619 850
- Impuesto a la Renta	1 371 603	7 630 467	12 416 818	19 363 963
= Net Profit for Division	3 630 596	20 197 640	32 866 982	51 255 887

Fuente: elaboración propia

El *joint venture* implica aporte de capital del 50% de ambas partes, y producto de los resultados mostrados en la Tabla 30, tenemos flujo de caja positivo equivalente a 100 millones de dólares, traídos a valor presente es 73.7 millones de dólares.

Tabla 31.

Análisis de Flujo de caja en USD de la alianza Levitat-Shimano

Análisis Flujo de Caja USD	Aporte de Capital	2022	2023	2024	2025
Ingresos	-	30 941 195	70 982 793	120 842 824	163 203 779
Margen Bruto	-	14 551 568	36 061 565	56 832 083	82 912 823
Inversión y gastos	-8 000 000	-10 920 972	-15 863 926	-23 965 101	-31 656 936
Inversión	-8 000 000	-	-	-	-
Costos y Gastos	-	-9 549 369	-8 233 459	-11 548 283	-12 292 973
Impuesto a la Renta (27.42%)		-1 371 603	-7 630 467	-12 416 818	-19 363 963
FC Económico	-8 000 000	3 630 596	20 197 640	32 866 982	51 255 887

Fuente: elaboración propia

Tabla 32.

Calculo del VAN

Ke	9.1%
VAN	73 678 732
TIR	151%

Fuente: elaboración propia

7.2. Cálculo del costo de capital

Para el cálculo del costo de capital se utilizó el modelo de valoración de activos desarrollado por Sharpe (1964). A continuación, se muestra el modelo utilizado:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Donde:
 K_e : Rentabilidad requerida del proyecto
 R_f : Rentabilidad libre de riesgo
 R_m : Rentabilidad del mercado
 β : Beta del proyecto

Figura 29. Modelo utilizado para calcular de costo de capital (finacoteca.com/capm).

En la Tabla 33 se muestra el cálculo realizado, donde se obtuvo un 9.1%, esta es la tasa a la que se descuenta el flujo de caja para obtener el valor presente de USD 73.7 millones, superando la rentabilidad mínima esperada (9.1% que es el costo de oportunidad del capital), entonces el proyecto genera valor a los accionistas.

Tabla 33.
Uso del modelo para cálculo del CAPM

Variable	Periodo	Fuente	Dato
Tasa libre de riesgo	Bono del Tesoro a 10 años	Bloomberg	3.7%
Prima de riesgo de mercado	2011-2021	Damodaran Data	5.4%
Beta (sector recreación)	Actualizado al 05/01/22	Damodaran Data	1.23
Beta (desapalancado)	Actualizado al 05/01/22		1.01
		K_e	9.1%

Fuente: elaboración propia

7.3. Cálculo del ROI

Finalmente, la Tabla 34 muestra la rentabilidad genera por cada dólar que aportaron ambas partes, esta creación de valor es de 5.24 dólares por dólar invertido en la alianza:

Tabla 34.
Rentabilidad generada

Alianza Profitability (USD)	Aporte de Capital	2022	2023	2024	2025
<i>Net Profit for Division</i>		3 630 596	20 197 640	32 866 982	51 255 887
<i>Cumulative Net Profit for Division</i>		3 630 596	23 828 235	56 695 217	107 951 104
<i>Cumulative Investment</i>	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000
<i>Net Investment</i>	8 000 000	11 630 596	31 828 235	64 695 217	115 951 104
<i>Return on Investment</i>		45.4%	297.9%	708.7%	1349.4%
<i>Creation of Wealth</i>		1.45	3.98	8.09	14.49

Fuente: elaboración propia

Capítulo 8. Evaluación de la alianza

Para poder realizar la evaluación de la alianza, se realizó la evaluación del *performance* financiero de Levitat sin la alianza y se proyectó hasta el 2025.

Las ventas que se muestran en el Estado de Resultados consideran ventas en el tamaño de mercado estimado hasta el 2025; claramente las ventas con la alianza son mayores a las ventas sin la alianza (50% en promedio), esto se explica gracias a que la alianza permite una penetración de mercado más agresiva por el desarrollo de un producto de mayor calidad y reputación como lo es el de Shimano.

De igual forma, la Tabla 35 muestra los resultados arrojados en las mismas condiciones como son:

Tabla 35.
Resultados sin alianza

EE. UU. - <i>Profitability</i> (USD)	2022	2023	2024	2025
<i>Gross Profit</i>				
<i>Revenues</i>	12 376 478	28 393 117	48 337 130	65 281 511
- <i>Rebates</i>	268 198	615 278	1 047 464	1 414 648
- <i>Cost of Goods Sold</i>	5 820 627	13 353 213	22 732 833	30 701 734
= <i>Gross Profit</i>	6 287 653	14 424 626	24 556 832	33 165 129
<i>Expenses</i>				
<i>Store Leases</i>	640 000	646 400	652 864	659 393
+ <i>Sales and Service Personnel Expense</i>	2 964 800	2 857 760	3 090 231	3 334 078
+ <i>E-commerce</i>	465 000	50 000	60 000	70 000
+ <i>Brand Promotions</i>	26 318	26 318	26 318	26 318
+ <i>Special Programs</i>	270 289	270 289	270 289	270 289
+ <i>Ad Creation/Revision</i>	480 000	350 000	350 000	350 000
+ <i>Point of Purchase Display Expenses</i>	8 668	19 885	33 853	45 720
+ <i>Advertising Expenses</i>	612 792	1 405 818	2 393 299	3 232 261
+ <i>Internet Marketing Expenses</i>	225 068	516 333	879 017	1 187 153
+ <i>Engineering Cost for New Brands</i>	36 000	36 360	36 724	37 091
+ <i>Market Research</i>	168 000	168 000	168 000	168 000
= <i>Operating Expenses</i>	5 896 935	6 347 163	7 960 595	9 380 301

EE. UU. - Profitability (USD)	2022	2023	2024	2025
<i>Operating Profit</i>	390 718	8 077 463	16 596 238	23 784 828
<i>Miscellaneous Income and Expenses</i>				
+ <i>Other Income</i>	-	-	-	-
- <i>Other Expenses</i>	-	-	-	-
- <i>Research and Development Costs</i>	1 237 648	2 839 312	4 833 713	6 528 151
- <i>Set Up Costs for New Stores</i>	395 000	-	-	-
= Utilidad antes del Impuesto a la Renta	-1 241 930	5 238 151	11 762 525	17 256 677
- Impuesto a la Renta (27.42%)	-340 537	1 436 301	3 225 284	4 731 781
= <i>Net Profit for Division</i>	-901 393	3 801 850	8 537 241	12 524 896

Fuente: elaboración propia

- Presencia en 4 ciudades con 4 tiendas.
- Ventas por dos canales: Digital y en tienda.
- Aporte de capital de 4 millones de dólares.
- El flujo de caja resultante de la evaluación muestra caja acumulada en los 4 años de 19.6 millones de dólares que descontados a la tasa de la COK (costo de oportunidad del capital) resulta en un VAN de 13.4 millones de dólares, y el VAN con la alianza es de 73.7 millones de dólares, siendo mayor en 60.3 millones de dólares, lo cual demuestra la viabilidad financiera de la alianza.

Tabla 36.
Análisis de flujo de caja en USD

Análisis Flujo de Caja USD	Aporte de Capital	2022	2023	2024	2025
Ingresos	-	12 376 478	28 393 117	48 337 130	65 281 511
Margen Bruto	-	6 287 653	14 424 626	24 556 832	33 165 129
Inversión y gastos	-4 000 000	-7 529 583	-10 622 776	-16 019 592	-20 640 233
Inversión	-4 000 000	-	-	-	-
Costos y Gastos	-	-7 529 583	-9 186 475	-12 794 308	-15 908 453
Impuesto a la renta (27.42%)			-1 436 301	-3 225 284	-4 731 781
FC Económico	-4 000 000	-1 241 930	3 801 850	8 537 241	12 524 896

Fuente: elaboración propia

Tabla 37.

Calculo del VAN

Ke	9.1%
VAN	13 445 735
TIR	68%

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La tendencia positiva en las ventas y participación como medio de transporte de la industria de bicicletas, el desarrollo de nuevas ciclovías en todos los Estados de EE. UU., la búsqueda y adopción de nuevas tecnologías genera cada año mayor demanda de este producto en sus diferentes segmentos, favoreciendo a los segmentos nichos como el de las bicicletas de fibra de carbono.
- El sector de las bicicletas en el mercado mundial se encuentra en gran medida cubierto por grandes marcas de trayectoria y reconocimiento. Estados Unidos no es un país ajeno a la descripción, marcado por una gran cultura ciclista que permite e invita a nuevas empresas, productos y modelos de comercialización a instaurarse en el mercado.
- Identificamos la necesidad de un mejor producto (bicicleta) de fibra de carbono para el mercado de Estados Unidos dada la investigación de mercado realizada, el nuevo comportamiento del consumidor, adquirido por la pandemia del COVID-19, y el crecimiento del segmento de bicicletas de montaña y velocidad.
- El principal canal de comercialización y la herramienta principal de promoción es a través de canales digitales; ya el mercado cada vez se inclinaba más hacia las compras por internet en el 2019, pero la pandemia de COVID-19 aceleró estos nuevos comportamientos y dictaminaron que las compras por canales digitales no tenían barrera en ningún sector, incluido el de bicicletas. Las generaciones siguientes están totalmente involucradas en el comercio electrónico y su principal canal de información, entretenimiento, lectura y educación es el digital.
- Una estrategia de comercialización solo a través de tiendas físicas no es rentable,

puesto que requiere de una alta inversión y no se cuenta con el posicionamiento en el mercado americano para realizarlo.

- El análisis financiero demuestra que los productos Levitat by Shimano son financieramente viables y rentables al término del año 2025.

2. Recomendaciones

- Con la investigación de mercado actual y profundizando en otros sectores habría que evaluar la posibilidad de producción y comercialización en otros segmentos de bicicletas y explorar el producto de bicicletas eléctricas.
- Gestionar y lograr acciones comerciales y de *marketing* cruzadas que permitan a la empresa ser relacionada con aplicaciones tecnológicas de deportes o eventos deportivos e impulsar la construcción o desarrollo de nuevas ciclovías.
- Explorar la rentabilidad que puede generar venta cruzada de servicios como: alquiler de bicicletas, mantenimiento de bicicletas y accesorios, organización de rutas y planificación de eventos deportivos.

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial (2022). *En medio de una abrupta desaceleración del crecimiento, aumenta el riesgo de estanflación*. Comunicado de prensa. 7 de junio de 2022. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>
- Banco Mundial (2021a). *PIB (US\$ a precios actuales) - United States*. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2021&locations=US&name_desc=false&start=2017
- Banco Mundial (2021b). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) - United States*. https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2021&locations=US&name_desc=false&start=2017
- Buehler, R. y Pucher, J. (2021). (2021). *COVID-19. Impacts on Cycling, 2019-2020*. *Taylor & Francis Online*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01441647.2021.1914900>
- Business Wire (2021). *United States Carbon Fiber Bike Market Growth Forecasts to 2026: Compound Annual Growth of 7.42% Forecast During 2021-2026 - ResearchAndMarkets.com*. 22 de diciembre de 2021. <https://www.business-wire.com/news/home/20211222005299/en/United-States-Carbon-Fiber-Bike-Market-Growth-Forecasts-to-2026-Compound-Annual-Growth-of-7.42-Forecast-During-2021-2026---ResearchAndMarkets.com>
- Ciclosfera. (2021). *De costa a costa: así es The Great American Rail-Trail, la autopista ciclista que cruzará EE. UU.* <https://ciclosfera.com/a/de-costa-a-costa-asi-sera-the-great-american-rail-trail-la-autopista-ciclista-que-cruzara-ee-uu>

- Globe Newswire (2020). *Global Bicycles Market 2020-2027 and Impact of COVID-19 - Mountain Bicycles Segment Corners a 14.9% Share in 2020*. 23 de julio de 2020. [https://www.globenewswire.com/news-release/2020/07/23/2066599/0/en/Global-Bicycles-Market-2020-2027-and-Impact-of-COVID-19-Mountain-Bicycles-Segment-Corners-a-14-9-Share-in-2020.html#:~:text=The%20Bicycles%20mar-](https://www.globenewswire.com/news-release/2020/07/23/2066599/0/en/Global-Bicycles-Market-2020-2027-and-Impact-of-COVID-19-Mountain-Bicycles-Segment-Corners-a-14-9-Share-in-2020.html#:~:text=The%20Bicycles%20market%20in%20the,CAGR%20of%204.7%25%20through%202027)
- Grand View Research (2021). *Bicycle Market Estimates and Segment Forecasts to 2027*. Información privilegiada.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2006). *Cuadro de Mando Integral*. Ed. Gestión 2000.
- McKinsey. (2020). *Perspectives on retail and consumer goods*. McKinsey Practice Publications, Número 8, Agosto 2020. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20number%208/perspectives-on-retail-and-consumer-goods_issue-8.pdf
- Mordor Intelligence (2021a). *North America Bicycle Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact and Forecast (2022-27)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/north-america-bicycle-market>
- Mordor Intelligence. (2021b). *Bicycle Market Size, Growth | Industry Analysis (2022-27)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/bicycle-market>
- National Sporting Goods Association (2022). *Management Conference and Team Dealer Summit*. 22-24 May, 2022. Arizona.
- NBDA. (2015). *Bicycle Industry Overview 2015 - National Bicycle Dealers Association*. <https://nbda.com/bicycle-industry-data-overview/>
- NPD. (2021). *Bicycle Industry Statistics 2021*. The NPD Group. <https://www.npd.com/news/blog/2021/the-cycling-market-pedals-ahead-in-2021/>

- Outdoor Industry Association. (2021) *Outdoor Participation Trends Report*. <https://outdoorindustry.org/resource/2021-outdoor-participation-trends-report/>
- Pérez, L. (S.f.). *Finance Bonus: El modelo CAPM*. Finacoteca [Blog]. <https://finacoteca.com/capm/>
- Research and Markets (2021). *Bicycle Market - Global Industry Analysis (2018 - 2020) - Growth Trends and Market Forecast (2021 - 2026)*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5513932/bicycle-market-global-industry-analysis-2018#src-pos-2>
- Research and Markets. (2020). *Global Bicycles Market 2020-2027 and Impact of COVID-19*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/07/23/2066599/0/en/Global-Bicycles-Market-2020-2027-and-Impact-of-COVID-19-Mountain-Bicycles-Segment-Corners-a-14-9-Share-in-2020.html>
- Richter, F. (2022). Pandemic-Fueled Bicycle Boom Is Losing Speed. *Statista*. 13 de mayo de 2022. <https://www.statista.com/chart/25088/us-consumer-spending-on-bicycles/#:~:text=Bicycle%20Market&text=According%20to%20inflation%2Dadjusted%20figures,spending%20even%20picking%20up%20pace>
- Rueda-Sabater, E. (2021). Efecto Biden sobre el entorno empresarial. *ESADE*. <https://dobetter.esade.edu/es/biden-empresas>
- Sánchez-Vallejo, M. A. (2022) El Senado de EE UU aprueba una millonaria ley de política industrial para reducir la dependencia de China. *El País*. 27 de julio de 2022. <https://elpais.com/economia/2022-07-27/el-senado-de-ee-uu-aprueba-una-millonaria-ley-de-politica-industrial-para-reducir-la-dependencia-de-china.html>
- Scott, G. (2022). These are the tech trends that will define mountain biking in 2022 | Our predictions for the year ahead. *BikeRadar*. 5 de enero de 2022. <https://www.bikeradar.com/features/mtb-tech-trends-2022/>

- Sharpe, W. F. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*, Vol. XIX, N.º 3, septiembre, 425-442.
- Shimano. (2022). *Locations SHIMANO*. Corporate Site. <https://www.shimano.com/en/company/locations.html>
- Shimano. (2021). *Summary of Consolidated Financial Results for the First Half of FY2021 (Unaudited)*. [https://www.shimano.com/en/ir/library/cms/contents/Summary of Financial Results FY2021-Q2.pdf](https://www.shimano.com/en/ir/library/cms/contents/Summary%20of%20Financial%20Results%20FY2021-Q2.pdf)
- Shimano. (2020). *Segment Information of Net Sales Consolidated Net Sales and Net Income Total Assets and Total Net Assets*. https://www.shimano.com/jp/img/pdf/factsheet_en/2019_12/fs_20191231.pdf?v2
- Short. A. (2019). Seattle's Bike Gender Gap Among Widest in USA. *Streetsblog USA*. <https://usa.streetsblog.org/2019/06/19/seattles-bike-gender-gap-among-widest-in-usa/>
- Sorenson, D. (2022). Four ways the industry can set its sights on success. *Bicycle Retailer and Industry News*. 2 de marzo de 2022. <https://www.bicycleretailer.com/opinion-analysis/2022/03/01/dirk-sorenson-four-ways-industry-can-set-its-sights-success#.Y5c0zHbMLIV>
- Statista (2022a). *The United States' Economy & Society*. <https://www.statista.com/study/48356/united-states/>
- Statista (2022b). *U.S. Bicycle Industries – Statistics & Facts*. https://www.statista.com/topics/1448/bicycle-industry-in-the-us/#topicHeader__wrapper
- Statista (2021a). *Chart: America's Most Bicycle-Friendly Cities*. <https://www.statista.com/chart/25177/best-us-cities-for-a-bike-friendly-lifestyle/>
- Statista (2021b). *Ingresos per cápita de las ciudades más pobladas de Estados Unidos 2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/634288/ciudades-mas-pobladas-en-ee-uu-ingresos-medios-per-capita-en/>

- Statista (2018a) *Industries & Markets Cycling Dossier*. <https://www.statista.com/study/17882/cycling-statista-dossier/>
- Statista (2018b). *Bicycle industry in the United States*. <https://doi.org/10.1038/136307a0>
- The League of American Bicyclists (S.f.). *TOPIC I: RATES OF ACTIVE COMMUTING*. <https://data.bikeleague.org/show-your-data/city-data/topic-ii-rates-of-active-commuting/>
- Timmer, J. (2018). How bicycles have changed in the last 25 years. *Ars Technica*. <https://arstechnica.com/gadgets/2018/11/25-years-of-two-wheeled-tech/>
- United States Census Bureau. (2021). *Consumers Turn To Biking for Safe Fun and Exercise During Pandemic*. <https://www.census.gov/library/stories/2021/06/consumers-turn-to-biking-for-safe-fun-exercise-during-pandemic.html>

Apéndice 1. Accesorios del segmento montaña

Accesorios disponibles para Montaña. Levitat-Shimano

Tipo de componente	Marca	Nombre
Aros	DT Swiss	XM 1700
Aros	Hunt	XC WIDE MTB WHEELSET
Aros	Reserve	28XC
Asiento	Specialized	Expedition Gel
Cambios	Shimano	Alivio SL-M3100-R Rapidfire Plus Shifting Lever - 9-speed
Cambios	Shimano	DEORE XT Right Shift Lever 10-speed for Trekking par
Cambios	Shimano	SL-M9100-R XTR Right Shift Lever 12-speed
Catalina	Shimano	Deore XT FC-T8000 Crankset 3x10-speed
Catalina	Shimano	FC-M9120-B2 XTR HOLLOWTECH II MTB Crankset 168 mm Q-Factor 2x12-speed
Catalina	Shimano	Acera FC-M3000 Crankset - 3x9 Speed - 40/30/22 Teeth
Descarrilador frontal	Shimano	ACERA TOP SWING Front Derailleur (Clamp Band Mount) 3x9
Descarrilador frontal	Shimano	DEORE XT TOP SWING Front Derailleur (Clamp Band Mount) 3x10-speed
Descarrilador frontal	Shimano	FD-M9100-M XTR SIDE SWING Front Derailleur (Clamp Band Mount) 2x12-speed
Descarrilador trasero	Shimano	DEORE XT Long Cage Rear Derailleur 10-speed
Descarrilador trasero	Shimano	RD-M9120-SGS XTR Long Cage Rear Derailleur 2x12-speed
Descarrilador trasero	Shimano	RD-T3000 ACERA Rear Derailleur 9-speed for Trekking
Frenos - Caliper	Shimano	BR-M395
Frenos - Caliper	Shimano	BR-M9120 XTR Hydraulic Disc Brake 4-Piston Caliper
Frenos - Caliper	Shimano	DEORE XT Hydraulic Disc Brake 2-Piston Caliper
Frenos - Disco	Shimano	Acera SM-RT26 6 Bolt Disc Rotor
Frenos - Disco	Shimano	DEORE XT - CENTER LOCK - Disc Brake Rotor - ICE
Frenos - Disco	Shimano	RT-MT900 CENTER LOCK Disc Brake Rotor 203/180/160/140 mm
Frenos - palanca	Shimano	ACERA TAP FIRE Plus Shift/Brake Lever 3x9-speed
Frenos - palanca	Shimano	BL-M9120 XTR Hydraulic Disc Brake Trail Lever I-SPEC EV Clamp Band
Frenos - palanca	Shimano	Deore XT BL-T8100 Hydraulic Disc Brake Lever - I-

Spec II		
Llantas	Maxxis	TOMAHAWK 29"
Manubrio	Deity Components	Blacklabel 800
Manubrio	Funn	Full-On
Manubrio	Santa Cruz Bicycles	Carbon 800 Riser
Marco	Levitat	Hassium v4
Marco	Levitat	Iridium v2
Marco	Levitat	Osmium v3
Pedales	Shimano	PD-M9120
Pedales	Shimano	PD-ME700 - SPD Trail Pedal

Accesorios del segmento Trabajo:

Accesorios disponibles para trabajo. Levitat-Shimano

Tipo de componente	Marca	Nombre
Aros	Shimano	WH-RS171 650B Disc Front Wheel
Aros	Shimano	WH-U5000-CL-R12 METREA Clincher Disc Brake 12 mm Thru Axle Wheels
Asiento	Specialized	Expedition Gel
Cambios	Shimano	-METREA Right Shift Lever 2x11-speed
Cambios	Shimano	SL-R3000-R SORA Right Shift Lever Flat Bar Road 9-speed
Cambios	Shimano	ST-RS200-L CLARIS Left Shift/Brake Lever Flat Bar Road 2x8-speed
Catalina	Shimano	FC-R3030 SORA Road Crankset 3x9-speed
Catalina	Shimano	METREA Urban Crankset with Chain Guard 2x11-speed
Catalina	Shimano	Claris FC-R2030
Descarrilador frontal	Shimano	FD-R2030-B CLARIS Front Derailleur (Clamp Band Mount) 3x8-speed
Descarrilador frontal	Shimano	FD-R3030-B SORA Front Derailleur (Clamp Band Mount) 3x9-speed
Descarrilador frontal	Shimano	METREA Down Swing Front Derailleur 2x11-speed
Descarrilador trasero	Shimano	METREA Rear Derailleur 11-speed
Descarrilador trasero	Shimano	RD-R2000-GS CLARIS Medium Cage Rear Derailleur 8-speed
Descarrilador trasero	Shimano	RD-R3000-GS SORA Medium Cage Rear Derailleur 9-speed

Frenos - Caliper	Shimano	BR-R2000 CLARIS Dual-Pivot Brake Caliper
Frenos - Caliper	Shimano	BR-R3000 SORA Dual-Pivot Brake Caliper
Frenos - Caliper	Shimano	BR-U5000 METREA Hydraulic Disc Brake Caliper
Frenos - Disco	Shimano	METREA CENTER LOCK Disc Brake Rotor 140 mm
Frenos - palanca	Shimano	-Metrea BL-U5000 Disc Brake Lever
Frenos - palanca	Shimano	BL-R3000 SORA Dual-Pivot Brake Lever for Cantilever Brake, Caliper, Mechanical Disc Brake, V-BRAKE
Llantas	Maxxis	OVERDRIVE 27"
Manubrio	Deity Components	Blacklabel 800
Manubrio	Funn	Full-On
Manubrio	Santa Cruz Bicycles	Carbon 800 Riser
Marco	Levitat	FeatherWeight v9
Pedales	Shimano	PD-EF102 Flat Pedal for Everyday Riding
