



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA ENTRE CARBON  
MASTER BIKE Y SHIMANO”**

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

**Presentado por**

**Carlos Mauricio Avilez Robles**

**Diana del Carmen Castillo Rodriguez**

**Juan Pablo Gomez Sanchez Serrano**

**Carlos Jesus Portuguez Gallegos**

**Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, octubre 2022**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **JOSÉ DÍAZ ISMODES**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "*Plan Estratégico de la Alianza entre Carbón Master Bike y Shimano*", presentado Por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Áviles Robles Carlos Mauricio
2	Castillo Rodríguez Diana del Carmen
3	Gómez Sánchez Serrano Juan Pablo
4	Portuguez Gallegos Carlos Jesús

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin, el 31 de mayo de 2022 dando el siguiente resultado:

TFinal

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Fecha: 31 de mayo de 2022

Firma del asesor

A nuestras familias por su apoyo incondicional

Agradecemos a todos nuestros profesores por lo aprendido durante la maestría, en especial, a nuestro asesor José Aníbal Díaz Ísmodes por su invaluable apoyo.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el desarrollo de un plan estratégico de la Fusión de Carbón Máster Bike-Shimano con base en el año 2021 para los próximos 5 años.

Para formular este plan, analizamos los factores externos de ambas empresas a fin de conocer la situación del mercado actual y los factores internos para identificar las oportunidades que nos permitan atender las necesidades de dicho mercado. Tomando en cuenta que ambas empresas se destacan en I+D, utilizamos la metodología de Osterwalder con el objetivo de conocer las necesidades del cliente y, en base a ellas, establecer un modelo de negocio de constante evolución para la alianza

Como resultado de este trabajo, establecimos las estrategias de negocio, las cuales están desarrolladas en el plan funcional y el plan financiero. Estos planes reflejan un modelo de negocio sostenible basado en la innovación.

El monto de inversión para los próximos 5 años es de 15.8 millones de dólares, sin un esquema de financiamiento, VAN y TIR de 1.3 millones de dólares y 20.18%, respectivamente.

**Palabras clave:** innovación y desarrollo, modelo de negocio, alianza estratégica, plan estratégico

## ABSTRACT

The objective of this work is the development of a strategic plan for the alliance of Shimano and Carbon Master Bike based on the year 2021 for the next five years.

For the formulation of this plan, we analyze external factors of both enterprises, to learn the situation of the actual market and the internal factors to identify opportunities which possibilities the understanding of needs in that market. Considering that both organizations have high development and investigation level, we use Osterwalder's methodology with the objective of getting involve with Customer needs and based on those needs, stablish model of business in constant evolution for the alliance.

As a result of this work, we stablished the strategies of the business, which are developed in the functional and finance plan. Those plans reflect a model of business sustainable based on innovation.

The investment needed for the nex five years is US\$15.8, without external funding. NPV an TIR are 1.3 millions of dollars and 10.28% respectively

**Keywords:** innovation and development, model business, strategic alliance, strategic plan

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</b> .....	2
1. Historia de Carbon Master Bike.....	2
2. Historia de Shimano.....	3
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	5
1. Contexto de mercado .....	5
2. Evaluación externa.....	7
2.1 Fuerzas económicas .....	7
2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	10
2.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	13
2.4 Fuerzas tecnológicas .....	14
2.5 Fuerzas competitivas.....	15
3. Matriz EFE.....	16
4. Análisis del microentorno .....	19
4.1 Identificación de características y evolución del segmento .....	19
4.2 Tamaño del mercado.....	21
4.3 Análisis de las cinco fuerzas Porter .....	21
4.3.1 Poder de negociación con los proveedores .....	22
4.3.2 Poder de negociación con clientes .....	23
4.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	24

4.3.4 Rivalidad entre los competidores existentes .....	26
---	----

**CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO..... 29**

1. Planeamiento estratégico de la alianza.....	29
--	----

2. Planteamiento estratégico de la alianza.....	29
---	----

2.1 Visión .....	29
------------------	----

2.2 Misión .....	29
------------------	----

2.3 Valores .....	29
-------------------	----

2.4 Objetivos generales.....	29
------------------------------	----

3. FODA de la alianza.....	30
----------------------------	----

3.1 Fortalezas .....	30
----------------------	----

3.2 Oportunidades .....	30
-------------------------	----

3.3 Debilidades .....	30
-----------------------	----

3.4 Amenazas .....	31
--------------------	----

4. Estrategia de la alianza.....	31
----------------------------------	----

4.1 Financieros.....	31
----------------------	----

4.2 Clientes .....	31
--------------------	----

4.3 Procesos internos.....	31
----------------------------	----

4.4 Aprendizaje y crecimiento .....	31
-------------------------------------	----

5. Estructura organizacional.....	32
-----------------------------------	----

5.1 Modelo de negocio.....	35
----------------------------	----

5.1.1 Análisis de modelo de negocio de Carbon Master Bikes.....	36
---	----

5.1.2 Análisis de modelo de negocio de Shimano .....	37
--	----

6. Modelo de negocio de la alianza.....	38
---	----

6.1 Análisis del modelo de negocio .....	38
--	----

7. Modelos de unidades de negocio: evolución .....	40
--	----

7.1 Modelo de negocio para artículos <i>outdoor</i> .....	41
---	----

7.1.1 Desarrollo del modelo Osterwalder et al. (2015).....	41
--	----

7.1.2 Modelo de negocio: línea de negocio <i>outdoor</i> .....	43
7.2 Modelo de negocio: línea de negocio <i>venture</i> .....	45
7.2.1 Desarrollo metodología Osterwalder et al. (2015).....	45
7.2.2 Modelo de negocio <i>venture</i> .....	47
7.3 Modelo de negocio: línea de negocio <i>4All</i> .....	48
7.3.1 Desarrollo metodología Osterwalder et al. (2015).....	48
7.3.2 Modelo de negocio Carbon Master Bike + Shimano = <i>4All</i> .....	50
8. Desarrollo de prototipos de las líneas de negocio de la alianza.....	51
9. Cadena de valor.....	54
9.1 Actividades primarias y secundarias.....	54
10. Cadena de valor de la alianza.....	55
10.1 Logística interna .....	57
10.2 Operaciones .....	57
10.3 Logística saliente .....	57
10.4 Marketing y ventas.....	57
10.5 Servicio.....	58
10.5.1 Aprovechamiento.....	59
10.5.2 Desarrollo tecnológico .....	59
10.5.3 Gestión de los Recursos Humanos .....	59
10.5.4 Infraestructura de la organización.....	59
11. Análisis de ventaja competitiva .....	60
<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>61</b>
1. Objetivos de la estrategia de marketing .....	61
2. Posicionamiento .....	61
3. Segmentación de mercado .....	61
3.1 Estrategia de segmentación y estrategia de hiperpersonalización.....	61
4. Estrategia de marketing.....	61



5. <i>Mix</i> de marketing (4P).....	62
5.1 Producto .....	62
5.2 Precio .....	64
5.3 Plaza .....	65
5.4 Promoción .....	66
6. Estrategias e indicadores del plan de marketing .....	66
6.1 Segmento alto: estrategia <i>one to one</i> .....	66
6.2 Segmento de entrada y segmento medio.....	67
6.3 Todos los segmentos .....	67
6.4 Proyección de ventas.....	67
6.5 Proyección de lanzamiento de productos.....	68
6.6 Proyección de apertura de nuevos puntos de venta.....	68
<b>CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES .....</b>	<b>70</b>
1. Objetivos .....	70
2. Diseño del proceso.....	70
3. Detalle de operaciones .....	71
3.1 Laboratorio de desarrollo e investigación.....	71
3.2 Personal .....	71
3.3 Abastecimiento de insumos .....	71
3.4 Posventa .....	71
4. Presupuesto .....	71
<b>CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE PERSONAS .....</b>	<b>73</b>
1. Objetivos de recursos humanos.....	73
2. Plan de acción .....	73
2.1 Identificación y captación del talento .....	73
2.2 Plan de adquisición de capacidades .....	73

2.2.1 Desarrollo de capacidades y plan de crecimiento .....	73
2.2.2 Planes de retención de talento.....	74
3. Requerimiento del talento .....	74
3.1 Capacidades de innovación.....	74
3.2 Indicadores.....	74
<b>CAPÍTULO VII. RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>75</b>
1. Identificación de nuestros grupos de interés .....	75
2. Objetivos de la alianza en un desarrollo sostenible .....	75
3. Políticas, acciones, actividades y cambios organizacionales .....	76
3.1 Políticas .....	76
3.2 Acciones .....	76
3.3 Actividades .....	76
3.4 Cambios organizacionales.....	76
4. Indicadores de desarrollo sostenible .....	77
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE CONTINGENCIA .....</b>	<b>78</b>
1. Lanzamiento de producto e I+D.....	78
2. Indicador de línea de carrera.....	78
3. No cumplimiento de objetivos de ventas .....	78
<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>79</b>
1. Estructura de financiamiento .....	79
2. Rentabilidad de proyecto .....	79
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
1. Conclusiones .....	80
2. Recomendaciones.....	80

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
<b>NOTAS BIOGRÁFICAS.....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Margen acumulado global.....	5
Tabla 2. Distribución del segmento por estados.....	9
Tabla 3. Matriz EFE.....	16
Tabla 4. Matriz EFI.....	17
Tabla 5. Matriz FODA cruzado.....	19
Tabla 6. Estructura del mercado de artículos <i>outdoor</i> en Nueva York .....	27
Tabla 7. Top 10 de los estados con más empresas del sector <i>outdoor</i> .....	27
Tabla 8. Sueldo per cápita por tamaño de empresa.....	28
Tabla 9. Análisis VRIO.....	60
Tabla 10. Escalas de precios referenciales .....	65
Tabla 11. Proyección de ventas de la alianza (en miles de dólares).....	67
Tabla 12. Proyección de lanzamiento de productos .....	68
Tabla 13. Proyección de apertura de puntos de venta .....	69
Tabla 14. Objetivos e indicadores de los planes funcionales .....	70
Tabla 15. Estado financiero proyectado en miles de dólares .....	72
Tabla 16. Impacto social .....	77
Tabla 17. Sostenibilidad y medioambiente .....	77
Tabla 18. Comparación de ratios financieros de Shimano y la industria .....	79
Tabla 19. Cálculo del VAN y el TIR .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Segmentos de bicicletas Noram .....	6
Gráfico 2. Average energy prices, New York-Newark-Jersey City (February 2022).....	8
Gráfico 3. Change in outdoor recreation compared with change in U.S. Economy, 2020 .....	10
Gráfico 4. Ratio empleo-población .....	11
Gráfico 5. Actividades recreacionales convencionales de <i>outdoor</i> con valor nominal añadido .	20
Gráfico 6. Valor nominal añadido de la composición de la industria de recreación <i>outdoor</i> .....	21
Gráfico 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	22
Gráfico 8. Herramienta robótica Spot .....	25
Gráfico 9. <i>Kit</i> de herramientas .....	25
Gráfico 10. Multiherramienta manual.....	26
Gráfico 11. Estructura organizacional de Carbon Master Bikes .....	32
Gráfico 12. Estructura organizacional de Shimano.....	34
Gráfico 13. Organigrama de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike .....	35
Gráfico 14. Elaboración del prototipo 1 de la línea <i>outdoor</i> con la metodología <i>design thinking</i> .....	52
Gráfico 15. Elaboración del prototipo 2 de la línea <i>outdoor</i> con la metodología <i>design thinking</i> .....	53
Gráfico 16. Elaboración del prototipo 3 de la línea <i>outdoor</i> con la metodología <i>design thinking</i> .....	54
Gráfico 17. Cadena de valor de la alianza.....	56
Gráfico 18. Matriz Ansoff.....	62
Gráfico 19. Imagen de la mochila .....	63
Gráfico 20. Imagen de la multiherramienta.....	64
Gráfico 21. Proyección de ventas <i>outdoor</i> .....	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Artículos <i>outdoor</i> según el modelo de Osterwalder et al. (2015).....	87
Anexo 2. Modelo Canvas de artículos <i>outdoor</i> .....	88
Anexo 3. Artículos <i>venture</i> según el modelo de Osterwalder et al. (2015).....	89
Anexo 4. Modelo Canvas de artículos <i>venture</i> .....	90
Anexo 5. Artículos <i>4All</i> según el modelo de Osterwalder et al. (2015).....	91
Anexo 6. Modelo Canvas de artículos <i>4All</i> .....	92

## INTRODUCCIÓN

La fusión Carbon Master Bike-Shimano se dedica a la fabricación y comercialización de artículos *outdoor* y al desarrollo de productos y nuevas líneas de negocios. Inició sus operaciones en New York, por lo que esta ciudad es parte importante del marco de referencia geográfico para el análisis del presente trabajo de investigación. Por eso —y debido a los intereses comerciales que cada uno de los asociados de la alianza tiene en posicionarse en dicho mercado—, la consideramos en la evaluación de distintos factores que serán explicados en este documento.

A partir de la coyuntura del COVID-19, en la que muchas personas se vieron obligadas a permanecer largas jornadas confinadas en sus hogares, se generó un cambio drástico en sus rutinas que las llevó a replantearse, en muchos casos, lo que realmente es importante en sus vidas. Por eso, luego del levantamiento de las restricciones y las cuarentenas, nació un nuevo mercado de exploradores dispuestos a conocer el mundo.

Estas personas buscan el contacto con la naturaleza, valoran más su tiempo y quieren aprovecharlo al máximo, visitando nuevos lugares y generando experiencias al aire libre. Muchos de estos usuarios, motivados por su nueva forma de ver la vida, han redescubierto la bicicleta como medio de transporte y otros se han acercado a las bicicletas por la creciente oferta turística que empieza a recuperar el mercado perdido luego de las medidas sanitarias impuestas por distintos Gobiernos a nivel mundial. Por ese motivo, la línea que debe desarrollar e implementar la alianza sería la *outdoor*, la cual presenta muchas sinergias. Luego, para explotar la alianza y llevarla a otro nivel, evaluaremos generar otras dos líneas de negocio.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

### **1. Historia de Carbon Master Bike**

Carbon Master Bike, empresa que pertenece al grupo Global Bike, inició sus operaciones en las ciudades de Nueva York (Estados Unidos de Norteamérica) y Toronto (Canadá) en el 2019, impulsada por la necesidad de explorar nuevos nichos de mercado e innovar el modelo de negocio de Global Bike, grupo consolidado con más de veinte años en el mercado de fabricación y distribución de bicicletas de acero y aluminio de bajo costo. En línea con esta búsqueda de nuevos mercados, Global Bike obtuvo la licencia de la tecnología que permite construir bicicletas utilizando fibra de carbono, mediante un proceso de fabricación aditiva, más conocido como impresión 3D. Esta nueva tecnología permite fabricar muchas piezas y componentes en menor tiempo, utilizando fibra de carbono, un material más resistente y ligero que el acero o el aluminio.

El mercado actual ofrece bicicletas de fibra de carbono de muy elevado costo, debido a la gran cantidad de procesos requeridos para llegar al producto final, tales como la fabricación de cuadros y componentes, la logística, el almacenaje y, sobre todo, los altos niveles de *stock* que se deben manejar para lograr cubrir la demanda.

Carbon Master Bike, a diferencia del grupo Global Bike, opta por un modelo B2C, cubriendo todo el ciclo del negocio, fabricando y comercializando las bicicletas de fibra de carbono de alta gama en sus propias tiendas. El proceso innovador de la impresión 3D de bicicletas de fibra de carbono ofrece muchas ventajas competitivas frente a la fabricación convencional, lo cual impacta positivamente en el precio de venta para el consumidor final, permitiendo incluso competir en precio con las bicicletas de gama alta de materiales convencionales.

Esas ventajas competitivas permiten desarrollar un modelo de negocio innovador y generar eficiencias logísticas importantes, por lo que Carbon Master Bike ofrece la oportunidad de poseer una bicicleta de élite a un precio asequible. De ese modo, logra acercar al consumidor la oportunidad de experimentar el placer, la satisfacción, la experiencia y la seguridad de montar una bicicleta de fibra de carbono.

Como resultado de ello, Carbon Master Bike ha logrado posicionarse globalmente abriendo veinte tiendas repartidas en todos los continentes en solo dos años de operación. Esta empresa es líder en su nicho de mercado con una participación de más del 40 %, lo que representa aproximadamente el 8.4 % del mercado global de bicicletas. Cabe resaltar que Carbon Master Bike es una empresa con un fuerte énfasis en la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la industria del ciclismo y la fibra de carbono. Además, cuenta con un equipo directivo en constante búsqueda de nuevas opciones que permitan generar valor, continuar innovando, expandir la red de distribución y garantizar la continuidad del negocio.



## **2. Historia de Shimano**

Shimano es una empresa familiar que inició sus operaciones en la ciudad de Sakai (Japón) en 1921. En sus inicios Shozaburo Shimano evaluó el enorme potencial que tiene el creciente mercado de bicicletas y decidió enfocarse en la fabricación de los componentes necesarios para el funcionamiento de las bicicletas. La decisión de atender este nicho estuvo apoyada en su experiencia previa a la creación de Shimano y el valor que puede aportar al proceso de fabricación. Asimismo, Shozaburo identificó que la tecnología es un factor determinante para la continuidad y mejora de los componentes, por lo que la empresa Shimano tendría como pilar la investigación y el desarrollo.

En 1922 Shimano fabricó el primer piñón libre, más conocido como “3.3.3”, un disco dentado ubicado donde se coloca la cadena que permite, junto a los pedales, que las ruedas giren. Hasta ese momento el piñón era un componente restrictivo, debido a su alto costo y a las dificultades de importación. Ese hito marcó el crecimiento del mercado de componentes de bicicletas, ya que Shimano logró crear su propio mercado local e incrementar exponencialmente los potenciales clientes.

En 1954 lanzó al mercado un desviador de tres velocidades; sin embargo, ese componente tuvo poca aceptación, por lo que Shimano detuvo su producción. Tres años después, lanzó una alternativa mejorada y aligerada sobre la base del desviador de tres velocidades, adicionando un sistema de cambio integrado en el buje con tres velocidades mediante engranajes internos.

En 1961 realizó la presentación de su desviador de tres velocidades mejorado en el International Toy and Cycle Show celebrado en la Nueva York. El éxito y la aceptación de ese lanzamiento impulsó la internacionalización de Shimano, por lo que abrió su primera oficina en Nueva York.

En 1986 Shimano decidió comercializar sus componentes como grupos completos, es decir, vender todos los componentes necesarios para el óptimo funcionamiento de una bicicleta en conjunto. Esto le ayudó a reducir considerablemente la competencia e incrementar su dominio en el mercado, ya que las distintas empresas del rubro ofrecían componentes por separado sin llegar a cubrir el conjunto. Esa decisión convirtió a Shimano en un referente de la industria, posicionando las tendencias globales en el sector, ya que lograron convencer a los ciclistas de ponderar la calidad de los componentes en lugar de la marca del cuadro. Este punto sería determinante para el dominio de Shimano, ya que la aceptación y la masificación del uso de la marca obligaría a los fabricantes de marcos adaptarse a los grupos de componentes Shimano, ya que esto garantizaría también su crecimiento en ventas.

Por ese motivo, Shimano ha logrado posicionarse globalmente, consolidando la apertura de tiendas y fábricas en Japón, Corea del Sur, Singapur, Malasia, Taiwán, Italia; además, de más de veinte sedes en Europa, Asia y América en cien años de operación. Shimano se ha diversificado

incursionando en la fabricación y la distribución de componentes para pesca y *snowboarding*. Esto ha complementado su posición de liderazgo en su nicho de mercado con una participación en constante incremento, apoyada en su fuerte énfasis en la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la industria del ciclismo.

Shimano cuenta con un equipo directivo con fuerte orientación al posicionamiento en la industria a través de la presencia en equipos de alto rendimiento que participan en competencias de ciclismo. Además, la empresa se encuentra en constante expansión de oficinas y fábricas, lo cual garantiza la continuidad del negocio.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

Según Mintzberg (1978), el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y, puesto que lo externo a la organización es básicamente infinito, podemos inferir que gestionarlo sería una tarea imposible. Tomando en consideración lo mencionado por Navas y Guerras (2004), entendemos por entorno a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial, pero que esta no puede controlar. De forma tal que el análisis externo quedaría acotado a la parte de ese entorno que influye sobre la empresa y que puede resultar relevante para la definición de la estrategia empresarial.

Para el desarrollo de la investigación del macroentorno de la alianza, establecemos como parámetro temporal la información que se pueda obtener hasta el 2021 y sus proyecciones futuras. Además, la delimitación geográfica del entorno para la investigación está basada en la ciudad de Nueva York, pues es una de las principales ciudades donde la empresa Carbon Master Bike logró mayor penetración de mercado con altos niveles de preferencia del consumidor por productos de alta gama.

### **1. Contexto de mercado**

Carbon Master Bike, durante su tercer año de operaciones, logró posicionarse como el líder en fabricación y comercialización de bicicletas a través de la tecnología de impresión 3D, obteniendo una cuota de mercado cercana al 50 % sobre la demanda del mercado global. Actualmente, cuenta con veinte tiendas posicionadas en los cinco continentes: Norteamérica (Noram), América Latina (Latam), Europa (Europe), Medio Oriente y África (MEA) y Asia Pacífico (APAC).

El crecimiento generado por Carbon Master Bike es de más del 160 % semestre a semestre, lo cual nos lleva a revisar con más detalle los resultados obtenidos, analizando su comportamiento y evolución, sectorizándolos por continente para ver la locación que tiene el mejor rendimiento.

Considerando todos los segmentos de bicicletas a nivel continente, Noram tiene los mejores resultados acumulados. Coincidentemente, es donde nace Carbon Master Bike dos años atrás, obteniendo un resultado acumulado de US\$ 4.15 MM frente a los US\$ 2.35 MM obtenidos en Latam, lo cual genera una diferencia cercana al 200 % entre una y otra.

Los números revisados indican que la posición más fuerte de Carbon Master Bike es Noram. Sin embargo, es importante identificar en cuál de los segmentos de bicicletas es más rentable. El segmento de montaña cuenta con el 37 % del total seguido por el segmento velocidad con el 28 %.

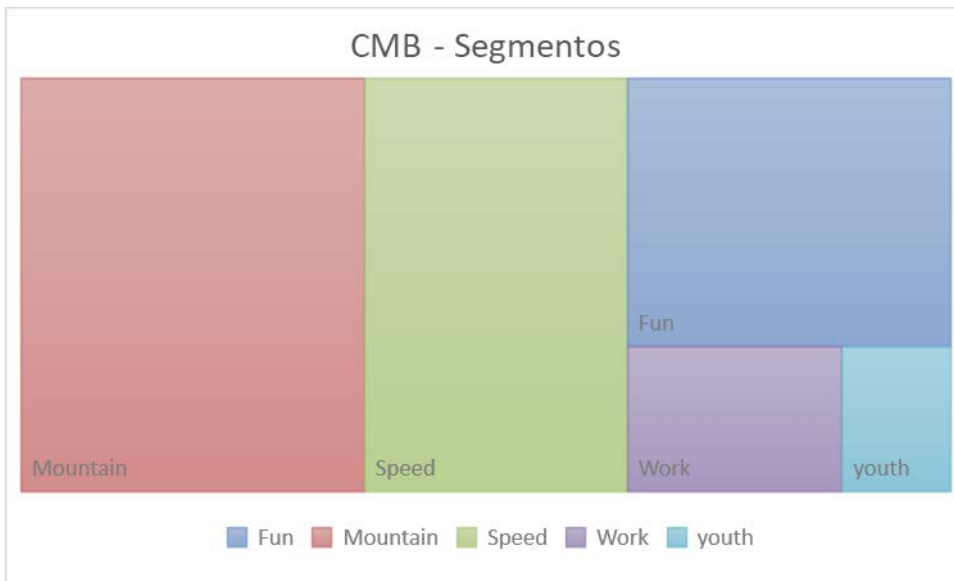
Los resultados obtenidos muestran los segmentos que requieren mayor atención para potenciarlos, así como los segmentos que están funcionando y que podrían servir como base para futuros modelos de negocio planteados en la alianza.

#### **Tabla 1. Margen acumulado global**

Tipo	Noram	Latam	Europe	MEA	APAC	Total
Fun	939,099	879,612	1,004,464	1,278,239	836,778	4,938,191
Mountain	1,535,088	620,232	726,398	1,018,829	632,093	4,532,640
Speed	1,172,808	315,857	769,517	551,687	749,519	3,559,388
Work	337,349	368,104	475,790	465,753	610,852	2,257,848
Youth	170,836	168,860	271,885	182,291	221,133	1,015,003
<b>Total general</b>	<b>4,155,179</b>	<b>2,352,665</b>	<b>3,248,053</b>	<b>3,496,799</b>	<b>3,050,375</b>	<b>16,303,071</b>

Nota: Elaboración propia.

**Gráfico 1. Segmentos de bicicletas Noram**



Nota: Elaboración propia.

Shimano por su parte es una empresa consolidada con más de cien años de presencia en el mercado de fabricación y distribución de accesorios deportivos, generando márgenes de doble dígito e incrementándolos durante el tiempo. La base de su crecimiento tiene como cimiento a la continua innovación y desarrollo, razón por la cual ha logrado mantener el liderazgo del sector.

En base a la información y resultados de ambas empresas, podemos inferir que los nuevos modelos de negocio generados por la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike tendrían como buen punto de inicio el continente de Noram, considerando los buenos resultados que presenta Carbon Master Bike, sumado al conocimiento del mercado, consolidación de sus productos y reconocimiento de la marca. Por otro lado, Shimano busca penetrar en el mercado americano, ya que actualmente sus resultados en Noram se encuentran por debajo de los resultados de Europa, por lo que es un mercado potencial para potenciar el crecimiento conjunto.

La alianza estratégica tiene como objetivo principal generar nuevas líneas de negocio que puedan explotar y llevar a otro nivel su participación en nuevos mercados, apalancándose de las fortalezas y sinergias de ambas. Asimismo, creemos que uno de los efectos secundarios de la alianza sería la mejora del reconocimiento de cada una de las marcas en el mercado, lo que logrará mejorar su competitividad e innovaciones propias.

## **2. Evaluación externa**

La evaluación externa permite identificar las fuerzas clave que afectan el entorno de una organización, con la finalidad de identificar las principales estrategias para aprovechar las oportunidades o minimizar las amenazas que se identifiquen. En ese sentido, utilizaremos la evaluación externa basada en fuerzas externas clave de Fred R. David, propuestas en su libro *Conceptos de administración estratégica*.

Para el presente análisis, nos centramos en una coyuntura mundial, que ha generado afectación a los socios de la alianza estratégica. Específicamente, nos situamos en la ciudad de Nueva York del 2021. Ese año es el marco temporal elegido para la realización de este trabajo de investigación.

### **2.1 Fuerzas económicas**

Durante el 2021, se ha marcado una pauta de desarrollo económico basada en la accesibilidad a las vacunas contra el COVID-19 de los distintos países. Por eso, los países donde se espera una recuperación más ágil son aquellos que han tenido una cobertura de inoculación más amplia y, por tanto, una disminución del número de víctimas del COVID-19. En ese sentido, se proyecta que la economía mundial crezca 6.0 % en el 2021 y 4.9 % en el 2022.

Según el Fondo Monetario Internacional (s. f.), el pronóstico mundial para el 2021 no ha variado; sin embargo, las revisiones se ven neutralizadas. Las perspectivas de las economías de mercado emergentes y en desarrollo para el 2021 se han revisado a la baja, especialmente para las economías emergentes de Asia. En cambio, las proyecciones para las economías avanzadas se han revisado al alza. Estas revisiones reflejan la evolución de la pandemia y los cambios en las políticas de apoyo. El aumento de 0.5 puntos porcentuales para el 2022 se deriva principalmente de la revisión al alza del pronóstico de las economías avanzadas —particularmente, Estados Unidos refleja la adopción prevista de legislación para proporcionar apoyo fiscal adicional en el segundo semestre del 2021— y de una mejora de los indicadores sanitarios, en general, en todo el grupo.

Según la página estadística *Our World in Data*, Europa lidera el porcentaje de población vacunada con un aproximado de 70 %, seguida por Latam con 63 %, Noram con 58 %, APAC con 53 % y MEA con 7 %. Sin embargo, existe un análisis a nivel de regiones que determina ciertas preocupaciones: África subsahariana está inmersa ahora en una tercera ola, algunas zonas de América Latina continúan registrando elevadas tasas de nuevos fallecimientos y la situación en algunas zonas de Asia meridional y sudoriental sigue siendo preocupante.

Por otro lado, Estados Unidos optó por políticas de confinamiento menos restrictivas, incluso sus autoridades políticas tenían un discurso adverso al uso de las mascarillas y las medidas de confinamiento. Sin embargo, específicamente Nueva York fue uno de los estados con restricciones más severas, donde sí se exigían comprobantes de vacunación o pruebas periódicas

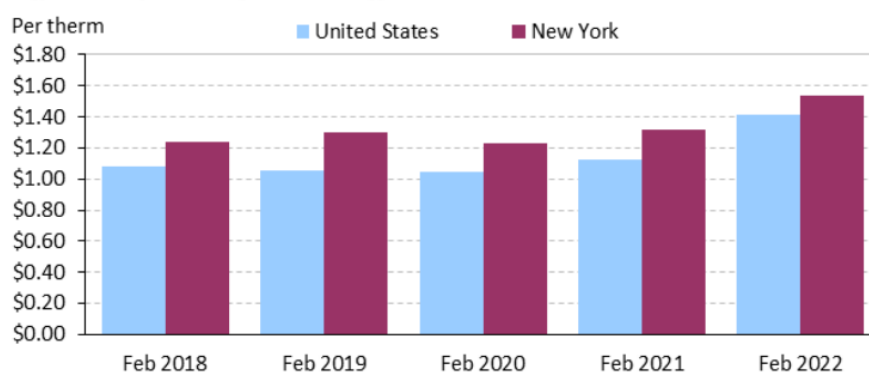
de detección a los empleados estatales y las mascarillas eran obligatorias para entornos de alta concentración de personas y transporte público (New York State, 2022).

Sin embargo, el impacto de la pandemia fue dramático en Nueva York y los especialistas anticipaban un enorme impacto económico (Agencia EFE, 2020), el cual hasta mediados del 2021 se mantenía en una situación bastante complicada. Según el índice de regreso a la normalidad generado por la CNN, Nueva York se presenta como uno de los estados con más lenta recuperación económica de los Estados Unidos (Tappe, 2021).

Finalmente, considerando los niveles de inflación relativamente estables de la ciudad de Nueva York, así como los precios de los servicios básicos sin grandes cambios, inferimos una situación económica estable para esa ciudad. Cabe resaltar que, como mostramos en el siguiente gráfico, en el caso de febrero del 2022, la distorsión se explica por motivos de la guerra con Ucrania que finalmente estaría quedando fuera del marco temporal de estudio.

### Gráfico 2. Average energy prices, New York-Newark-Jersey City (February 2022)

Chart 3. Average prices for utility (piped) gas, the United States and New York-Newark-Jersey City, NY-NJ-PA, 2018–22 (as of February)



Nota: U.S. Bureau of Labor Statistics (11 de marzo de 2022). Average Energy Prices, New York-Newark-Jersey City-February 2022. News Release.

Por otro lado, analizamos la información económica de atribución de productos *outdoor* en Estados Unidos durante el 2020. Nueva York es uno de los Estados significativos en valor añadido en el segmento productos *outdoor*. California, Texas y Florida acompañan a Nueva York como los estados que presentan mejores resultados.

**Tabla 2. Distribución del segmento por estados**

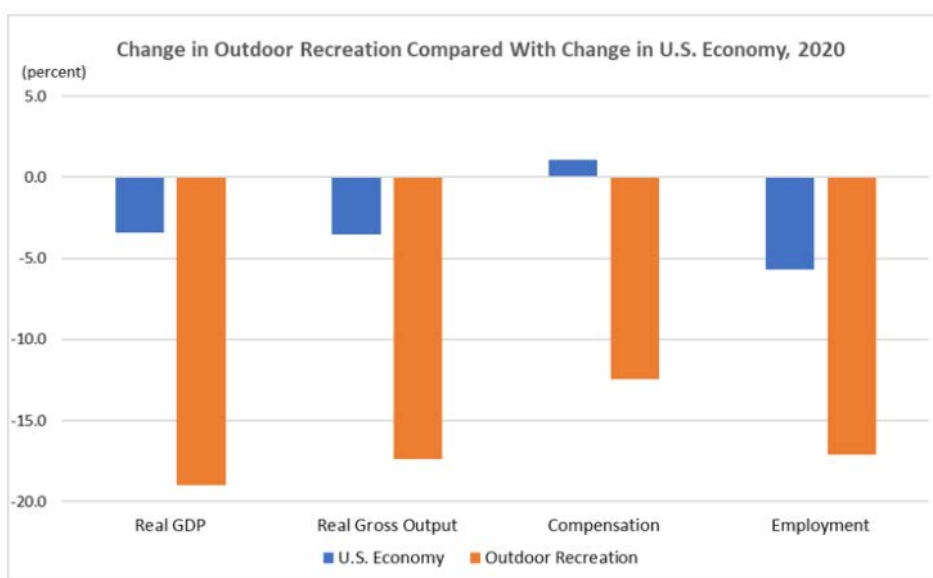
	<b>Total outdoor recreation value added (thousands of dollars)</b>	<b>Percent of total value added<sup>1</sup></b>	<b>Total outdoor recreation employment</b>	<b>Percent of total wage and salary employment<sup>1</sup></b>	<b>Total outdoor recreation compensation (thousands of dollars)</b>	<b>Percent of total compensation<sup>1</sup></b>
<b>United States</b>	<b>374,266,455</b>	<b>1.8</b>	<b>4,324,240</b>	<b>2.9</b>	<b>202,828,339</b>	<b>1.8</b>
Alabama	4,228,572	1.9	55,648	2.7	2,116,218	1.6
Alaska	1,573,106	3.2	17,773	5.4	981,020	3.4
Arizona	7,650,277	2.0	95,183	3.2	4,445,920	2.1
Arkansas	2,909,717	2.2	37,089	2.9	1,528,988	2.0
California	44,498,223	1.5	488,755	2.8	25,765,580	1.5
Colorado	9,556,036	2.5	120,063	4.3	5,673,406	2.5
Connecticut	3,297,520	1.2	41,721	2.6	1,862,133	1.3
Delaware	1,140,846	1.5	14,347	3.2	548,758	1.6
District of Columbia	1,214,706	0.8	12,809	1.7	750,662	0.7
Florida	33,181,722	3.0	384,198	4.3	17,838,503	2.9
Georgia	10,802,780	1.7	131,490	2.9	6,248,763	1.9
Hawaii	3,160,049	3.8	43,808	7.0	2,107,002	4.4
Idaho	2,243,621	2.7	29,867	3.8	1,195,526	2.5
Illinois	13,659,718	1.6	147,565	2.5	7,747,245	1.6
Indiana	9,845,722	2.6	95,249	3.1	4,799,989	2.4
Iowa	3,567,939	1.8	42,877	2.7	1,719,445	1.7
Kansas	3,032,363	1.7	35,247	2.4	1,451,874	1.6
Kentucky	4,049,475	1.9	46,957	2.4	1,952,504	1.6
Louisiana	5,507,208	2.3	55,729	2.9	2,504,459	2.0
Maine	2,269,759	3.3	28,368	4.6	1,093,840	2.7
Maryland	5,511,424	1.3	69,377	2.6	3,364,806	1.4
Massachusetts	7,693,482	1.3	90,606	2.6	4,654,922	1.4
Michigan	9,518,574	1.8	108,673	2.6	4,627,965	1.5
Minnesota	8,405,894	2.2	89,331	3.1	4,322,553	2.0
Mississippi	2,641,927	2.3	29,375	2.5	1,148,407	1.8
Missouri	6,451,039	2.0	79,299	2.8	3,486,998	1.8
Montana	2,236,881	4.3	26,169	5.4	1,117,116	3.8
Nebraska	2,181,596	1.6	26,614	2.6	1,100,167	1.6
Nevada	3,976,917	2.3	49,501	3.8	2,199,335	2.4
New Hampshire	2,261,417	2.6	26,583	4.1	1,099,011	2.2
New Jersey	8,711,262	1.4	103,850	2.6	5,177,853	1.5
New Mexico	1,889,608	1.9	25,916	3.1	1,044,367	2.0
<b>New York</b>	<b>21,092,369</b>	<b>1.2</b>	<b>241,085</b>	<b>2.7</b>	<b>13,094,297</b>	<b>1.5</b>
North Carolina	9,958,597	1.7	123,647	2.7	5,236,274	1.6
North Dakota	1,176,202	2.1	13,956	3.2	578,708	2.0
Ohio	10,651,026	1.6	131,774	2.5	5,847,384	1.6
Oklahoma	3,636,632	1.9	42,762	2.6	1,841,441	1.8
Oregon	5,276,692	2.2	69,624	3.7	3,150,720	2.2
Pennsylvania	11,805,349	1.5	146,127	2.5	6,355,777	1.4
Rhode Island	1,130,344	1.9	16,337	3.4	646,015	1.8
South Carolina	5,749,804	2.3	72,229	3.3	2,902,970	2.1
South Dakota	1,164,228	2.1	15,299	3.4	586,699	2.2
Tennessee	7,234,937	2.0	88,568	2.9	3,696,915	1.8
Texas	31,654,421	1.8	299,940	2.4	14,187,861	1.5
Utah	4,922,109	2.5	61,890	3.9	2,718,608	2.5
Vermont	1,247,969	3.7	13,256	4.4	563,631	2.8
Virginia	7,993,453	1.5	104,273	2.6	4,492,709	1.4
Washington	10,274,679	1.7	113,933	3.3	5,802,181	1.8
West Virginia	1,398,432	1.8	18,073	2.7	640,986	1.6
Wisconsin	7,783,575	2.3	87,243	3.0	4,182,068	2.1

	<b>Total outdoor recreation value added (thousands of dollars)</b>	<b>Percent of total value added<sup>1</sup></b>	<b>Total outdoor recreation employment</b>	<b>Percent of total wage and salary employment<sup>1</sup></b>	<b>Total outdoor recreation compensation (thousands of dollars)</b>	<b>Percent of total compensation<sup>1</sup></b>
Wyoming	1,246,258	3.4	14,187	5.1	627,761	3.4

Nota: U.S. Bureau of Economic Analysis (09 de noviembre de 2021). Outdoor Recreation Satellite Account, U.S. and States, 2020. *U.S. Bureau of Economic Analysis*. <https://www.bea.gov/news/2021/outdoor-recreation-satellite-account-us-and-states-2020>

El impacto en la variación porcentual del PBI del sector *outdoor recreation*, comparado con la economía de los Estados Unidos en el 2020, es muy importante y se encuentra relacionado directamente con la influencia del COVID-19 y las restricciones para el sector.

**Gráfico 3. Change in outdoor recreation compared with change in U.S. Economy, 2020**



Nota: U.S. Bureau of Economic Analysis (09 de noviembre de 2021). Outdoor Recreation Satellite Account, U.S. and States, 2020. *Bureau of Economic Analysis*. <https://www.bea.gov/news/2021/outdoor-recreation-satellite-account-us-and-states-2020>

Podemos esperar que con la reactivación económica se revierta esta brecha, de manera que el crecimiento del sector en adelante sea de dos cifras.

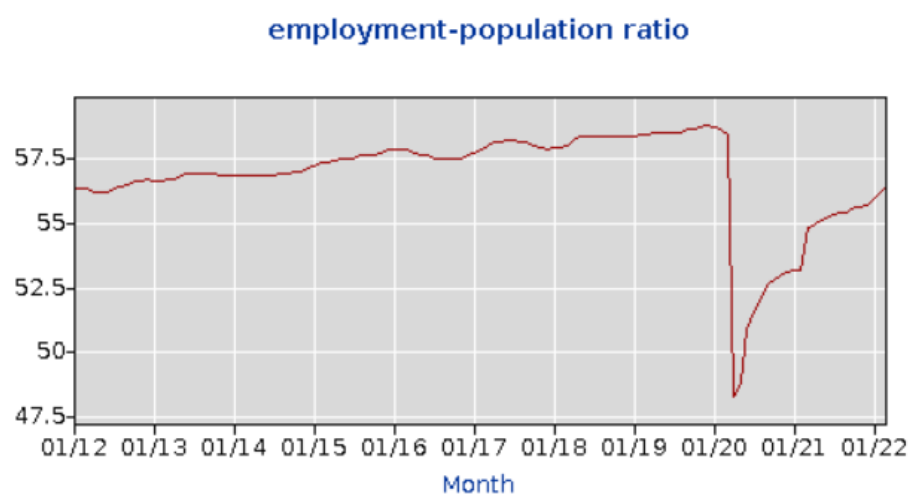
## 2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Durante la pandemia se ha generado un gran impacto a la economía de las personas. Esto las llevó a tomar ciertas medidas de ahorro como desplazarse utilizando medios de transporte no convencionales (por ejemplo, la bicicleta y la micromovilidad), sobre todo debido al riesgo asociado con el uso del transporte público durante la coyuntura del COVID-19. Consideramos adicionalmente que la tendencia social hacia el impacto del cambio climático así como el incremento de los precios de los combustibles fósiles puede ser un factor relevante que podría aumentar la demanda de bicicletas.



En el 2020, se incrementaron las ciclovías con la finalidad de motivar el uso de los transportes que mantienen la distancia social. Bob Margevicious, vicepresidente ejecutivo en Specialized, indicó que el 2020 fue muy bueno para el mercado de bicicletas, pero que el COVID-19 no fue el único factor de este éxito (Reid, 2021). El deseo de aire limpio, la amenaza de cambio climático y los niveles de congestión de tráfico han generado un impacto en el consumo de bicicletas a lo largo del mundo (Reid, 2021). Además, un factor social de importancia a resaltar es la crisis de desempleo que se generó a partir de la pandemia, la cual presentamos en el siguiente gráfico. Sin embargo, a fines del 2021, observamos que los indicadores prácticamente han vuelto a la normalidad.

**Gráfico 4. Ratio empleo-población**



*Nota:* U.S. Bureau of Labor Statistics (23 de julio del 2022). Databases, Tables & Calculators by Subject. *U.S. Bureau of Labor Statistics.*  
[https://data.bls.gov/timeseries/LASST3600000000000003?amp%253bdata\\_tool=XGtable&output\\_view=data&include\\_graphs=true](https://data.bls.gov/timeseries/LASST3600000000000003?amp%253bdata_tool=XGtable&output_view=data&include_graphs=true)

La ciudad de Nueva York es cosmopolita y tradicionalmente es reconocida como una de las ciudades más grandes e importantes del mundo. Está ubicada en el estado del mismo nombre, el cual tiene una población de 19,336,776 personas en un área de 141,297 km<sup>2</sup>, lo que da una densidad poblacional de 137 personas por cada km<sup>2</sup> para todo el estado (Datos Macro, 2022). Específicamente, la ciudad de Nueva York tiene una densidad poblacional de 10,691 habitantes por km<sup>2</sup> aproximadamente. Por eso, fácilmente puede inferirse que, si bien la ciudad de Nueva York está muy densamente poblada, el resto del estado es un lugar donde se puede recorrer grandes distancias con baja densidad poblacional.

El estado está viviendo un proceso de concentración poblacional en el que únicamente crecen las áreas aledañas a la ciudad de Nueva York y la capital del estado, Albany. Así, algunas ciudades tradicionalmente manufactureras, como Búfalo y Rochester, han sufrido una disminución

progresiva de su población en los últimos años. Este fenómeno trae consigo fuertes tensiones en las estructuras económicas y sociales.

El principal motivo ha sido la deslocalización de centros productivos por parte de multinacionales y empresas de gran tamaño, lo que ha provocado tasas de paro estructurales elevadas y, consecuentemente, la emigración de su población. En cualquier caso, el fenómeno de pérdida de población en esas zonas se está ralentizando, debido, entre otras causas, a las políticas públicas de promoción emprendidas por el estado en los últimos años. A modo de ejemplo, la ciudad de Búfalo perdió un 2.3 % de población en el periodo 2010-2019, porcentaje sensiblemente inferior al 10.70 %, que perdió en la década 2000-2010 (aun considerando la diferencia de años entre ambos periodos).

Finalmente, cabe destacar que la población blanca es la más numerosa del estado (69.6 %). Le siguen la etnia afroamericana (17.6 %), la asiática (9 %), la mestiza (2.6 %) y la amerindia (1 %). Los latinos de cualquiera de las razas anteriores representan un 19.3 % de la población. Es el segundo estado con más población de origen extranjero, solamente por detrás de California. El número de viviendas es de 8,404,381 y el número de personas por unidad familiar es de 2.60, algo inferior a la media nacional que es de 2.63 (Argüello, 2020).

Por otro lado, la creciente demanda de uso de los compuestos de polímeros reforzados con fibra de carbono (CRFP), más conocidos como fibra carbono, nos hace evaluar el impacto que generamos en el medioambiente y analizar de qué forma podemos contribuir desde la operación de la alianza en su mitigación. Dentro de este análisis encontramos oportunidades de mejorar los procesos de alianza y buscar a través del I+D darle una nueva vida a la fibra de carbono.

Se tiene clara la nueva tendencia del mercado por productos más ecoamigables y una opción de desplazamiento más fluido. La coyuntura originada por la pandemia —considerando las pocas opciones seguras de transporte público y la necesidad de adaptación— generó opciones más ecológicas y económicas, lo que abre la opción de mayores colocaciones y generación de clientes de bicicletas más especializados y exigentes.

De acuerdo con el estudio de Acumen Research and Consulting (2020), se prevé que los ingresos del mercado de fibra de carbono reciclada superen los 291 millones de dólares estadounidenses para 2028. Asimismo, existe una creciente aplicación de fibra de carbono en industrias de usuarios finales como la automotriz, aeroespacial, industrial, artículos deportivos, etc., el mismo que es el factor principal que impulsa la expansión de la industria mundial de fibra de carbono reciclada.

En el estado de Nueva York, la actividad empresarial está regulada por diferentes agencias y organismos públicos, que pueden ser estatales o federales. La competencia de dichas agencias y organismos públicos es la aplicación de la regulación medioambiental, la regulación del uso de

productos químicos y farmacéuticos o la defensa de la libre competencia, la recaudación fiscal y la supervisión contable. En cualquiera de los casos, no existe diferencia entre las empresas locales o extranjeras para efectos del cumplimiento de la normativa vigente.

Desde mediados de la década del 2000-2010, la ciudad de Nueva York ha realizado cambios en su legislación y grandes inversiones para regular las emisiones y la contaminación del aire y las fuentes de agua. Es importante considerar las políticas que la alianza establecerá para el cumplimiento de estas iniciativas y normativas (Impacto Económico, 2014).

Los factores ecológicos de relevancia son el creciente interés por el reciclado de la fibra de carbono, las regulaciones y normativas ambientales formales y la preocupación por el impacto de la contaminación del aire y el agua.

### **2.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Existe una coyuntura de recuperación mundial basada en la cantidad de población inoculada. En la coyuntura actual, las decisiones de estado están alineadas con las medidas tomadas frente al COVID-19. La mayoría de los países tuvo un retraso económico debido a la coyuntura de la pandemia, por lo que la mayoría de los esfuerzos políticos a nivel global está orientada a la recuperación de la economía y el mantenimiento de la operación del sector de salud.

Adicionalmente, existe una creciente preocupación por el calentamiento global y los efectos en el medioambiente, que empiezan a ser parte de la agenda nacional de varios países. Esto conlleva a que se tomen consideraciones que permitan contribuir a la recuperación del medioambiente, por ejemplo, el uso de vehículos no motorizados, como las bicicletas. Emma Howard Boyd, presidenta de la agencia de medioambiente de Reino Unido, advirtió a los líderes mundiales sobre la necesidad de tomar acciones decisivas para combatir el cambio climático, de cara a la cumbre de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático del 2021, con la frase “It is adapt or die” (The Associated Press, 2021).

A partir del 2021, los distintos Gobiernos del mundo han optado por el relajamiento de las medidas de confinamiento y la reactivación económica, lo que ha permitido que los mercados empiecen a reabrirse. Específicamente en el mercado objetivo, observamos una apertura democrática a los mercados internacionales, así como políticas claras para hacer negocios. La ciudad de Nueva York es mundialmente conocida como la ciudad que nunca duerme por sus incansables negocios.

La estructura del gobierno de la ciudad de Nueva York basa en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial (Argüello, 2020). El poder ejecutivo se encuentra representado en el gobernador del estado, elegido democráticamente y con posibilidad de reelección. Dentro del aparato ejecutivo hay diferentes agencias con funciones específicas, similares a las funciones de los ministerios en nuestra realidad local; por ejemplo, podemos encontrar al Departamento de Agricultura y

Mercados, la Autoridad de Presupuesto, el Departamento de Educación, el Departamento de Salud, entre otros.

El poder legislativo se encuentra representado por la cámara alta, el Senado; y, la cámara baja, la Asamblea. Un aspecto para destacar de la constitución de Nueva York es que, a diferencia de otros estados, contempla la posibilidad de un Gobierno de coalición, lo cual facilita la aparición de partidos minoritarios.

Finalmente, el poder judicial se encuentra representado por el Tribunal Superior del estado y los otros tribunales menores, como la corte suprema de Nueva York, agrupados en el denominado Judiciary of New York.

Por otro lado, considerando que tanto Shimano como Carbon Master Bike tienen actualmente una sede operando en el estado de Nueva York, la conformación de una alianza bajo la estructura de una subsidiaria de una matriz no representa mayor problema.

Las patentes de Carbon Master Bike están registradas para su uso a nivel mundial y están siendo utilizadas en la ciudad de Nueva York, por lo que su extensión a la subsidiaria no debería representar ningún problema. El acceso a la información y soporte legal en esta ciudad no es complicado, pues existen múltiples estudios de abogados disponibles para brindar el soporte legal correspondiente.

De acuerdo con la ley estatal, toda empresa empleadora tiene la obligación de contratar seguros de compensación y de invalidez para los trabajadores, así como el pago de distintos tributos (Argüello, 2020). Con respecto a la tributación, si bien las normas son claras y están disponibles en el portal web del estado de Nueva York, la normativa contable-tributaria es compleja, ya que existe una amplia diversidad de impuestos a considerar que debe ser soportada por una asesoría especializada en negocios para que sea un proceso eficiente.

## **2.4 Fuerzas tecnológicas**

El desarrollo tecnológico actual está muy enfocado en la tendencia virtual. Además, otras industrias están desarrollando nuevos materiales y la exploración espacial está acelerando la aplicación práctica de materiales innovadores.

La competencia entre las marcas de componentes exige una constante mejora de los productos a través de la investigación y el desarrollo. Por eso, la alianza que proponemos en este trabajo tiene un desarrollo tecnológico aplicado al proceso de fabricación de componentes en fibra de carbono. Además, identificamos que existen empresas que están realizando desarrollos con aplicación de esta tecnología. Sin embargo, es una carrera de largo plazo y aún no se ha usado de forma consistente en la generación de nuevos productos.

El factor principal de la tecnología disponible para la alianza es la licencia de uso para la impresión 3D de fibra de carbono, la cual brinda una ventaja competitiva y una barrera de entrada a otros competidores del mercado.

Si bien durante el 2020 hubo una baja en la demanda de fibra de carbono en un 9.5 % (Research and Markets, 2021), debido a la baja en la demanda para aplicaciones mayores, como el sector aeroespacial y sector automotriz, se mantiene una constante evolución en la tecnología usada como parte del desarrollo a largo plazo. Esto permite asegurar la posibilidad del desarrollo de nuevas tecnologías para la generación de productos adaptables y moldeables a las necesidades de los clientes.

En el análisis realizado por Yoshinaga (2020) apreciamos que el crecimiento esperado de la demanda general de fibra de carbono crecerá en una tasa de 8 % hasta el 2030 y que la mayor demanda será creada por el nuevo mercado de autos voladores, taxis aéreos, satélites, grandes drones, el cual se desarrollará en América del Norte. Asimismo, indica que, en el sector deportivo, el mercado de bicicletas liderará el crecimiento, mientras que las aplicaciones de varillas de golf y cañas de pescar madurarán en los países desarrollados (Yoshinaga, 2020).

Los principales factores tecnológicos que debemos tener en cuenta es la patente de uso de impresión 3D de fibra de carbono y el poco nivel de influencia sobre el mercado de la fibra de carbono por parte del segmento deportivo. Cabe resaltar que el ciclismo es el principal mercado del segmento.

## **2.5 Fuerzas competitivas**

La alianza plantea desarrollar dos productos principales en su línea *outdoor*: mochilas y multiherramientas. Como en todo libre mercado, siempre existe la posibilidad de que nuevos competidores puedan ingresar; sin embargo, la tecnología de impresión 3D que utilizará la alianza como parte fundamental de la estrategia de negocio se encuentra licenciada. Además, el desarrollo y la implementación de la tecnología por parte de Carbon Master Bike ha tardado muchos años y ha costado varios millones en I+D para lograr los altos estándares competitivos de la fibra de carbono que ofrece a sus clientes.

Como parte de las estrategias de producto que la alianza desarrollará, existe un alto grado de personalización de producto. Esta personalización va más allá de elegir el color de los accesorios, ya que se ofrecerá personalización a nivel de ergonomía y complementos modulares.

El conocimiento del acero, las aleaciones y las técnicas aplicadas a la metalurgia desarrolladas por Shimano han sido el producto de décadas de investigación. Justamente, en esta alta calidad de procesos y materiales, se encuentra una de las fortalezas de Shimano, la cual está disponible también para la alianza.

Consideramos como potenciales competidores por el enfoque de negocios a empresas como Osprey, empresa estadounidense enfocada en productos al aire libre que tiene una propuesta de uso de materiales reciclados y un servicio posventa sólido que ofrece una garantía de por vida para sus productos. Otro competidor importante es Victorinox, empresa suiza que elabora navajas suizas, cuchillos, maletas y relojes con altos estándares de calidad, con un nivel de personalización basado en colores y etiquetas.

### 3. Matriz EFE

Considerando los factores externos identificados en la sección anterior, realizamos un análisis de oportunidades y amenazas utilizando la matriz EFE, la cual permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, según lo indicado por David (2013) en su libro *Conceptos de administración estratégica*.

**Tabla 3. Matriz EFE**

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>	1.45		
Estabilidad de políticas fiscales y monetarias del Gobierno para el desarrollo de negocios a largo plazo	0.05	3	0.15
Creciente interés por el reciclado de la fibra de carbono	0.1	1	0.1
Regulaciones y normativas ambientales formales	0.05	3	0.15
Respeto por los derechos de patentes y estabilidad jurídica para los contratos.	0.1	3	0.3
Alta brecha entre la pérdida económica del sector <i>outdoor</i> comparada con la economía nacional (recuperación del sector)	0.25	3	0.75
<b>Amenazas</b>	1.15		
Inexistencia de medidas de protección para empresas locales (entrada de competidores extranjeros)	0.1	3	0.3
Sueldos y salarios para personal de ventas <i>outdoor</i> elevados en el mercado	0.15	3	0.45
Lenta recuperación de indicadores macroeconómicos de la ciudad	0.1	1	0.1
Poco nivel de influencia sobre el mercado de la fibra de carbono por parte del segmento deportivo, siendo el ciclismo el principal mercado del segmento	0.1	3	0.3
	1		2.6

Nota: Elaboración propia.

Las principales oportunidades identificadas son:

- La brecha que existe entre la pérdida económica del sector *outdoor* y la economía nacional, Se espera poder aprovechar la desaceleración del segmento para estar presentes en el mercado durante la reactivación del mismo.
- Respeto a los derechos de patentes y estabilidad jurídica para los contratos: Esta oportunidad nos permitirá explotar una ventaja competitiva que es el derecho de

explotación que tenemos asegurado por una patente, reduciendo el riesgo de nuevos competidores y permitiéndonos adelantarnos al mercado.

Las principales amenazas identificadas:

- Sueldos y salarios para personal de ventas *outdoor* elevados en el mercado, lo que nos obliga a tener altos costos de mano de obra ya que en el segmento premium al que nos dirigimos los clientes suelen generar una relación directa con las personas que los atienden por lo que la rotación de personal debe estar bien cuidada.
- La poca o nula protección para la industria nacional implica que podrían ingresar al mercado competidores extranjeros, aunque para ello nos protegemos con nuestras patentes.

**Tabla 4. Matriz EFI**

Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>	1.8		
Amplia experiencia en el manejo y uso de la fibra de carbono y de la industria del acero	0.15	4	0.6
Licencia de uso de impresión 3D de fibra de carbono	0.15	3	0.45
Líneas de negocio de los socios de la alianza dirigidas a los segmentos de alta gama (conocimiento del mercado)	0.1	2	0.2
Equipos de I+D altamente desarrollados y especializados en los materiales y el segmento de mercado objetivo	0.15	3	0.45
Actuales negocios de Carbon Master Bike y Shimano en operación en la ciudad de Nueva York y otras grandes ciudades del mundo	0.05	2	0.1
<b>Debilidades</b>	0.8		
Falta de desarrollo de los canales de venta <i>online</i>	0.1	3	0.3
Posibles diferencias culturales entre los equipos de Shimano y Carbon Master Bike	0.05	3	0.15
Falta de experiencia en el segmento premium (personal especializado)	0.05	2	0.1
Segmento <i>outdoor</i> no explotado directamente por ninguno de los socios de la alianza	0.05	1	0.05
La cadena de suministros actual de Shimano, sobre la que correría el abastecimiento de los componentes para la alianza no es lo suficientemente ágil	0.1	2	0.2
Necesidad de soporte externo especializado en materiales contables y tributarios	0.05	2	0.1
	1		23.5

Nota: Elaboración propia.

Las principales fortalezas identificadas son:

- La amplia experiencia en el manejo de la fibra de carbono y la industria del acero para el desarrollo de productos y materiales innovadores de alta calidad y prestaciones difíciles de imitar.

- La licencia de uso de fibra de carbono nos permite generar una barrera de entrada a nuevos competidores, así como aprovechar una posición de ventaja en cuanto a costos de producción y almacenamiento, ya que la impresión 3D permite que se almacenen productos intermedios transformándolos en productos terminados en el punto de venta, incrementando el mix de productos ofertados con una menor cantidad de existencias.
- Equipos de I+D altamente desarrollados y especializados en los materiales y el segmento objetivo nos permitirá reducir los tiempos, así como contar con prototipos funcionales en un menor tiempo, apoyados con la tecnología de impresión de fibra de carbono.

Las principales debilidades identificadas son:

- Poco desarrollo de los canales de venta *online*, basado en la experiencia previa de los asociados de la alianza, ninguno ha desarrollado ampliamente este tipo de herramientas, además que por la naturaleza de los productos con alta personalización se requiere asesoría especializada al momento de realizar la venta, lo que acotaría la oferta disponible por estos canales.
- Poca agilidad de la cadena de suministro: Esto implica que podríamos estar expuestos a quiebres de stock por parte de los componentes de acero requeridos para el ensamble final en los puntos de venta, es necesario identificar los cuellos de botella y asegurar un adecuado abastecimiento para poder atender la demanda.
- Diferencias culturales entre el persona de Shimano y CMB que podría dificultar las labores de los quipos de I+D, puesto que uno viene de tener un estilo gerencial horizontal y “americanizado” mientras que el otro tiene una estructura un poco más jerárquica y con otros estilos de liderazgo, para ello es importante trabajar herramientas de transformación cultural e integración de equipos, identificando diferencias culturales para todos puedan trabajar en colaboración y se exploten las sinergias esperadas.



**Tabla 5. Matriz FODA cruzado**

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	Brecha económica entre el segmento <i>outdoor</i> y la economía nacional (se espera mayor crecimiento del segmento) Respeto a los derechos de patentes y estabilidad jurídica.	Sueldos y salarios elevados dentro del segmento. Poca o nula protección para la industria local.
<b>FORTALEZA</b> Amplia experiencia en la industria del acero y la fibra de carbono. Licencia de uso para la impresión 3D de fibra de carbono. Equipos de I+D altamente desarrollados y especializados en los materiales y segmento de mercado objetivo.	Con equipos de I+D enfocados en el desarrollo de productos de alto desempeño y experiencia en la industria del acero y la fibra de carbono, esperamos aprovechar la coyuntura de crecimiento del mercado lanzando productos al mercado en el momento oportuno. La licencia de uso para impresión 3D está asegurada por las políticas de respeto a este tipo de derechos adquiridos.	Si bien no existe una protección especial para la industria local, lo que permitiría el ingreso de nuevos competidores, tener una patente nos protege frente a esta posible situación. La amplia experiencia en la industria del acero y la fibra de carbono coloca a la alianza en una posición deseable para cualquier trabajador debido al aprendizaje relacionado. Esto permitiría hacer frente a los salarios altamente competitivos del segmento.
<b>DEBILIDAD</b> Poco desarrollo del canal de ventas <i>online</i> Poca agilidad de la cadena de suministro del acero. Posibles diferencias culturales entre las matrices que conforman la alianza.	Se pueden firmar contratos de distribución con terceros para mejorar los tiempos de respuesta de la cadena de suministro. La expectativa de crecimiento para el mercado permitiría incrementar la inversión para desarrollar los canales de venta <i>online</i> .	Aprovechando la poca protección para la industria local, se podría tercerizar el desarrollo del canal de ventas <i>online</i> con alguna empresa extranjera especializada.

Nota: Elaboración propia.

#### 4. Análisis del microentorno

Es importante entender el microentorno de la alianza, también llamado entorno específico (Navas y Guerras, 2004), el cual se identifica mediante las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad que se desarrolla.

Para efectos del presente estudio consideramos el marco temporal comprendido entre los años 2020 y 2021, por lo que la información posterior a este periodo es considerada como proyecciones.

La ubicación geográfica es el estado de Nueva York, específicamente la ciudad de Nueva York. Para el análisis nos enfocamos en la línea de negocios *outdoor* como primer modelo de negocio de la alianza a ponerse en marcha.

##### 4.1 Identificación de características y evolución del segmento

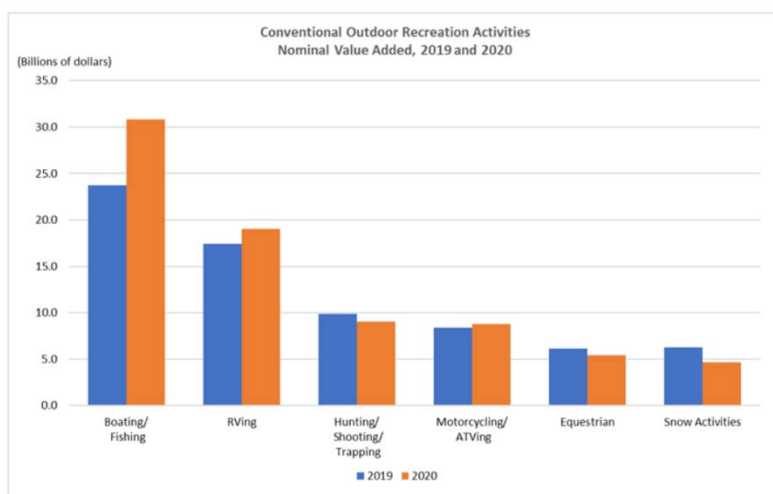
La alianza considera la generación de tres modelos de negocios:

- Línea de negocios *outdoor*: Herramientas y accesorios para actividades al aire libre
- Línea de negocios *venture*: Bicicletas de alta gama
- Línea de negocios *4All*: Equipos especializados para personas con movilidad reducida

Estas líneas de negocio serían implementadas en sucesión, una después de la otra. Por eso, para efectos de la planificación estratégica de la alianza, solo realizaremos el análisis del primer modelo: la línea *outdoor*.

Según U.S. Bureau of Economic Analysis (2021), apreciamos un incremento en el segmento pesca y embarcaciones y el segmento casas rodantes.

### Gráfico 5. Actividades recreacionales convencionales de *outdoor* con valor nominal añadido



U.S. Bureau of Economic Analysis

*Nota:* U.S. Bureau of Economic Analysis (09 de noviembre de 2021). Outdoor Recreation Satellite Account, U.S. and States, 2020. *Bureau of Economic Analysis*. <https://www.bea.gov/news/2021/outdoor-recreation-satellite-account-us-and-states-2020>

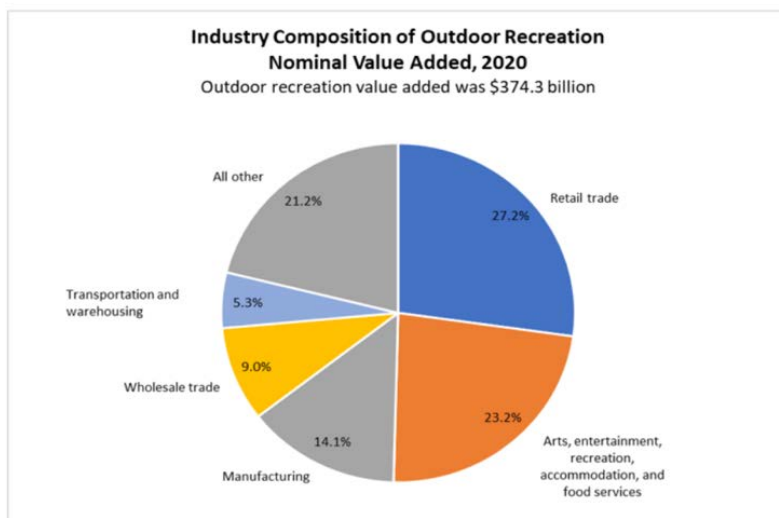
Estos segmentos están relacionados con altos costos; por ejemplo, los costos de adquirir y mantener una casa rodante o una embarcación. Esto nos hace suponer que el tipo de usuario se encuentra en los segmentos altos de los niveles socioeconómicos.

Específicamente, en lo relacionado con el segmento de equipamiento *outdoor*, según el reporte de gastos del consumidor del U.S. Bureau of Labor Statistics apreciamos un incremento de 440.02 % con respecto al 2019 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2021).

Por eso, inferimos que los clientes están dispuestos a incrementar su nivel de consumo dentro del segmento de mercado, invirtiendo en experiencias que implican el uso complementos de alto valor añadido.

## 4.2 Tamaño del mercado

Gráfico 6. Valor nominal añadido de la composición de la industria de recreación *outdoor*



Nota: U.S. Bureau of Economic Analysis (09 de noviembre de 2021). Outdoor Recreation Satellite Account, U.S. and States, 2020. *Bureau of Economic Analysis*. <https://www.bea.gov/news/2021/outdoor-recreation-satellite-account-us-and-states-2020>

A partir de que conocemos que *retail trade* es US\$ 101.8 B<sup>1</sup> —calculado con la información de la tabla 2, Distribución de segmentos por estado— sabemos que el estado de Nueva York tiene el 1.2 de participación, por lo que el tamaño del segmento de mercado *outdoor retail* en ese estado sería US\$ 1.22 B.

El mercado *retail* se compone por cuatro categorías, según el reporte de segmentación de mercado de la Outdoor Industry Association (2015): (i) artículos electrónicos, 18 %; (ii) aparatos y accesorios, 30 %; (iii) equipamiento, 26 %; y calzado, 26 %. La operación de la alianza está dentro de los segmentos aparatos y accesorios y equipamiento, por lo que el mercado se segmentaría en un 56 % para un total de 684 M. Este será el tamaño final del mercado potencial para los siguientes análisis y estrategias por desarrollar.

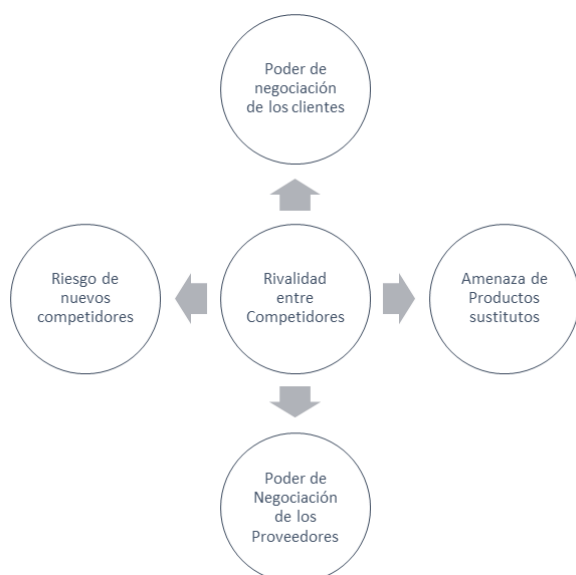
## 4.3 Análisis de las cinco fuerzas Porter

Según Hitt et al. (2008), el modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene como objetivo conocer mejor las fuerzas competitivas que existen en la industria donde se compite. Este análisis explora tres fuerzas horizontales (sustitutos, nuevos competidores y fuerza de los rivales) y dos verticales (fuerza de los proveedores y fuerza de los clientes). Del análisis de estos factores, podemos determinar la posición relativa de las empresas en estudio dentro de la industria a la que cada una pertenece.

---

<sup>1</sup> B: Hace referencia a *billions* (billón en inglés) 1,000'000.000, el equivalente a mil millones en español.

## Gráfico 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. Cengage Learning.

### 4.3.1 Poder de negociación con los proveedores

En este factor analizamos la fortaleza que tienen los proveedores de la empresa en función del control que ellos tengan sobre la porción de la industria, los recursos, la cantidad de los recursos y la capacidad de negociar que se tenga entre las distintas fuentes de aprovisionamiento existentes.

Shimano inicia su proceso productivo desde las materias primas (el acero) —debido a sus políticas integración vertical y la fuerte inversión de I+D—, por lo que ha logrado reducir el poder de negociación de los proveedores. Tener a Shimano como socio de la alianza permite aprovechar esa posición de dominio dentro de la industria del acero para asegurar el abastecimiento de este recurso en forma de productos terminados e intermedios.

Con respecto a la fibra de carbono, de acuerdo con el estudio realizado por Fortune Business Insights (2021), “se prevé que la cuota de mercado mundial de fibra de carbono alcance los US\$ 4088.8 millones para 2028”. Además, cabe resaltar que una de las regiones con mayor producción de fibra de carbono es Asia, donde actualmente Carbon Master Bike y Shimano cuentan con operaciones.

Según el mismo informe, las principales empresas perfiladas en el mercado de fibra de carbono son las siguientes:

- Solvay (Bruselas, Bélgica)
- Corporación Zoltek (Misuri, Estados Unidos)
- Toray Industries, Inc. (Tokio, Japón)
- Formosa M Co., Ltd. (Gyeonggi-do, Corea)

- Corporación Hexcel (Connecticut, Estados Unidos)
- Teijin Limited (Tokio, Japón)
- Mitsubishi Chemical Carbon Fiber and Composites, Inc. (California, Estados Unidos)
- Nippon Graphite Fiber Co., Ltd. (Hyogo, Japón)
- Advanced Composites Inc. (Utah, Estados Unidos)
- Materiales Avanzados de Hyosung (Seúl, Corea del Sur)

En el 2020 Toray Industries emitió un informe sobre el negocio de la fibra de carbono. De allí podemos determinar que el segmento deportes no supera el 7 % de la demanda de fibra de carbono, por lo que se encuentra muy por debajo del 46 % de la industria aeroespacial y del 47 % del segmento industrial (Yoshinaga, 2020). Sin embargo, dentro del segmento de deportes, el principal consumidor de fibra de carbono es la bicicleta. Esto implica que, como clientes, la alianza no representa un postor importante para los productores de fibra de carbono, aunque con apoyo de su socio Carbon Master Bike podría mejorar su posición para negociar con los proveedores.

En conclusión, con respecto a los proveedores, la alianza posee una posición mixta. En el caso del acero, tiene una posición aceptable, ya que uno de los socios de la alianza ha desarrollado estrategias de integración vertical en ese sentido, mientras que para efectos de la fibra de carbono no se representa una participación importante en el mercado, sin embargo al existir gran cantidad de proveedores, se considera que los proveedores no tienen un gran poder de negociación.

#### **4.3.2 Poder de negociación con clientes**

El poder de negociación de los clientes es el segundo y último factor vertical de las cinco fuerzas de Porter. Analiza la forma cómo los clientes ejercen presión sobre la empresa, ya sea por ser un número reducido o por contar con regulaciones de la industria.

Algunos de los productos que son ofertados por la alianza tienen un *target* principal que podría asociarse con el segmento del “lujo” aplicado al *outdoor*.

Según Eserp (s. f.), el perfil del consumidor tradicional es más emocional, ya que el precio no suele ser un problema, pero valora mucho la exclusividad y la originalidad. También, hay clientes bastante educados que priorizan la calidad y la durabilidad de los productos y clientes que están en la búsqueda de prestigio y diferenciación.

Para Fang (2018) y Frank (2022), la ciudad de Nueva York es la favorita de los más ricos del mundo. La población más adinerada del mundo, definida como aquellos con un patrimonio neto de al menos US\$ 50 millones, creció 10 % anual en el 2017, es decir, ascendió a 129.730 personas. Nueva York es la ciudad ocupa el primer puesto en esta lista.

Los clientes de este segmento no negocian precio. Por el contrario, esperan que la empresa pueda anticipar sus necesidades y brindar personalización para ser competitiva en este mercado.

Para el nivel de productos y servicios ofertados, consideramos que existe un alto poder de negociación de los clientes, pero no en el sentido tradicional de “fortaleza como una postura de negociación”, sino más bien en la medida que se trata más de un juego de expectativas y satisfacción de necesidades en que el centro de todo está alrededor del cliente. Sin embargo, desde el punto de vista de Porter, al existir una gran cantidad de clientes no agremiados, se considera que los clientes tienen bajo poder de negociación.

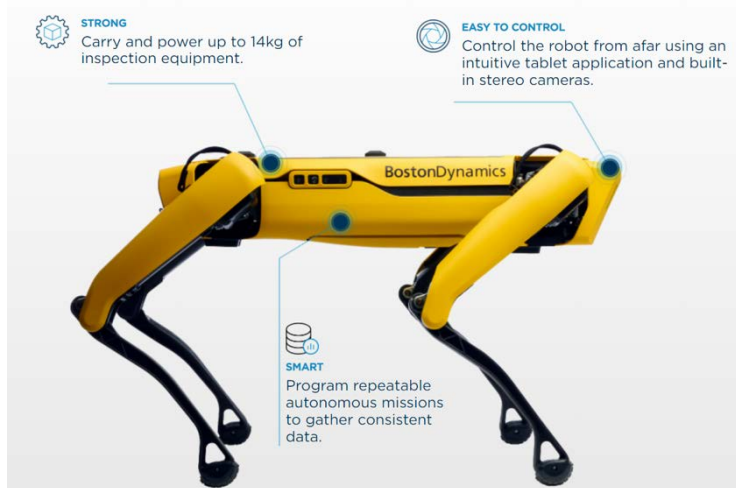
### **4.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Como uno de los factores horizontales de las cinco fuerzas de Porter, analizaremos la amenaza de productos sustitutos. Esto implica que existan o se desarrollen productos similares, inferiores o superiores, que el mercado pueda preferir en determinado momento o que reemplacen a los que se presentan como materia de estudio en sus funciones, ya sea a través del desarrollo de nuevas tecnologías o aplicaciones prácticas o innovadoras de formas preexistentes.

La oferta de valor de la alianza alrededor de los productos *outdoor* en el segmento de mochilas para *trekking* podría tener como sustituto no usar mochilas y en su reemplazo buscar opciones tecnológicas alternativas o rudimentarias para llevar los objetos requeridos para la expedición; por ejemplo, con la contratación de servicios de carga en la ruta a realizar o mediante una opción tecnológica de alto desempeño como un sustituto robótico.

La compañía Boston Dynamics ha desarrollado Spot, una herramienta robótica que permite la carga de hasta 14 kg (Boston Dynamics, s. f.). Esta herramienta es la pauta para el desarrollo de otras similares, aunque su precio por ahora la hace una opción inviable, ya que aproximadamente está alrededor de US\$ 74,000 (Vincent, 2020).

## Gráfico 8. Herramienta robótica Spot



Nota: Boston Dynamics (s. f.). Explore. *Boston Dynamics*.  
[https://www.bostondynamics.com/products/spot#id\\_second](https://www.bostondynamics.com/products/spot#id_second)

En el segmento de las multiherramientas, podría tener como sustitutos los *kits* de herramientas regulares, donde cada componente viene por separado. La diferencia principal entre las multiherramientas y este tipo de productos es el peso y el volumen que ocupan y su alta especialización, es decir, no son multifuncionales. Esto podría hacer que los *kits* de herramientas contengan la “herramienta perfecta para el trabajo” en su contenido, pero que su peso y volumen la hagan virtualmente inviable para el objetivo que persigue un usuario de multiherramientas, ya que este pretende llevarla a una expedición o aventura y requiere una multiherramienta compacta y multifuncional, la cual podría no tener todas las mismas soluciones del *kit* completo, pero sí ofrecería una posibilidad de solución ante alguna adversidad.

## Gráfico 9. *Kit* de herramientas



Nota: Sodimac (s. f.). Set 250 Herramientas Manuales. *Sodimac*. [https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/1388630/set-250-herramientas-manuales/1388630/?kid=bnext136618&shop=googleShopping&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsA0dt45YaYPSYzz3eTbAquRHHr-BdXk5F00P1OIMU\\_4zUu5IKv5To1gp3NfUaAr57EALw\\_wcB](https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/1388630/set-250-herramientas-manuales/1388630/?kid=bnext136618&shop=googleShopping&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsA0dt45YaYPSYzz3eTbAquRHHr-BdXk5F00P1OIMU_4zUu5IKv5To1gp3NfUaAr57EALw_wcB)

## Gráfico 10. Multiherramienta manual



*Nota:* Bouden (s. f.). Navaja SwissTool X Plus Ratchet color plata Victorinox. Bouden.  
[https://www.bouden.pe/navaja-swisstool-x-plus-ratchet-color-plata-victorinox/p?idsku=219&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsAOdt45ZPHlwNjyIHK7b0tSmZjdU69dzrstz1OEa7EzNhZraFf8591\\_VOtaMaAsGiEALw\\_wcB](https://www.bouden.pe/navaja-swisstool-x-plus-ratchet-color-plata-victorinox/p?idsku=219&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsAOdt45ZPHlwNjyIHK7b0tSmZjdU69dzrstz1OEa7EzNhZraFf8591_VOtaMaAsGiEALw_wcB)

Tanto las mochilas como las multiherramientas son productos que llevan muchos años en el mercado *outdoor*. Aunque tienen poco espacio para la sustitución, sí presentan mucha variedad en sus distintas presentaciones, ya que hay opciones muy variadas según las expectativas que puedan tener los usuarios, ya sea a nivel de gamas de producto, calidad, accesorios y componentes. En conclusión, no prevemos mayor amenaza de sustitución para estos productos, al menos no en el corto plazo.

### 4.3.4 Rivalidad entre los competidores existentes

Para terminar el análisis horizontal y el conjunto de las cinco fuerzas de Porter, evaluamos principalmente la agresividad y la competencia frontal que existe entre los competidores, ya sea por la naturaleza misma del mercado en evaluación o por efectos coyunturales o estacionales que puedan gatillar rachas de competencia. La cantidad de competidores y clientes juega un rol importante, así como la flexibilidad que los clientes podrían tener para preferir uno u otro postor en determinada circunstancia.

El mercado *outdoor* de alta gama tiene exigencias en base a la calidad y la durabilidad de los productos ofrecidos así como a la sensación de confort y los materiales utilizados (Outdoor Industry Association, 2015), sin descuidar el factor de cuidado del medioambiente. Además, valora los niveles de personalización y los servicios posventa, como la garantía sobre los productos y las reparaciones de componentes. Frente a esta posición, la alianza tiene competidores con marcas desarrolladas y posicionadas en cuanto a calidad y atención de posventa. La estrategia se basa en igualar los niveles de producto y servicios ofrecidos, pero enfocando los esfuerzos en la interacción con el consumidor para desarrollar ofertas de valor con mayores niveles de personalización que permitan generar un factor diferenciador. Esta posición es reforzada por el



reconocimiento de las empresas que componen la alianza como ofertantes de productos de calidad.

Considerando la gran oferta de productos en internet, la alianza tendrá una comparación fuerte, constante y actualizada frente a los competidores principales. Por eso, es importante recoger oportunamente las nuevas necesidades de los clientes y saber implementarlas de inmediato. Con ese objetivo, la alianza debe generar canales de comunicación de ida y vuelta y módulos de prueba capaces de recoger nuevas ideas de productos y recibir la retroalimentación necesaria. Por esa razón, la alianza debe anticiparse a alguna necesidad a nivel general del mercado para que pueda ser ofrecida y personalizada a un potencial cliente. La tecnología y experiencia en uso de impresiones en fibra de carbono potencia la capacidad de adaptabilidad para un entorno altamente competitivo.

Según el Ranking de la Competitividad Global del 2019, Estados Unidos es la segunda economía en el índice de competitividad global con un *score* de 83.7 (Schwab, 2019).

A partir la información de U.S. Census Bureau (2022), obtuvimos la siguiente información:

**Tabla 6. Estructura del mercado de artículos *outdoor* en Nueva York**

Giro de negocio	Trabajadores	Empresas	Locales	Empleos	Annual Payroll (US\$ 1,000)
<b>Tienda de artículos <i>outdoor</i></b>	Total	172	199	1,453	60,731
<b>Tienda de artículos <i>outdoor</i></b>	0-5	90	90	191	6,429
<b>Tienda de artículos <i>outdoor</i></b>	5-20	67	72	583	21,246
<b>Tienda de artículos <i>outdoor</i></b>	20-99	12	20	270	14,327
<b>Tienda de artículos <i>outdoor</i></b>	100-499	3	17	409	18,729

*Nota:* U.S. Census Bureau (2022). 2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry. U.S. Census Bureau.

<https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html>

Por otro lado, Nueva York es el quinto estado en cantidad de empresas y trabajadores del sector en Estados Unidos y el segundo a nivel de salarios. Como apreciamos en la siguiente tabla, a nivel del mercado norteamericano, las tiendas de artículos *outdoor* en Nueva York representan el 4.93 % del total de empresas del sector.

**Tabla 7. Top 10 de los estados con más empresas del sector *outdoor***

Estado	Empresas	Trabajadores	Salarios (US\$ x1 000)
<b>Total USA</b>	3,490	28,982	1,144,953
<b>Pennsylvania</b>	232	1,904	73,821
<b>Texas</b>	192	1,489	60,366
<b>Florida</b>	185	1,416	57,955
<b>Ohio</b>	179	1,585	56,006
<b>New York</b>	172	1,453	60,731
<b>California</b>	158	1,030	41,208
<b>Michigan</b>	152	1,542	59,836
<b>Indiana</b>	143	1,392	53,716
<b>North Carolina</b>	143	1,258	48,027

Estado	Empresas	Trabajadores	Salarios (US\$ x1 000)
Illinois	123	1,091	42,631

Nota: U.S. Census Bureau (2022). 2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry. *U.S. Census Bureau*. <https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html>

En la siguiente tabla presentamos los sueldos promedio per cápita según tamaño de empresa en Nueva York:

**Tabla 8. Sueldo per cápita por tamaño de empresa**

Giro de negocio	Trabajadores	Sueldo per cápita
Tienda de artículos <i>outdoor</i>	Total	US\$ 41,796.97
Tienda de artículos <i>outdoor</i>	0-5	US\$ 33,659.69
Tienda de artículos <i>outdoor</i>	5-20	US\$ 36,442.54
Tienda de artículos <i>outdoor</i>	20-99	US\$ 53,062.96
Tienda de artículos <i>outdoor</i>	100-499	US\$ 45,792.18

Nota: U.S. Census Bureau (2022). 2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry. *U.S. Census Bureau*. <https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html>

De la tabla anterior, concluimos que el tamaño de empresas entre los 20 y 99 trabajadores tiene el mayor nivel de competitividad del segmento y que la economía norteamericana es altamente competitiva. Además, internacionalmente existen ya posicionados en el mercado varios competidores, lo que podría limitar la capacidad de la alianza para manejar los precios libremente y ocupar una posición de mercado, es decir, existe una alta rivalidad entre los competidores.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno permite entender los factores principales de una compañía a nivel estructural y de negocio, la ventaja competitiva y las actividades, con la finalidad de identificar el valor clave de la compañía y las oportunidades para su crecimiento.

### **1. Planeamiento estratégico de la alianza**

Para la elaboración y el desarrollo del plan estratégico de la alianza entre Carbon Master Bike y Shimano, utilizamos una metodología tradicional, partiendo por el enunciado de la visión, la misión, los valores y los objetivos generales, los cuales se encuentran basados y alineados en función de los actuales ideales que cada una de estas empresas presenta.

Del análisis de estos factores individuales, determinamos que Carbon Master Bike y Shimano comparten aspectos clave de estos enunciados, por lo que inferimos que existe una amplia base común para trabajar la estrategia.

### **2. Planteamiento estratégico de la alianza**

#### **2.1 Visión**

Promover el disfrute de la naturaleza de forma segura a través del uso de herramientas de vanguardia y alta tecnología que permitan a los usuarios explorar su entorno y el mundo que los rodea

#### **2.2 Misión**

Somos una alianza de empresas de alto nivel tecnológico enfocada en brindarte una experiencia para el disfrute de la naturaleza más allá de tu rutina habitual.

#### **2.3 Valores**

- Principios éticos y morales
- Alto desarrollo e innovación tecnológica
- Búsqueda de una real inclusión e igualdad de oportunidades para todos
- Mejora continua y logro de objetivos

#### **2.4 Objetivos generales**

- Desarrollar productos con alta tecnología para el desarrollo de experiencias en la naturaleza
- Generar líneas de negocio exclusivas basadas en la alta capacidad de personalización según la necesidad específica de cada cliente

- Mantener líneas de negocio competitivas que permitan estabilidad económica para el proyecto
- Posicionar a la alianza entre Carbon Master Bike y Shimano como un referente global de desarrollo de productos, innovación y tecnología

### **3. FODA de la alianza**

#### **3.1 Fortalezas**

A continuación, presentamos las fortalezas de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike:

- Tiendas físicas con presencia en la mayoría de las ciudades a nivel global
- Experiencia y conocimiento sobre tecnología de impresión 3D de fibra de carbono
- Diferentes líneas de negocios en Shimano (pesca y deportes aire libre)
- Líneas de negocio orientadas a la alta gama y los accesorios
- Posicionamiento en el mercado con artículos de calidad de parte de Shimano
- Contacto con proveedores de materia prima y distribuidores
- Sinergias de I+D y desarrollo de nuevos productos alineados con el prototipado

#### **3.2 Oportunidades**

A continuación, presentamos las oportunidades de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike:

- Posicionamiento de marca como referentes en fibra de carbono
- Mercado orientado a los productos que aporten a la disminución de la contaminación
- Público objetivo confinado mucho tiempo en sus hogares debido al coronavirus

#### **3.3 Debilidades**

A continuación, presentamos las debilidades de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike:

- Falta de experiencia en los mercados potenciales a desarrollar
- Poco desarrollo de los canales de venta *online*
- Falta de estadísticas específicas sobre los potenciales rubros a desarrollar como alianza
- Diferencias culturales entre las matrices de Shimano y Carbon Master Bike
- Equipos de ventas que no están acostumbrados a atender un sector *premium*

### **3.4 Amenazas**

A continuación, presentamos las amenazas de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike:

- Otras marcas fuertes en el mercado que podrían intentar igualar la propuesta de valor
- Rebrote de contagios que puedan limitar el desplazamiento en distintas zonas
- Auge de la virtualidad que puede orientar las inclinaciones del mercado hacia actividades *indoor*

## **4. Estrategia de la alianza**

A continuación, presentamos los objetivos estratégicos para los próximos cinco años de la fusión entre Shimano-Carbon Master Bike:

### **4.1 Financieros**

- Ingresos anuales sostenidos a partir del segundo año de un total de US\$ 8.7 MM. Cumplimiento de los objetivos de ventas no menor al 95 %.
- Ejecución presupuestal de I+D según lo planificado sin incrementos que no supere los 10%.

### **4.2 Clientes**

- Entendimiento de las necesidades y los resultados del piloto de lanzamiento de productos *outdoor* para el lanzamiento de cada producto, con un cumplimiento del 95 %
- Alta personalización de productos basado en necesidades del cliente, con alineamiento al 95 %

### **4.3 Procesos internos**

- Desarrollo de procesos de I+D para las líneas de *outdoor* y alta gama
- Producción y lanzamiento de productos *outdoor* de forma escalonada y basado en resultados
- Desarrollo de estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca en el segmento *outdoor*, posicionando la marca en los top 5 de marcas representativas del sector

### **4.4 Aprendizaje y crecimiento**

- Desarrollo del conocimiento de fabricación de productos *outdoor*, realizando tres capacitaciones de forma anual con el 100 % de participación

- Potenciar el conocimiento de alta tecnología en fibra de carbono, realizando cuatro charlas aplicativas de forma anual con el 100 % de participación.
- Implementar programas de gestión de la calidad a lo largo del proceso a partir del primer año

## 5. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Carbon Master Bike es liderada por una presidencia general y tres vicepresidencias: (i) Finanzas y Analítica de Negocios, (ii) Gestión de Ventas y Marca e (iii) Internet, Marketing y Publicidad. De dicha estructura se deslindan jefaturas y colaboradores distribuidos con visión local y regional en cada uno de los países donde está presente la compañía. A continuación, presentamos la estructura organizacional de Carbon Master Bike:

**Gráfico 11. Estructura organizacional de Carbon Master Bike**



*Nota:* Elaboración propia.

De acuerdo con el modelo de componentes de la estructura organizacional de Mintzberg (1978), los componentes principales de la estructura organizacional de Carbon Master Bike se dividen de la siguiente manera:

- **Cumbre estratégica:** Conformada por la Presidencia de la compañía que cuenta con la visión global del negocio en el escalón más alto de la organización.
- **Línea media:** Se encuentra conformada por las tres vicepresidencias que lideran las unidades clave de la organización, las cuales cuentan con una visión global y estratégica del ámbito local y regional (ver gráfico 11).
- **Tecnoestructura:** Conformada por las gerencias y las jefaturas de las vicepresidencias de Finanzas y Analítica de Negocios y Gestión de Ventas y Marca, las cuales cuentan con un conocimiento específico y técnico de los procesos *core* de la compañía.
- **Núcleo operativo:** Se encuentra conformado por las gerencias, las jefaturas y el equipo local y regional de la Vicepresidencia de Gestión de Ventas y Marca y la Vicepresidencia de Internet, Marketing y Publicidad, en las cuales se encuentra el *core*

de la fuerza de ventas, la fabricación y el servicio técnico, y el lanzamiento de las nuevas campañas, productos y publicidad.

- *Staff* de apoyo: Está compuesto por el personal de soporte, operarios tercerizados y personal de seguridad, quienes cuentan con el conocimiento de los procesos de apoyo y son el soporte del *core* de negocio de la compañía.

La estructura organizacional de Shimano se encuentra liderada por el CEO global, una presidencia, una presidencia diputada y ocho vicepresidencias *senior* en los ámbitos de (i) Operaciones Generales, (ii) Control de Calidad, (iii) Planificación, (iv) Producción y Fabricación, (v) Recursos Humanos, (vi) Departamento de Ventas, (vii) Departamento de Procuraduría y (viii) Administración. A continuación, presentamos el gráfico de la estructura organizacional de Shimano:

**Gráfico 12. Estructura organizacional de Shimano**



Nota: Elaboración propia.

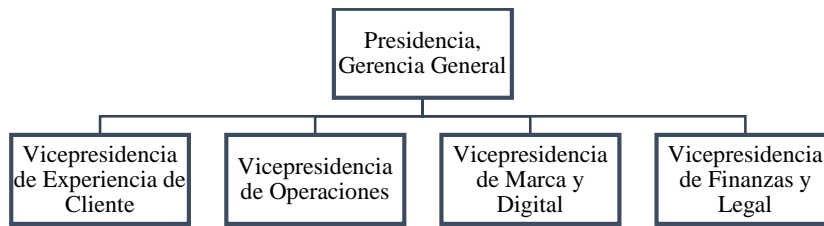
De forma análoga al análisis realizado para Carbon Master Bike, Shimano muestra los siguientes componentes principales en su estructura organizacional:

- Cumbre estratégica: Conformada por el CEO, la Presidencia y la Presidencia Diputada con visión global de la compañía.
- Línea media: Compuesta por las ocho vicepresidencias *senior* que lideran las unidades clave de la organización y cuentan con una visión global y estratégica de la compañía.
- Tecnoestructura: Conformada por las unidades de las vicepresidencias *senior* de Operaciones Generales, Control de Calidad y Producción, las cuales cuentan con un conocimiento específico y técnico de los procesos *core* de la compañía.
- Núcleo operativo: Compuesto por las unidades globales de las vicepresidencias *senior* de Operaciones Generales, Control de Calidad, Producción y Administración, en los cuales se encuentra el *core* de la fuerza de ventas, la fabricación, la producción, el control de calidad y los procesos administrativos.
- *Staff* de apoyo: Conformada por el personal de soporte, los distribuidores, el personal legal, el personal de estandarización, el personal de seguridad, el personal de procuraduría, el personal de auditoría, entre otros, quienes cuentan con el conocimiento de los procesos de apoyo y soporte al *core* de negocio de la compañía.

La estructura de la alianza ha sido enfocada tomando como base a las capacidades de ambas compañías e incorporando nuevas capacidades propias para el desarrollo de las nuevas líneas de negocio. De ese modo, establecimos la siguiente estructura:



**Gráfico 13. Organigrama de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike**



Nota: Elaboración propia.

De forma análoga al análisis realizado para Carbon Master Bike y Shimano, la compañía conformada por la alianza muestra los siguientes componentes principales en su estructura organizacional:

- Cumbre estratégica: Conformada por la Presidencia, Gerencia General de la compañía.
- Línea media: Compuesta por las tres vicepresidencias, relacionadas con la experiencia de cliente, las operaciones y la experiencia de marca y digital.
- Tecnoestructura: Conformada por las unidades de las vicepresidencias, que se encargarán de la experiencia del cliente, la marca, el marketing, las operaciones, la venta, la distribución, la posventa y digital.
- Núcleo operativo: Compuesta por las jefaturas de las unidades de negocio, en las cuales se encuentra el *core* de la fuerza de ventas, la producción, la logística, la distribución, los procesos administrativos y la posventa.
- *Staff* de apoyo: Conformada por el personal de soporte, los distribuidores, el personal legal, el personal de seguridad, entre otros, quienes cuentan con el conocimiento de los procesos de apoyo y son el soporte al *core* de negocio de la compañía.

### 5.1 Modelo de negocio

El análisis del modelo de negocio se basa en el entendimiento de los aspectos más relevantes del *core* de negocio de Carbon Master Bike y Shimano, tomando como base el modelo de Osterwalder (2005), que establece los siguientes aspectos a considerar: actividades clave, recursos clave, red de *partners*, propuesta de valor, segmentos de cliente, canales, relaciones con clientes, estructura de costos y flujo de ingresos.

En base a ello, a continuación, detallamos el análisis de cada organización basado en el modelo de Osterwalder:

### 5.1.1 Análisis de modelo de negocio de Carbon Master Bikes

Carbon Master Bike cuenta con un modelo de negocio basado en operaciones de diseño y fabricación de bicicletas de fibra de carbono con expansión a nivel global, el cual detallamos a continuación:

- **Actividades clave:** Las actividades principales de Carbon Master Bike son las relacionadas con la fabricación y el ensamblaje de bicicletas de fibra de carbono, los servicios de venta y posventa, las campañas de marketing y publicidad, y el establecimiento de iniciativas de innovación a nivel de producto.
- **Recursos clave:** Los recursos de mayor importancia para Carbon Master Bike están relacionados con la materia prima, la maquinaria y la tecnología utilizada para la fabricación de bicicletas de fibra de carbono. Además, están vinculados a los componentes y los accesorios que permiten el ensamblaje con el producto para la puesta en venta.
- **Red de *partners*:** La red utilizada por Carbon Master Bike está directamente relacionada con los proveedores necesarios para la fabricación del producto, entre ellos, los proveedores de insumos especializados y los proveedores de partes y accesorios.
- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor de Carbon Master Bike se basa en lo siguiente:
  - Calidad e innovación del producto, desde su diseño y fabricación hasta los componentes accesorios de la bicicleta
  - Personalización del producto basado en el uso de fibra de carbono e impresión en 3D
- **Segmentos de cliente:** Los segmentos de cliente a los que Carbon Master Bike se ha enfocado para el desarrollo de su propuesta de valor son recreación, velocidad, montaña, trabajo y niños. Estos segmentos se han creado con un nivel de personalización acorde a las necesidades del nicho de mercado y con componentes valorados por los clientes.
- **Canales:** Los canales de venta utilizados son las veintiún sucursales que la empresa tiene a nivel mundial. Además, se utilizan canales de publicidad a nivel local y regional, las redes sociales y la revista digital.
- **Relaciones con clientes:** La relación es directa con el cliente en el punto de venta o sucursal. Además, la empresa cuenta con asesores de venta en cada punto para la atención.

- Estructura de costos: Los costos se dividen de la siguiente forma:
  - Costos fijos: En este punto están considerados los costos de alquiler, el personal de venta, el servicio y soporte, y el marketing y la publicidad.
  - Costos variables: Como costo variable están considerados los costos de venta desde la fabricación hasta la venta de productos.
  - Inversiones: Se consideran las iniciativas de investigación y desarrollo, y la implementación de tiendas.
- Flujo de ingresos: Los ingresos se encuentran directamente relacionados con la venta de bicicletas de fibra de carbono en cada punto de venta.

### 5.1.2 Análisis de modelo de negocio de Shimano

Shimano tiene un modelo de negocio basado en la fabricación de componentes de alta tecnología para el mercado de componentes de bicicletas, pesca y equipos de remo de calidad a nivel mundial, el cual detallamos a continuación:

- Actividades clave: Las actividades principales de Shimano son las actividades propias de la fabricación de componentes, y los servicios de venta, posventa, marketing e iniciativas de investigación y desarrollo.
- Recursos clave: Los recursos de mayor importancia para Shimano son los componentes y la materia prima para la fabricación de bicicletas y accesorios, y la tecnología utilizada para el ensamblaje de partes.
- Red de *partners*: Los socios de Shimano están relacionados con sus proveedores de insumos para la fabricación, especializados en componentes de alta tecnología para bicicletas, y sus proveedores de partes y accesorios.
- Propuesta de valor: La propuesta de valor de Shimano se basa en lo siguiente:
  - Alto desempeño e innovación en componentes para bicicletas
  - Excelencia, durabilidad y precisión de sus piezas
  - Consultoría y apoyo a sus distribuidores y clientes
- Segmentos de cliente: Los segmentos de cliente en los que Shimano se ha enfocado para el desarrollo de su propuesta de valor son distribuidores y fabricantes de bicicletas, y tiendas asociadas especializadas en componentes de bicicletas.
- Canales: Los canales de venta utilizados se presentan mediante convenios con distribuidores y fabricantes de bicicletas; *partnership* en eventos y desarrollo de marca; y publicidad mediante revistas especializadas, redes sociales y digital.

- Relaciones con clientes: Se construyen mediante el trato directo con clientes (empresas B2B) y los usuarios finales a través de sus asociados minoristas.
- Estructura de costos: Los costos se dividen de la siguiente forma:
  - Costos fijos: En este punto están considerados los costos del alquiler, el personal consultivo y la asesoría a clientes, y el marketing y la publicidad de marca.
  - Costos variables: Se consideran los costos de fabricación, venta y asesoría consultiva a clientes.
  - Inversiones: Se consideran las iniciativas de investigación y desarrollo.
- Flujo de ingresos: Los ingresos se encuentran directamente relacionados con la venta directa de componentes y accesorios fabricados a través de sus clientes B2B, y *partnership* para el uso de la marca.

## 6. Modelo de negocio de la alianza

Teniendo en consideración que la alianza estratégica entre Carbon Master Bike y Shimano se desarrollará en el marco de un *joint venture*, procedemos a establecer el modelo de negocio para la estructura principal.

### 6.1 Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio de la alianza entre Carbon Master Bike y Shimano parte de las fortalezas de dos empresas y busca potenciar las sinergias entre ambas, con el fin de agregar valor al negocio y al cliente final. A continuación, presentamos dicho modelo:

- Actividades clave: Las actividades principales de la alianza están ligadas a la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo potencial de nuevos mercados relacionados con el soporte tecnológico para desarrollar una experiencia relacionada con la naturaleza. A continuación, mencionamos cada una de ellas: (i) I+D, (ii) prototipado, (iii) análisis de mercado, (iv) desarrollo de plantas piloto, (v) desarrollo de marca/producto, (vi) fabricación, (vii) distribución, (viii) comercialización y (ix) soporte.
- Recursos clave: Los recursos clave son la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios conformados por especialistas en I+D de Shimano y Carbon Master Bike, la tecnología de impresión 3D, la tecnología de aleaciones aligeradas de metales, la tecnología de precisión y resistencia de materiales, los proveedores internos/externos.
- Red de *partners*: Shimano y Carbon Master Bike son los principales socios de la alianza y entre ambos deben proveer todo lo necesario para que el proyecto pueda generar las innovaciones esperadas para apalancar el desarrollo de ambas compañías. Para la

fabricación, distribución y comercialización, se utilizará capacidad instalada de Shimano y Carbon Master Bike.

- Propuesta de valor: La propuesta de valor de la alianza se basa en lo siguiente:
  - El modelo de negocio innovador y disruptivo en el segmento
  - El desarrollo de nuevas líneas de negocio, las cuales serán desplegadas de forma secuencial para aprovechar los aprendizajes
  - El reciclaje de materias primas, aplicado en el segmento en que el cliente realmente valore su uso
  - Los productos innovadores para cubrir necesidades relacionadas con la experiencia deseada, la búsqueda constante de sinergias y la complementariedad entre las nuevas líneas de negocio
  - La personalización, el diseño, la alta calidad y la *performance* aplicados a productos innovadores
  - La aplicación y el uso de fibra de carbono, como eje principal del modelo de negocio
  - La fabricación y la comercialización de fibra de carbono y componentes de alta gama, las cuales llevarán a otro nivel la experiencia
- Segmentos de cliente: Puesto que el objetivo del *joint venture* no es realizar actividad comercial de forma directa sino generar innovación que permita a las empresas Carbon Master Bike y Shimano potenciar y explotar sus propios mercados basados en acuerdos comerciales concretos a través de la aplicación de las tecnologías desarrolladas en conjunto, los segmentos de clientes de la alianza estratégica corresponderían a los mismos que se espera Carbon Master Bike y Shimano desarrollen a partir las nuevas líneas de negocio por generar para ventas *cross sell* más los nuevos clientes potenciales del nuevo segmento. El enfoque del cliente como usuario final es de alta gama, con un nivel socioeconómico elevado, pues los productos a ofertar tienden a ser *high end*. Aunque se espera ofrecer un excelente ratio precio/calidad, no deja de presentarse con un *ticket* superior a la media. Se entiende que, como hábitos y costumbres del cliente, estarán los relacionados con cada modelo de negocio que se explore en adelante.
- Canales: El *joint venture* tendrá como canales principales a Shimano y Carbon Master Bike, es decir, la producción que genere la alianza será comercializada exclusivamente a través de sus asociados y, posteriormente, por sus propios canales de distribución. Solo en el caso que, por la naturaleza de los productos a desarrollar, no exista una red

de distribución adecuada en Carbon Master Bike o Shimano, la alianza buscará el desarrollo de sus propios canales de distribución para la comercialización de sus marcas propias.

- Relaciones con clientes: La relación es indirecta con el cliente en el punto de venta o sucursal durante el proceso de personalización de los productos ofrecidos, así como en los múltiples canales de distribución gracias a los convenios y acuerdos generados con ellos. La comercialización del producto final se realizará a través de Shimano y Carbon Master Bike. Para el caso de las marcas de desarrollo propio, estas serán comercializadas a través de distribuidores especializados, ya que la alianza no desarrollará puntos de venta propios. Sin embargo, sí es importante resaltar que la alianza debe proveer, a cada uno de sus canales de distribución, las herramientas necesarias para la obtención de la data y las preferencias que permitan retroalimentar la base de clientes enfocada en nuevos lanzamientos, así como brindar el soporte y las campañas necesarias para atraer nuevos prospectos. La relación directa con el cliente es posible a través de canales posventa y fidelización.
- Estructura de costos: Los costos se dividen de la siguiente forma:
  - Inversiones: Se consideran las iniciativas de investigación y desarrollo, plantas piloto de producción y fabrica piloto para I+D.
  - Planilla de personal: Está formada por equipos multidisciplinarios, plana gerencial y equipos de investigación de mercados y desarrollo de productos.
  - Materias primas y costos de pruebas.
- Flujo de ingresos: Los ingresos se encuentran directamente relacionados con la venta de productos desarrollados mediante la compañía *joint venture* a través los canales de distribución.

## **7. Modelos de unidades de negocio: evolución**

En una primera aproximación sobre la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike, planteamos la creación de una nueva unidad de negocios con el objetivo de aprovechar las fortalezas y las ventajas de cada una de las empresas. Para realizar el análisis centrado en las necesidades del cliente, utilizaremos la metodología planteada por Osterwalder et al. (2015).

Según el planteamiento de estos autores, el primer paso consiste en analizar las alegrías, las frustraciones y los trabajos que realiza el cliente, ya sea realizando sus actividades cotidianas que se vinculan al producto o servicio que se ofrece, o tomando en cuenta únicamente las características intrínsecas del producto o servicio. El objetivo de esto es asegurar que el cliente es el centro del proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, el segundo paso consiste en desarrollar planteamientos o propuestas de valor que potencien esas alegrías que ayudan a evitar o atenuar las frustraciones para que la propuesta de valor se encuentre alineada con la necesidad o trabajo que el cliente realiza. Con este ejercicio nos aseguramos de generar propuestas que realmente añadan valor a la experiencia del cliente basadas en la identificación de sus necesidades.

La fortaleza del proceso planteado por Osterwalder et al. (2015) no termina en lo expuesto en las líneas anteriores, pues es necesario realizar uno o dos pasos más para que puedan prospectarse nuevas necesidades del cliente en los mercados donde la alianza intenta desarrollar actividades comerciales. En este caso en particular, la alianza Shimano y Carbon Master Bike tiene como misión “ser una alianza de empresas de alto nivel tecnológico enfocadas en brindar una experiencia para el disfrute de la naturaleza más allá de la rutina habitual”. Por eso, busca explorar opciones, por lo que el primer paso es evaluar las necesidades del cliente con una pregunta simple y abierta: ¿Qué disfrutas en una experiencia al aire libre? Esta interrogante da paso a la primera propuesta de negocio que se plantea líneas abajo.

En el segundo nivel que desarrolla el modelo de negocio, lo natural sería abordar el mercado actual de Shimano y Carbon Master Bike. Por eso, analizamos el rubro bicicletas y cómo podría lograrse una innovación a partir del uso de la herramienta en cuestión. Finalmente, buscando asegurar el disfrute de la naturaleza de todas las personas, sin importar sus capacidades físicas, decidimos explorar la posibilidad de trabajar el desarrollo de prótesis médicas de alto desempeño, pero enfocadas al “uso cotidiano”, con las consideraciones o añadiduras que puedan desarrollarse a partir de los modelos 1 y 2. A continuación, planteamos el uso de la metodología para los tres modelos de negocios identificados: línea *outdoor*, línea *venture* (bicicletas) y línea *4All* (prótesis médicas).

## **7.1 Modelo de negocio para artículos *outdoor***

Realizamos la estrategia de la alianza a partir de un modelo de negocio basado en la experiencia de Shimano en artículos diferenciados asociados a experiencias en el aire libre y la capacidad de Carbon Master Bike para identificar las necesidades del público objetivo e innovar en el desarrollo de productos que permitan conectar esas necesidades. Este modelo permite mostrar una diversidad de productos que la alianza puede ofrecer, sin dejar de conectar con los productos previos ofrecidos por cada uno de los socios de la alianza, generando un mensaje de adaptabilidad y cobertura para el mercado.

### **7.1.1 Desarrollo del modelo Osterwalder et al. (2015)**

A continuación, desarrollamos el modelo de Osterwalder et al. (2015) de acuerdo con lo expuesto en los puntos anteriores:

- Las alegrías del cliente:
  - Disfruto usar modelos únicos y originales.
  - Me encanta cuando el accesorio encaja perfectamente con la bicicleta, la mochila u otros accesorios.
  - Me gusta encontrar opciones modulares personalizables.
  - Apuesto por la economía circular: reciclar y reutilizar.
  - Puedo confiar en la marca que elegí; nunca falla.
  - Siento que algo ha sido hecho especialmente para mí.
  - Siento seguridad disfrutando la naturaleza.
  - Los productos se ajustan a mi necesidad.
  - Toda combina con nuestro viaje.
  - ¡Fui a comprar mi bici y encontré más que eso! Es todo lo que necesito.
  - Puedo vivir mi experiencia con artículos de buena calidad.
  - Tengo todo lo necesario para salir.
  - Tengo la herramienta correcta para cada situación.
- Las frustraciones del cliente:
  - Se me perdió la herramienta.
  - No hay disponibilidad del diseño o forma que quiero.
  - Quisiera colgar mi linterna o termo de la mochila sin que se balancee.
  - Por tres centímetros la carpa no entra en la mochila.
  - La empuñadura es muy grande o pequeña y lastima mi mano.
  - Se rompió la herramienta.
  - Me duele la espalda con la mochila.
  - A mi mochila le faltan tres bolsillos y no es impermeable.
  - Quiero algo único y diferente; no quiero que todos tengan uno igual.
- Trabajo o usos del cliente:
  - Salgo a disfrutar de la naturaleza.
  - Tengo un estilo de vida saludable.



- Proyecto estatus.
- Uso artículos que me permitan disfrutar del viaje.
- Me gusta darle mantenimiento constante a mi indumentaria.
- Tengo altas expectativas sobre los accesorios.

Luego de analizar las valoraciones del cliente, presentamos una propuesta de valor que refuerza sus alegrías y evita las frustraciones enfocadas en el trabajo que realiza el cliente:

- Creadores de alegrías: (i) accesorios personalizables, de buena calidad y duración; (ii) marca de alto nivel; (iii) ergonomía; (iv) encaje y compatibilidad entre piezas; (v) opciones modulares con partes intercambiables; (vi) personalización de diseño y color; y (vii) utilización de materiales reciclados
- Aliviadores de frustraciones: (i) diseños personalizables y modulares; (ii) artículos para todo tipo de experiencia; (iii) ergonomía; (iv) material durable y suave al tacto, (v) diseños de producto con alta compatibilidad entre ellos; (vi) personalización de diseños: cierres, botones, colgadores, bolsillos, entre otros; y (vii) encaje perfecto entre piezas
- Productos y servicios: (i) accesorios *outdoor*, (ii) accesorios de alta gama, (iii) mantenimiento y garantía de por vida, (iv) accesorios para experiencias vivenciales, (v) posicionamiento de marca y (vi) trabajar la responsabilidad social corporativa para proyectar correctamente.

Para ilustrar el proceso creativo realizado, presentamos lienzo de la propuesta de valor trabajado en el anexo 1.

A partir de los datos trabajados y su análisis, planteamos el modelo de negocio de Carbon Master Bike modificado producto de la alianza estratégica con Shimano para desarrollar los componentes *outdoor*.

### **7.1.2 Modelo de negocio: línea de negocio *outdoor***

- Actividades clave: Las actividades principales de la alianza están ligadas a la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo potencial de nuevos mercados relacionados con el soporte tecnológico para desarrollar una experiencia vinculada a la naturaleza. Para el desarrollo de artículos *outdoor* es importante considerar lo siguiente: (i) la I+D, (ii) el prototipado, (iii) el análisis de mercado, (iv) el desarrollo de plantas piloto, (v) el desarrollo de marca/producto, (vi) la fabricación, (vii) la distribución, (viii) la comercialización y (ix) el soporte.

- Recursos clave: La conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios compuestos por especialistas en I+D de Shimano y Carbon Master Bike, especialistas en tecnología de impresión 3D, y diseñadores de artículos *outdoor* y ergonomía.
- Red de *partners*: Shimano y Carbon Master Bike son los principales socios de la alianza. Estas dos compañías deben proveer todo lo necesario para que el proyecto pueda generar las innovaciones esperadas a fin de apalancar el desarrollo de ambas. Para la fabricación, la distribución y la comercialización, se utilizará la capacidad instalada de Shimano y Carbon Master Bike.
- Propuesta de valor: La propuesta de valor se basa en lo siguiente:
  - Modelo de negocio innovador y disruptivo en el segmento de artículos *outdoor*
  - Desarrollo de la línea de negocio de artículos *outdoor*, nuevos productos de comercialización
  - Reciclaje de materias primas, aplicado al segmento en que el cliente realmente valore su uso
  - Productos de la línea de artículos *outdoor* para cubrir necesidades relacionadas con la experiencia deseada, la búsqueda constante de sinergias y la complementariedad entre las nuevas líneas de negocio
  - Personalización, diseño, alta calidad y *performance*, aplicados a productos innovadores
  - Aplicación y uso de fibra de carbono, eje principal del modelo de negocio
- Segmentos de cliente: El segmento de cliente para artículos *outdoor* será generar *cross sell* con productos de Carbon Master Bike y Shimano, y, a la vez, identificar nuevos segmentos para la comercialización directa de estos productos.
- Canales: El *joint venture* tendrá como canales principales a Shimano y Carbon Master Bike; es decir, la producción que genere la alianza será comercializada exclusivamente a través de sus asociados y posteriormente en sus propios canales de distribución.
- Relaciones con clientes: Serán realizadas mediante los canales de distribución. Además, se desarrollará una web y se realizarán acciones de fidelización exclusivas de la marca de productos *outdoor*.
- Estructura de costos: Los costos se dividen de la siguiente forma:
  - Inversiones: Se consideran las iniciativas de investigación y desarrollo, las plantas piloto de producción y la fabrica piloto para I+D.

- Planilla de personal: Está compuesta por equipos multidisciplinarios, plana gerencial, y equipos de investigación de mercados y desarrollo de productos.
- Materias primas y subcontratación interna/externa de fabricación, canales de distribución y comercialización, soporte.
- Flujo de ingresos: Los ingresos se encuentran directamente relacionados con la venta de los artículos *outdoor*.

Para ilustrar el proceso creativo realizado, presentamos en el modelo Canvas de artículos *outdoor* en el anexo 2.

## **7.2 Modelo de negocio: línea de negocio *venture***

En la segunda etapa de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike, planteamos la creación de una nueva unidad de negocios con el objetivo de aprovechar las fortalezas y las ventajas de cada una de las empresas y el posicionamiento en el mercado *premium* utilizando los aprendizajes de la primera fase para incorporarlos en esta nueva línea de negocio que se plantea y tiene como objetivo la fabricación de bicicletas de alta gama. El eje principal de este nuevo modelo es la personalización y el uso de componentes innovadores que se encuentran en etapa de desarrollo. Este modelo conecta con su predecesor para completar la experiencia en el aire libre para clientes con exigencias específicas.

### **7.2.1 Desarrollo metodología Osterwalder et al. (2015)**

A continuación, desarrollamos la metodología de Osterwalder et al. (2015):

- Las alegrías del cliente:
  - Cuento con dispositivos que se conectan entre sí.
  - Poseo alta tecnología para disfrutar.
  - Tengo lo último y lo mejor del mercado.
  - Me gusta la velocidad, la exclusividad y los diseños innovadores.
  - Me diferencio del resto.
  - Tengo diseños exclusivos.
  - Muestro estatus al andar.
  - Puedo dar mis sugerencias al fabricante.
  - Puedo probar lo más nuevo o, mejor aún, prototipos.
- Las frustraciones del cliente:

- Mis artículos no cumplen los estándares de mi día a día.
- Los accesorios y la bicicleta son de la misma marca, pero los colores no combinan.
- El *kit* de herramientas no trae la llave 15 y sobran 2 Allen.
- La botella de agua vibra y suena.
- Se me perdió una parte del accesorio o del *kit* de herramientas.
- Compré el *rack* para la bici, pero el pedal raspa mi maletera.
- ¡Se rompió! ¡¿Cómo es posible?!
- Siempre hay alguien con una pieza mejor.
- Gasté un montón en mi bici y encontré dos iguales en la ruta.
- Trabajo o usos del cliente:
  - Uso mi bicicleta en alta competencia o alto desempeño.
  - Pertenezco a comunidades de ciclismo.
  - Utilizo mi bicicleta como un lujo.
  - *Show and tell*.

Luego del análisis de estas valoraciones del cliente, presentamos la propuesta de valor que refuerza sus alegrías y evita las frustraciones enfocadas al trabajo que realiza el cliente.

- Creadores de alegrías: (i) diseños exclusivos, (ii) diseño y calidad de gama alta, (iii) brindar sugerencias y probar versiones beta, (iv) alta tecnología e innovación, (v) abrir canales de comunicación con el fabricante, (vi) beneficios exclusivos, (vii) productos personalizados, baja profundidad, (viii) conexión entre dispositivos mediante *app* y (ix) personalización basada en exigencias del cliente.
- Aliviadores de frustraciones: (i) diseño de partes y piezas como integración holística y modular, (ii) material suave y ergonómico, (iii) accesorios de alta tecnología, (iv) artículos diferenciales, (v) colores y diseños personalizables, (vi) estandarización de paletas de colores entre todas las líneas, (vii) mantenimiento y arreglo de por vida, (viii) diseños personalizables y (ix) venta de partes de *kits* por separado.
- Productos y servicios: (i) bicicleta de gama alta, (ii) crear comunidad exclusiva de esta marca, (iii) trabajar posicionamiento de marca, (iv) integración con soportes para GoPro u otros productos similares, (v) aplicación exclusiva para el control de sus accesorios y bicicleta y (vi) marca de alta gama.

Para ilustrar el proceso creativo realizado, presentamos el lienzo de la propuesta de valor trabajada en el anexo 3.

A partir de los datos trabajados y su análisis, planteamos el siguiente modelo de negocio de Carbon Master Bike modificado como producto de la alianza estratégica con Shimano para desarrollar la línea de bicicletas de gama alta personalizables.

### **7.2.2 Modelo de negocio *venture***

- **Actividades clave:** La alianza realizará actividades de I+D enfocadas en el desarrollo de tecnologías de alto desempeño a partir de la optimización del conjunto marco y componentes como un todo.
- **Recursos clave:** Se requiere materia prima, maquinaria y tecnología utilizada para la fabricación de bicicletas de fibra de carbono, así como componentes de bicicletas y accesorios *outdoor*. También, son necesarios personal especializado en el desarrollo y producción de componentes para bicicletas de alta gama, personal con alto enfoque en I+D, especialistas en tecnología domótica, y especialistas en alta gama.
- **Red de *partners*:** La nueva red generada por la alianza está directamente relacionada con los proveedores necesarios para la fabricación del producto, entre ellos, los proveedores de insumos especializados y los proveedores de partes y accesorios.
- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor de la alianza se basa en lo siguiente:
  - Calidad e innovación del producto, desde su diseño hasta la fabricación y componentes accesorios de la bicicleta
  - Personalización del producto basada en el uso de fibra de carbono e impresión en 3D
  - Fabricación y comercialización de cuadros personalizables para el uso de los componentes que se encuentren en etapa de desarrollo
  - Mantenimiento y personalización de por vida
- **Segmentos de cliente:** A partir de la alianza estratégica, se ampliarán los segmentos de clientes a personas que disfrutan de la naturaleza, que buscan proyectar estatus a través del uso de bicicletas de lujo, que pertenezcan a comunidades de ciclismo de alta competencia donde buscan alto desempeño, y que tengan un estilo de vida saludable y gusten del uso de artículos de alta gama que les permitan disfrutar de su viaje.
- **Canales:** Se utilizarán un total de veintidós sucursales a nivel mundial, potenciadas por canales de publicidad a nivel local, regional, redes sociales y revistas digitales. Las

bicicletas de alta gama se comercializarán a través de un *app*, una web para solicitar citas con asesor y los puntos de venta Shimano y Carbon Master Bike.

- Relaciones con clientes: Se desarrollarán canales de comunicación para buscar oportunidades de I+D de nuevos productos adaptativos acercando la fábrica al cliente, anticipándose a las necesidades del consumidor y sus expectativas.
- Estructura de costos: Los costos se dividen de la siguiente forma:
  - Inversiones: Iniciativas de investigación y desarrollo, plantas piloto de producción y fabrica piloto para I+D
  - Planilla de personal: Equipos multidisciplinarios, plana gerencial, equipos de investigación de mercados y desarrollo de productos
  - Materias primas y subcontratación interna/externa de fabricación, canales de distribución y comercialización, soporte
- Flujo de ingresos: Los ingresos se encuentran directamente relacionados con la venta de bicicletas de alta gama desarrolladas en la alianza.

Para ilustrar el proceso creativo realizado, presentamos el modelo Canvas de artículos *venture* en el anexo 4.

### **7.3 Modelo de negocio: línea de negocio 4All**

En esta etapa la alianza busca tomar conocimientos y experiencias previas con el fin de generar productos para personas con discapacidad que busquen experiencias más allá de las convencionales. Este modelo alinea a la alianza con el compromiso de responsabilidad social y refleja la idea de que los productos a desarrollar son para todas las personas. Además, busca cubrir las necesidades y las expectativas de aquellas personas que tienen alguna limitación que no les permita realizar actividades físicas.

#### **7.3.1 Desarrollo metodología Osterwalder et al. (2015)**

A continuación, presentamos el desarrollo de la metodología de Osterwalder et al. (2015):

- Las alegrías del cliente:
  - Existen artículos especialmente creados para mí.
  - Puedo disfrutar de la naturaleza con seguridad.
  - No tengo límites para disfrutar de la naturaleza.
  - Puedo participar de juegos de competencia con artículos seguros.
  - Encuentro adaptadores para prótesis compatibles.

- Tengo la libertad de personalizar mis artículos según mis gustos y mi cuerpo.
- Las frustraciones del cliente:
  - Utilizo prótesis con baja estética.
  - Los aparatos médicos son pesados y de gran tamaño.
  - No puedo realizar deportes de aventura.
  - Siempre debo estar acompañado porque puedo necesitar asistencia.
  - No hay opciones para personalizar mis artículos.
  - Solo los deportistas paraolímpicos pueden pagar instrumentos de buena calidad.
- Trabajo o usos del cliente:
  - Prefiero un producto de alta durabilidad y resistencia.
  - Quiero sentirme libre.
  - Busco encajar.
  - Llevo una vida que me permite disfrutar de la naturaleza.
  - Busco versatilidad para realizar diferentes actividades.

Luego del análisis de estas valoraciones del cliente, presentamos la propuesta de valor que refuerza sus alegrías y evita las frustraciones enfocadas en el trabajo que realiza el cliente:

- Creadores de alegrías: (i) dispositivos innovadores; (ii) versatilidad en los cambios de indumentaria; (iii) compatibilidad de las líneas de *outdoor*, modulares y ergonómicos; (iv) dispositivos que convierten el texto en braille; (v) *kit* de accesorios intercambiables según la necesidad del usuario; (vi) accesibilidad para el público; (vii) artículos personalizables; y (viii) artículos que permitan desplazamientos óptimos y seguros.
- Aliviadores de frustraciones: (i) diseños novedosos y personalizables, (ii) precios accesibles, (iii) productos de buena duración fáciles de transportar, (iv) equipo de desarrollo de productos de empatía, (v) poder participar en actividades deportivas y (vi) facilidad de uso y disponibilidad de opciones de manejo.
- Productos y servicios: (i) buena calidad, duración y tracción; (ii) dispositivos IOT integrados; (iii) bicicletas y artículos para personas con discapacidad; (iv) patrocinio de competencias paraolímpicas; (v) *kit* de accesorios intercambiables según necesidad de usuario para mejorar *performance*; (vi) versatilidad del producto para poder llevarlo a todos lados; y (vii) artículos conectados mediante dispositivos para discapacidad.

Para ilustrar el proceso creativo realizado, detallamos el lienzo de la propuesta de valor trabajado en el anexo 5.

A partir de los datos trabajados y su análisis, planteamos el siguiente modelo de negocio de Carbon Master Bike modificado como producto de la alianza estratégica con Shimano para desarrollar los componentes *outdoor*.

### 7.3.2 Modelo de negocio Carbon Master Bike + Shimano = 4All

- **Actividades clave:** La alianza realiza actividades de I+D con el objetivo de desarrollar artículos y accesorios para personas con discapacidad, enfocados en el disfrute de una experiencia natural de movimiento. Además, hace actividades de mantenimiento de estos accesorios.
- **Recursos clave:** La alianza requiere materia prima, maquinaria y tecnología utilizada para la fabricación de bicicletas de fibra de carbono, así como componentes de bicicletas y accesorios *outdoor*. También, necesita personal especializado en el desarrollo y la producción de accesorios e impresión y ensamblaje con conocimiento de artículos para personas con discapacidad.
- **Red de *partners*:** La red utilizada por la alianza está directamente relacionada con los proveedores necesarios para la fabricación del producto, entre ellos, los proveedores de insumos especializados y los proveedores de partes y accesorios. Shimano se convierte en un aliado estratégico para el desarrollo de productos, el soporte de la marca y la responsabilidad social.
- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor de la alianza se basa en lo siguiente:
  - Calidad e innovación del producto, tanto en el diseño y la fabricación de las bicicletas como en los componentes y accesorios que la acompañan
  - Personalización del producto basada en el uso de fibra de carbono e impresión en 3D
  - Fabricación de artículos e instrumentos para personas con discapacidad
  - Mantenimiento y personalización de por vida
  - *Kit* de accesorios intercambiables
  - Artículos conectados vía IOT
- **Segmentos de cliente:** Con la alianza estratégica se amplían los segmentos de clientes a personas que disfrutan de la naturaleza, que buscan proyectar estatus y que tengan un



estilo de vida saludable y gusten del uso de artículos de alta gama que les permitan disfrutar de su viaje.

- Canales: Los canales de venta utilizados son un total de veintiún sucursales a nivel mundial. Además, se utilizarán canales de publicidad a nivel local y regional, redes sociales y una revista digital. Los artículos *outdoor* personalizados se ofrecerán a través de las tiendas Carbon Master Bike, pero también existirán artículos *outdoor* “no personalizados” que se comercializarán a través de la web o distribuidores autorizados.
- Relación con clientes: La relación es directa con el cliente en el punto de venta o sucursal, por lo que se cuenta con asesores de venta en cada punto para la atención. Además, se desarrollan canales de comunicación para buscar oportunidades de I+D de nuevos productos adaptativos acercando la fábrica al cliente.
- Estructura de costos: Los costos se dividen de la siguiente forma:
  - Inversiones: Se consideran las iniciativas de investigación y desarrollo, plantas piloto de producción y fabrica piloto para I+D.
  - Planilla de personal: Se consideran equipos multidisciplinarios, plana gerencial, equipos de investigación de mercados y desarrollo de productos.
  - Materias primas y subcontratación interna/externa de fabricación, canales de distribución y comercialización, soporte
- Flujo de ingresos: Los ingresos se encuentran directamente relacionados con la venta de los artículos *4All* en cada canal de venta.

Para ilustrar el proceso creativo realizado, detallamos el modelo Canvas del artículo *4All* en el anexo 6.

## **8. Desarrollo de prototipos de las líneas de negocio de la alianza**

Establecer la visión de la futura de evolución de los modelos de negocio permite identificar cómo la propuesta de valor de la alianza en sus tres líneas de actuación se irá desarrollando y tomando como base la madurez obtenida por cada línea que se irá desplegando. La madurez de cada línea se incrementará en la medida que la propuesta de valor pueda satisfacer las necesidades del cliente y a la vez retroalimentarse del *feedback* de sus primeros lanzamientos.

Para el desarrollo del prototipo de nuestra propuesta de valor, utilizaremos la metodología *design thinking* (Mueller-Roterberg, 2018), tomando como base las necesidades del cliente y los productos o servicios identificados en el diseño del modelo de negocio de productos *outdoor*, que será el primero en lanzarse y que será utilizado por las demás líneas de negocio, ya que tomarán sus experiencias para su desarrollo.

Para el desarrollo del prototipo, es importante considerar los problemas o dolores identificados en los potenciales clientes y diseñar un modelo de propuesta de solución, al cual denominamos prototipo *outdoor*.

Los principales dolores o problemas de los potenciales clientes son los siguientes:

- Los artículos *outdoor* que tienen a disposición en el mercado son elaborados con materiales de corta duración.
- No tienen disponibilidad de artículos *outdoor* que puedan diseñarse técnicamente a la medida de sus necesidades.
- Sus accesorios son de diversas marcas, por lo que no existe un acoplamiento directo.
- El mercado no cuenta con diseños diferenciados a nivel de colores, formas y modelos.
- Existe una necesidad de alta calidad y personalización en el segmento de ciclismo de velocidad.

En base a los presentado, desarrollamos tres prototipos para cubrir las necesidades identificadas:

- Prototipo *outdoor*: Este prototipo busca la alta compatibilidad técnica y de diseño entre artículos de base de fibra de carbono, en los cuales se ofrece un valor de alta personalización del producto según la necesidad de cada cliente.

#### Gráfico 14. Elaboración del prototipo 1 de la línea *outdoor* con la metodología *design thinking*



Nota: Elaboración propia.

- Prototipo de bicicleta: Este prototipo busca alta compatibilidad técnica y de diseño en artículos especializados en el potencial cliente que utiliza bicicletas de velocidad. El

objetivo es brindarle una experiencia mejorada, utilizando material de fibra de carbono y diseños exclusivos.

**Gráfico 15. Elaboración del prototipo 2 de la línea *outdoor* con la metodología *design thinking***



Nota: Elaboración propia.

- Prototipo de otros deportes: Este prototipo busca la alta compatibilidad técnica y de diseño en artículos con foco en diferentes deportes, para que los clientes potenciales vivan una experiencia diferenciada. Cabe resaltar que se usarán materiales de alta calidad y diseños de herramientas a medida que no se encuentran en el mercado.



para remo y (iii) equipo para estilo de vida, es decir, venta de productos de calzado especializado para ciclistas, vestuario, mochilas y accesorios para el deportista en general.

Como actividades secundarias, Shimano promociona y desarrolla equipos deportivos profesionales para que estos sirvan de laboratorio para realizar actividades de I+D de nuevos productos y como soporte de marketing comercial. Una de las actividades secundarias más importantes que realiza Shimano es el desarrollo de nuevas tecnologías buscando nuevos estándares de calidad y rendimiento para sus componentes, el cual inicia desde el procesamiento de las materias primas (metal) hasta la entrega de productos terminados.

Otras actividades secundarias que realiza Shimano son la gestión de la red de distribución, el soporte en puntos de venta para desarrollo de cliente, la captación de *feedback* de primera mano y el desarrollo de relaciones comerciales sólidas.

## **10. Cadena de valor de la alianza**

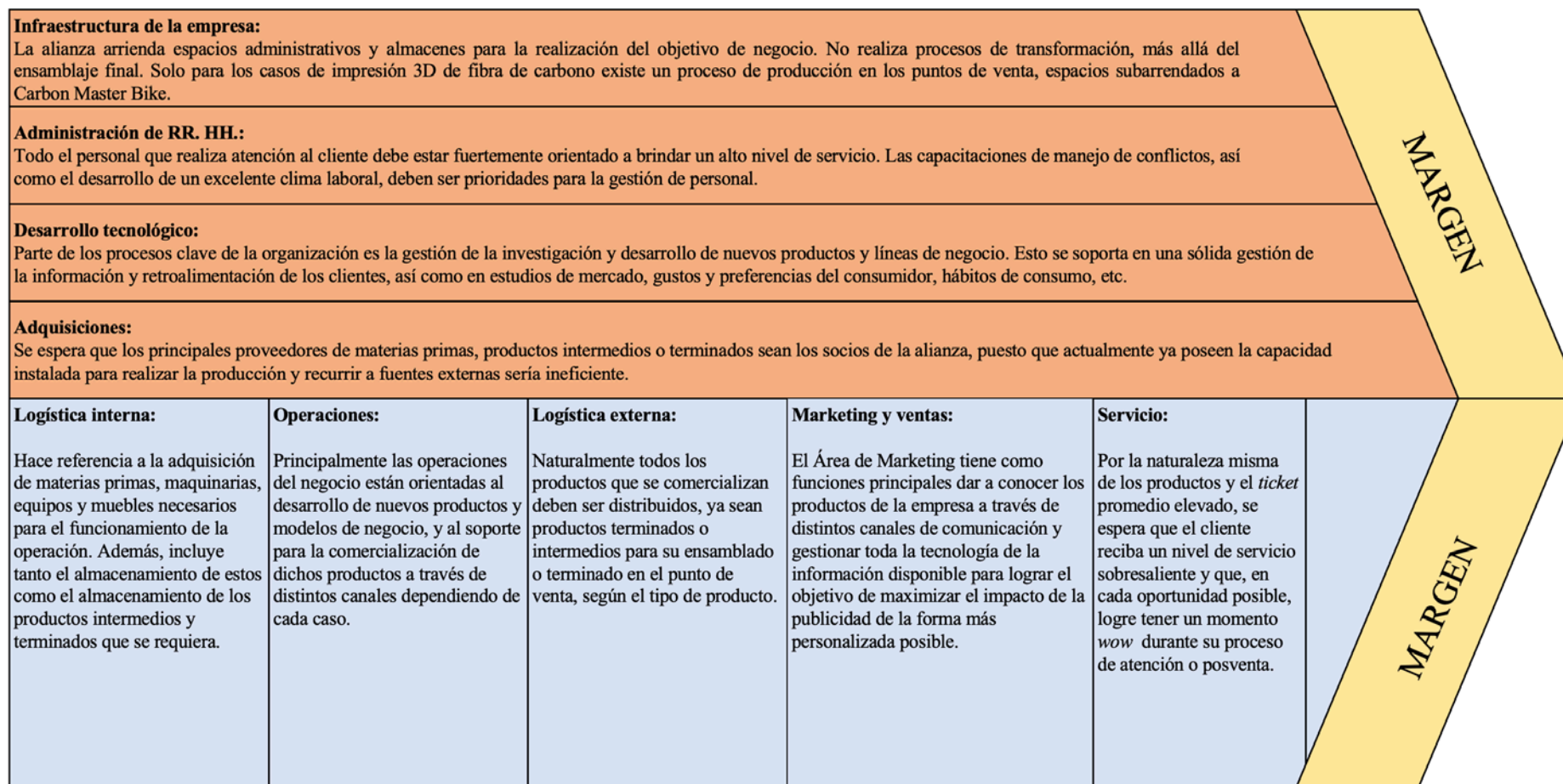
La propuesta de valor de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike está basada en el desarrollo de las tres líneas de negocio antes propuestas. Esperamos que todas sean desarrolladas de forma consecutiva aprovechando los aprendizajes que cada una de estas brinde a la organización.

Para ello, es fundamental que los equipos de I+D trabajen de forma coordinada y tengan claros los objetivos a largo plazo para que las innovaciones que traten de desarrollar hoy tengan una posibilidad en el futuro de la compañía, independientemente de su aplicación comercial a corto plazo.

Específicamente, enfocados en la cadena de valor de la alianza, esperamos que la organización no sea una fábrica ni una empresa comercial propiamente dicha, sino que se abastezca utilizando los medios de fabricación de sus socios así como sus propias cadenas de suministros, pagando los costos correspondientes y las tasas de explotación que la sociedad convenga por derecho de uso. Sin embargo, para fines prácticos, consideramos que es abastecida de productos intermedios y finales por Shimano, Carbon Master Bike y otros proveedores.

Para la venta de los productos, la alianza realizará la comercialización a través de sus socios indistintamente. En algunos casos, será necesario generar canales de venta directa o comercializar a través de distribuidores especializados.

**Gráfico 17. Cadena de valor de la alianza**



Nota: Elaboración propia.

### **10.1 Logística interna**

Hace referencia a la adquisición de materias primas, maquinarias, equipos y muebles necesarios para el funcionamiento de la operación. Además, incluye el almacenamiento de dichas adquisiciones y de los productos intermedios y terminados que se requiera.

La logística interna también administra la gestión de la logística inversa y la disposición final de productos defectuosos, así como la recuperación de materiales reciclables que puedan reincorporarse a la cadena de suministro.

Cabe resaltar que la Vicepresidencia de Administración y Finanzas, a través de la Gerencia Logística, es la encargada de todo lo relacionado con la logística interna.

### **10.2 Operaciones**

Principalmente, las operaciones del negocio están al desarrollo de nuevos productos y modelos de negocio, así como al soporte para la comercialización de dichos productos a través de distintos canales dependiendo de cada caso. Cabe resaltar que las áreas encargadas de las operaciones son la Vicepresidencia de Administración y Finanzas, la Vicepresidencia de Marketing y la Vicepresidencia de Producto.

### **10.3 Logística saliente**

Naturalmente, todos los productos que se comercializan deben ser distribuidos, ya sean productos terminados o intermedios para su ensamblado o terminado en el punto de venta según sea el tipo de producto. La gestión de las cadenas de distribución en cuanto a flujos logísticos de despacho, negocios internacionales, tramitación aduanera, seguros y demás temas relacionados con la gestión de la cadena de suministros dependen directamente de la Gerencia de Logística, la cual pertenece a la Vicepresidencia de Administración y Finanzas.

También, existen flujos logísticos de salida para entregas directas a clientes finales. Estos flujos se realizan a través de *couriers* internacionales o locales según sea el caso. Sin embargo, sin importar el caso, la gestión de esas entregas recae en la Gerencia de Despachos, que también es parte de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas. Finalmente, los puntos de venta gestionan sus propias entregas a clientes a través de servicios locales de distribución de paquetería, previamente autorizados por la Gerencia de Despachos.

### **10.4 Marketing y ventas**

El Área de Marketing tiene como funciones principales dar a conocer los productos de la empresa a través de distintos canales de comunicación, y gestionar toda la tecnología de la información disponible para lograr el objetivo de maximizar el impacto de la publicidad de la forma más personalizada posible.

Los lanzamientos de productos se realizarán de la mano de la Vicepresidencia de Operaciones para minimizar los tiempos de respuesta y asegurar la adaptabilidad a las necesidades de los clientes.

Las ventas, como actividad principal de la gestión comercial, están divididas en dos grandes grupos: B2C y B2B. El canal B2C se encarga de atender clientes finales a través de los distintos canales de atención directa como la página web, los puntos de venta propios y la gestión de los diferentes *marketplace*<sup>2</sup> donde se puedan ofertar los productos. Por otro lado, el canal B2B se encarga principalmente de la atención a los distribuidores, los mayoristas y los *resellers* que comercializan los productos.

La administración de las relaciones entre los socios de la alianza y otros socios estratégicos, así como su interrelación y la gestión de la comunicación, recaerá en la Gerencia de Relaciones Públicas dentro del Vicepresidencia de Marca y Digital. Consideramos que debe realizarse de esa forma, ya que es importante que cualquier comunicación que se pueda generar desde o hacia la alianza se haga evitando cualquier tipo de conflicto entre los socios. Además, es de vital importancia mantener una comunicación fluida y abierta a través de este canal para que exista la mayor colaboración e integración posible entre las partes.

### **10.5 Servicio**

Por la naturaleza de los productos y el *ticket* promedio elevado, esperamos que el cliente reciba un nivel de servicio sobresaliente y que, en cada oportunidad posible, logre tener un momento *wow*<sup>3</sup> durante su proceso de atención o posventa. Por eso, consideramos de vital importancia que la compañía tenga una Vicepresidencia de Experiencia al Cliente que se encargará de administrar este nivel de servicio; recoger las dudas, sugerencias y reclamos; y dar soluciones proactivas a cualquiera de esas situaciones siempre sobrepasando las expectativas del cliente. Justamente, es esta área la responsable de la fidelización del cliente y el motor para lograr la retroalimentación necesaria para que el proceso de I+D se nutra de la experiencia del usuario en la vida real.

Parte de los convenios comerciales con los revendedores y los distribuidores incluirán revisiones a los procesos de posventa y servicio al cliente para asegurar el cumplimiento del estándar mínimo esperado, así como para gestionar el *feedback* requerido para el desarrollo de productos.

---

<sup>2</sup> Un *marketplace* es un “centro comercial virtual” donde se pueden comercializar productos de distintas marcas y tiendas.

<sup>3</sup> El momento *wow* es el momento sorpresa, ese que el cliente no se espera, ese que lo coge de imprevisto. Ese encuentro fortuito e inesperado, cuando el cliente está buscando otra cosa, que lo llena mucho más (Guardiola, s. f.).



### **10.5.1 Aprovisionamiento**

Esperamos que los principales proveedores de materias primas, productos intermedios o terminados sean los socios de la alianza, puesto que actualmente ya poseen la capacidad instalada para realizar la producción y recurrir a fuentes externas sería ineficiente. Solo en los casos en que los asociados no puedan proveer determinados componentes se recurrirá inicialmente a los proveedores previamente registrados y evaluados y, finalmente, a terceros especializados.

La gestión del aprovisionamiento recae directamente bajo responsabilidad del vicepresidente de Administración y Finanzas y debe coordinarse con las demás vicepresidentes para asegurar el correcto y oportuno aprovisionamiento para soportar la actividad del negocio.

### **10.5.2 Desarrollo tecnológico**

Parte de los procesos clave de la organización es la gestión de la investigación y desarrollo de nuevos productos y líneas de negocio. Esto se soporta en una sólida gestión de la información y retroalimentación de los clientes, así como en estudios de mercado, gustos y preferencias del consumidor, hábitos de consumo y demás.

Por eso, a diferencia de otras organizaciones, consideramos que, en la alianza Carbon Master Bike-Shimano, la Gerencia de Tecnologías de la Información debe ser dependiente de la Vicepresidencia de Marketing y Digital, pues todos los esfuerzos tecnológicos deben estar orientados a satisfacer y conocer las necesidades del cliente, y a brindar el soporte tecnológico necesario para asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones de la organización.

### **10.5.3 Gestión de los Recursos Humanos**

Todo el personal que realiza atención al cliente debe estar fuertemente orientado a brindar un alto nivel de servicio. Las capacitaciones de manejo de conflictos y el desarrollo de excelente clima laboral deben ser prioridades para la gestión de personal.

La alianza debe tener presente los posibles conflictos que puedan aparecer por la multiculturalidad de la fusión parcial que genera la alianza estratégica. Para eso, debe generar los puentes necesarios de comunicación. Además, realizar actividades de esparcimiento o de convivencia que aceleren la consolidación de equipos de trabajo también es de vital importancia.

Finalmente, la multiculturalidad, la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades forman parte de las políticas de responsabilidad social de la alianza, por lo que debe ser observada cualquier tipo de distorsión que requiera ajustes o intervención.

### **10.5.4 Infraestructura de la organización**

La alianza arrienda espacios administrativos y almacenes para el cumplimiento del objetivo de negocio. La empresa no realiza procesos de transformación más allá de ensamblaje final y solo

para los casos de impresión 3D de fibra de carbono existe un proceso de producción en los puntos de venta, los cuales son espacios subarrendados a Carbon Master Bike.

## 11. Análisis de ventaja competitiva

El análisis de la ventaja competitiva (VRIO) es muy importante para identificar los recursos y las capacidades que pueden diferenciar a la alianza en el mercado. El cumplimiento de los aspectos en conjunto genera una ventaja competitiva que puede ser o no sostenible en el tiempo. A continuación, presentamos algunos escenarios relacionados con el análisis VRIO:

- Si no se cumple con ninguna capacidad, esta pasa a ser una desventaja competitiva.
- Si se cumple solo con la capacidad de ser valiosa, pasa a ser una igualdad competitiva.
- Si se cumple con ser valiosa y singular, pasa a ser una ventaja competitiva temporal.
- Si se cumple con ser valiosa, singular y difícil de imitar, pasa a ser una ventaja competitiva por explotar.
- Si se cumple con las cuatro capacidades mencionadas, pasa a ser una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Asimismo, es importante explorar las aristas de este análisis para tomar decisiones y trabajar en los planes de desarrollo de la empresa, puesto que, en la medida que se trabaje en potenciar los recursos y las capacidades, se podrán obtener mayores ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Además, en la medida que las empresas tengan claro que toda capacidad es imitable en el tiempo, se le dará la relevancia del caso a la innovación y desarrollo como eje principal.

En el caso de la alianza, las ventajas competitivas son el uso de la tecnología en los procesos, la innovación y la creatividad para del desarrollo, y el posicionamiento de la marca a nivel global, reconocida por sus altos estándares de calidad y continua innovación.

**Tabla 9. Análisis VRIO**

Recursos y capacidades		¿Agrega valor? (V)	¿Es raro? (R)	¿Difícil de imitar? (I)	¿Se usa? (O)	Implicaciones competitivas
Financieros	Resultados financieros de la compañía	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Físicos	Instalaciones y plantas de proceso	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Tecnológicos	Uso de tecnología en los procesos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Humanos	Personal altamente calificado	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Innovación y creatividad	I+D (innovación y desarrollo)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Reputación	Posicionamiento y reconocimiento en I+D y calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

*Nota:* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

Cada una de las empresas que conforma el *joint venture* tiene sus propias estrategias de comunicación y utiliza distintos medios para llegar a su público objetivo, ya sea a través de campañas publicitarias tradicionales, medios impresos, digitales, o mediante el patrocinio de actividades deportivas que pongan en vitrina los beneficios de determinados componentes.

Sin embargo, la alianza de las dos organizaciones tiene un enfoque distinto de mercado al que sus partes formadoras han desarrollado. Por eso, es necesario realizar la tarea de segmentar y planificar las estrategias de marketing diferenciadas de forma general para acercar la propuesta de valor de la organización al público.

### **1. Objetivos de la estrategia de marketing**

El principal objetivo de las estrategias de comunicación debe estar alineado con la capacidad de personalización que brindan los nuevos procesos que integran tecnología de impresión 3D de fibra de carbono para la fabricación de piezas y componentes de alto rendimiento y con la manera en que estos nuevos materiales y procesos logran una mayor versatilidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **2. Posicionamiento**

La alianza persigue como parte de sus objetivos el desarrollo de productos altamente personalizados y exclusivos (*high end*), que a su vez tengan algunas “alternativas” de menor gama que permitan cierto grado de masificación. El posicionamiento de la marca debe realizarse en torno al lujo, la funcionalidad, la personalización y la exclusividad para hacerla sumamente aspiracional. Cabe resaltar que la marca debe permitir la existencia en el mercado de algunas alternativas “de entrada”.

### **3. Segmentación de mercado**

#### **3.1 Estrategia de segmentación y estrategia de hiperpersonalización**

Consideramos que se deben aplicar principalmente dos tipos de estrategias: (i) la estrategia de segmentación que busca desarrollar campañas específicamente diseñadas para nichos de clientes según el tipo de producto y (ii) la estrategia de hiperpersonalización que consiste en apostar, al llegar al punto de venta, por una relación sumamente personalizada con el cliente para ofrecerle productos únicos y exclusivos para cada experiencia.

### **4. Estrategia de marketing**

La estrategia de marketing consiste en generar una marca aspiracional de alta gama con productos de entrada de alta calidad a precios razonables. Además, busca desarrollar campañas de marketing personalizadas para brindar una mejor experiencia a los clientes y anticiparse a sus necesidades.

## 5. Mix de marketing (4P)

### 5.1 Producto

La alianza de Carbon Master Bike y Shimano propone realizar un proceso evolutivo de desarrollo de productos, por lo que considerando la matriz de producto mercado, que presentamos a continuación, la alianza realizaría estrategias de desarrollo de productos y diversificación, puesto que siempre se trataría de lanzamientos de nuevos productos. Cabe resaltar que en algunos casos los participantes de la alianza ya operan en el mercado objetivo y que en otros será necesario abrir nuevos mercados.

**Gráfico 18. Matriz Ansoff**

MATRIZ PRODUCTO-MERCADO	PRODUCTOS EXISTENTES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS EXISTENTES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

*Nota:* Elaboración propia basada en la matriz Ansoff.

Tal como se ha visto en los numerales anteriores, la alianza espera realizar tres modelos de negocio de forma consecutiva: (i) línea *outdoor*, (ii) línea bicicletas alta gama *venture* y (iii) línea de artículos médicos *4All*.

Cada una de estas líneas tendrá su propio *mix* de productos, pero en general esperamos mantener la siguiente estrategia para todos los productos que genere la alianza:

- Aplicaciones de fibra de carbono visibles y funcionales
- Sistemas de encroche o *quick release*, construcción modular y personalizable
- Tres gamas de productos:
  - Alta: Ultrapersonalizados
  - Media: *High end*, producidos a mediana escala
  - De entrada: Productos de fabricación en masa de alta calidad
- Alto enfoque en las necesidades del cliente

Sobre las gamas o niveles del producto, debemos detallar que el nivel personalizado requiere tecnología diferenciada para capturar la fisionomía del cliente. Además, es necesario que ofrezca opciones de personalización de colores, acabados, intercambios y personalización de opciones y componentes. En otras palabras, debe permitir que el cliente personalice el desarrollo de su propio producto y guarde su personalización en el sistema de la alianza.

La gama media son productos que de cara al mercado son más de *high end*, es decir, de altos acabados. Estos productos de alta calidad son producidos en lotes relativamente pequeños y comercializados bajo ciertos parámetros de exclusividad.

La gama de entrada está compuesta por aquellos ítems que se comercializarían de forma “masiva”; es decir, lotes de producción más grandes con piezas y componentes de alta calidad, pero enfocados en comercio electrónico y el canal *retail* para que el público pueda percibirlos como “bienes superiores” pero alcanzables.

Específicamente, para el análisis y procesamiento de la información vinculada a esta investigación, nos centraremos en dos productos: mochilas y multiherramientas.

Considerando las tres gamas preestablecidas, es importante mencionar que estos productos tendrán una característica diferenciadora de la competencia: su capacidad de ser modulares. En otras palabras, las partes y los componentes serán intercambiables, y el desarrollo del sistema de encroches permitirá a la multiherramienta unirse a la mochila con seguridad para un fácil acceso.

#### **Gráfico 19. Imagen de la mochila**



*Nota:* 4Nomads (s. f.). 5 características que toda buena mochila debe tener. 4Nomads. <https://4nomadsperu.com/2020/02/23/5-caracteristicas-que-toda-buena-mochila-debe-tener/>

## Gráfico 20. Imagen de la multiherramienta



*Nota:* Vitorinox (s. f.) Navajas suizas. *Vitorinox*. [https://www.victorinox.com/pe/es/Productos/Navajas-suizas/Swiss-Tools/c/SAK\\_SwissTool?ScrollPosition=2002.4000244140625&maxResults=30](https://www.victorinox.com/pe/es/Productos/Navajas-suizas/Swiss-Tools/c/SAK_SwissTool?ScrollPosition=2002.4000244140625&maxResults=30)

### 5.2 Precio

En general los precios de los productos serán elevados para los segmentos exclusivos y competitivos para las líneas de entrada.

La estrategia de precios para los productos de gama alta será de exclusividad, es decir, que se manejarán precios de acuerdo con el nivel de servicio que se brinda al cliente, ya que la personalización y la exclusividad están acompañadas por un alto nivel de servicio.

A estas alturas no es posible establecer un parámetro de precio para cada ítem vendido, pues dependerá mucho del grado de personalización que el cliente requiera según lo cual se emitirá un presupuesto final.

Para las gamas media y de entrada, por ser productos estandarizados, se tendrá un precio uniforme para todos los distribuidores, imitando la política de precios de Shimano. Esto permitirá que el mercado autorregule en función de las eficiencias logísticas y competitivas que se puedan lograr. Específicamente, la gama media de cualquiera de las líneas de producto tendrá un precio similar a sus equivalentes de calidad en el mercado o 10 % superior a los topes de línea de sus competidores si en dichos segmentos no existiera un referente de la calidad ofertada.

Para los productos de entrada, esperamos que su calidad sea superior a la media de los productos ofertados por la competencia, tal vez igualando a la de los productos de alto desempeño de la cartera competidora. Sin embargo, su precio se deberá mantener en un punto intermedio entre la media del segmento y el punto de referencia de calidad/precio del mercado. Para esclarecer este punto, proponemos el siguiente ejemplo: si los productos de calidad media del mercado de cuchillos tienen un precio de US\$ 30, pero la calidad del ejemplar que produce la alianza da un equivalente en el mercado de US\$ 70, se le debería cobrar al cliente aproximadamente US\$ 50 o

US\$ 49.90. Sin embargo, puesto que el producto parece ser un bien superior a precio bajo, podríamos esperar que parte del público desconfíe de los atributos de calidad del producto. Por eso, ese valor final se debe presentar a través de un “descuento promocional” que permita hacer saber al cliente que el precio real del bien es el esperado para un equivalente de calidad, pero que, por ser un producto de entrada para la oferta de la alianza, se brinda un descuento especial.

Considerando como *benchmark* a empresas como Victorinox, Leatherman, Craftsman, Osprey, Oakley, Camelback, Tramontina, Vargo, Lowepro, así como otros productos genéricos con características similares a las referenciadas para nuestra oferta de valor —publicadas en distintas páginas de productos como Ebay, Alibaba, Aliexpress y Amazon—, determinamos las siguientes escalas de precios referenciales en dólares americanos (PVP):

**Tabla 10. Escalas de precios referenciales**

	<b>Gama de entrada</b>	<b>Gama media</b>	<b>Gama alta</b>
Mochila	De US\$ 150 a US\$ 350	De US\$ 300 a US\$ 450	De US\$ 400 a US\$ 600
Multiherramienta	De US\$ 50 a US\$ 150	De US\$ 100 a US\$ 300	De US\$ 200 a US\$ 500

*Nota:* Elaboración propia.

Los precios deben ser anunciados con terminación “en nueve” para aplicar al precio psicológico. Cabe resaltar que los rangos presentados podrían variar dependiendo de promociones que puedan habilitarse y de cierta flexibilidad que podrían tener los vendedores para negociar el precio con el cliente (descuentos de hasta 10 % sin autorización del gerente alineados a indicadores de ventas para el variable de los vendedores “% de descuentos ofrecidos”).

### 5.3 Plaza

Los productos personalizados se comercializarán solo en las tiendas de Carbon Master Bike y algunas boutiques exclusivas que puedan soportar la tecnología requerida para el proceso de personalización. La atención para los clientes personalizados requiere un nivel de servicio superior al habitual. La toma de medidas generalmente debería ser previa cita, lo que permitirá realizar una investigación previa del usuario para ofrecerle opciones con sesgos según sus preferencias y sostener una atención personalizada a todo nivel.

Las líneas de estándar y de entrada básicamente carecen de personalización, es decir, son productos estandarizados con producción en serie, por lo que solo se ofrecerían opciones por color o algunas variables de componentes. En general el usuario estará limitado a elegir entre las opciones disponibles, de manera que podrán ser comercializadas por canales más tradicionales, como las tiendas *retail* y comercios especializados a través de los canales de distribución de Shimano y otros representantes que puedan estar interesados en manejar la cartera de productos; además de, por supuesto, algunas tiendas de Carbon Master Bike o boutiques que consideren necesario tener unidades listas a la venta.

Finalmente, tanto la línea de gama media como la línea de entrada deberán estar disponibles para la venta a través de diferentes comercios electrónicos. La alianza realizará principalmente venta B2B y obtendrá el *feedback* del cliente solo a través de los puntos de venta de sus asociados y aquellos donde se pudiera llegar con servicios de posventa y soporte personalizado como parte de las estrategias actuales de Shimano.

#### **5.4 Promoción**

Los productos de gama alta no tendrán promoción a nivel de descuentos y el enfoque de la publicidad debe ser sumamente personalizado, *one to one*, evitando toda manera de comunicación masiva de la existencia de la opción personalizada. El concepto es que tener una de las piezas que ofrecemos sea un lujo y una experiencia. Nadie compra un Rolls-Royce preguntando cuánto cuesta el cambio de aceite; de la misma manera, nuestras piezas podrían ser consideradas como arte funcional de alto desempeño.

Para las gamas medias y de entrada, la figura es diferente: buscamos proyectar una imagen de lujo y estatus, además de exclusividad y calidad. Por esa razón, algunos de esos productos tendrán los precios publicados y estarán disponibles para la compra por diversos canales. Los productos de gama media tendrán publicidad a través de distintos medios, principalmente digitales y prensa especializada impresa. La promoción sobre marca podrá asociarse con líneas de lujo, revistas institucionales de ciertos clubes, siguiendo a marcas como Rolex, Patek Philippe o Montblanc, por ejemplo.

Finalmente, es importante mencionar que la gama de entrada tiene una estrategia de precio diferente que necesita estar acompañada de una comunicación específica. La línea de entrada debe dejar en claro que se trata de un producto “de entrada”, a pesar de ser una gama aparentemente alta. Esta parte es clave, pues da a entender a nuestros clientes o potenciales clientes que estos productos tienen otro nivel de calidad.

Como apreciamos en el apartado de los precios, el producto debe mantener un precio más bajo que el que la calidad sugiere, pero se debe llegar a este punto a través de una política de descuentos permanentes, que se comunique a través de redes sociales, *youtubers* e *influencers*, evitando el tipo de comunicación de oferta por oportunidad.

Inicialmente la comunicación del descuento puede ser un “descuento de lanzamiento”; pero en el tiempo debe mantenerse los precios de oferta fluctuantes pero permanentes.

### **6. Estrategias e indicadores del plan de marketing**

#### **6.1 Segmento alto: estrategia *one to one***

En los primeros seis meses (fase de desarrollo de producto), se debe haber identificado el mercado potencial y segmento, obteniendo la mayor cantidad de referencias e *insights* posibles de los



potenciales clientes, agrupándolos en nichos específicos para realizar el impulso de la campaña *online* de forma personalizada y ofreciéndoles el producto específico para cada necesidad.

La meta de este periodo sería identificar más de mil clientes potenciales con su respectivo análisis individual en los primeros seis meses. Luego, debe mantenerse un ritmo de cien nuevos clientes potenciales mensuales para lograr colocaciones de producto en por lo menos 30 % de esos clientes.

## 6.2 Segmento de entrada y segmento medio

El objetivo vinculado a estos segmentos es lograr una penetración de mercado del 5 % al terminar el quinto año de operaciones, a través del lanzamiento de nuevos productos en la ciudad de Nueva York. El resultado de dicha penetración es un ingreso de US\$ 34 MM aproximadamente en dicha ciudad. Aunque la estrategia está centrada en Nueva York, la compañía prevé una expansión internacional, aprovechando la posición de los asociados de la alianza.

## 6.3 Todos los segmentos

La estrategia para todos los segmentos es posicionar la marca como referente de “calidad y exclusividad”. Durante la fase de prelanzamiento, se debe hacer campañas de expectativa y calidad.

## 6.4 Proyección de ventas

A continuación, presentamos la proyección de ventas de la alianza entre Shimano y Carbon Master Bike:

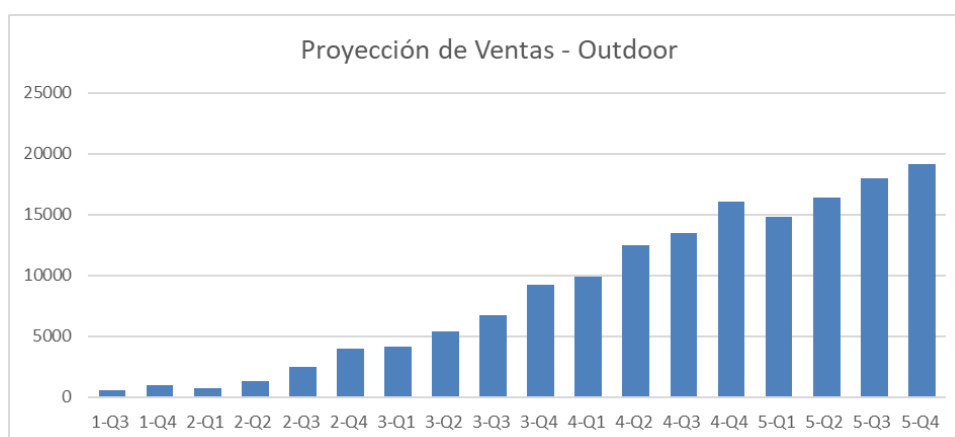
**Tabla 11. Proyección de ventas de la alianza (en miles de dólares)**

Q1	Q2	Q3	Q4	Anual
Desarrollo	Desarrollo	600.00	1,000.00	1,600.00
765.51	1,352.19	2,512.45	4,030.39	8,660.53
4,119.80	5,438.14	6,709.40	9,204.82	25,472.16
9,876.96	12,476.16	13,515.84	16,115.04	51,984.00
14,835.97	16,420.02	18,019.52	19,124.49	68,400.00

*Nota:* Elaboración propia.

La proyección se realiza en función de las expectativas de crecimiento para el negocio solo para el segmento *outdoor*. La línea *venture* debería iniciar sus operaciones aproximadamente a la mitad de este proceso de cinco años, lo que incrementaría el retorno de la alianza. Sin embargo, las expectativas de ventas y captura de mercado se centran exclusivamente en el segmento *outdoor*.

**Gráfico 21. Proyección de ventas *outdoor***



Nota: Elaboración propia.

### 6.5 Proyección de lanzamiento de productos

El lanzamiento inicial de la línea *outdoor* se realizará únicamente con dos productos en el Q3: multiherramienta y mochila para *trekking*. Cada uno de estos productos se presentarán en las tres gamas y cada uno tendrá múltiples opciones.

Se espera cumplir con el siguiente cronograma de lanzamiento de nuevos productos para la línea *outdoor*: (i) carpas, (ii) bolsas de dormir, (iii) mochilas usos varios, (iv) linternas, (v) cocinas y accesorios de cocina, (vi) textiles, (vii) cuchillos y navajas, (viii) canguros, (ix) picos, palas y hachas para *outdoor*, (x) accesorios y (xi) nuevas variantes a las opciones ya desarrolladas.

**Tabla 12. Proyección de lanzamiento de productos**

Año	Q1	Q2	Q3	Q4	Anual
1			2		2
2	1		2	2	5
3	2	1	2	3	8
4	2	3	3	4	12
5	2	3	4	5	14

Nota: Elaboración propia.

### 6.6 Proyección de apertura de nuevos puntos de venta

Los primeros veinte puntos de venta a habilitar serían en los locales donde actualmente opera Carbon Master Bike a nivel global. Si bien no se llevarían todas las líneas de productos, esperamos que las gamas de entrada y media puedan tener cierto posicionamiento en mercados emergentes. Solo para las ciudades con *tickets* promedio más elevados se harían lanzamientos de los segmentos altos. Estas tiendas eventualmente funcionarían como centros acopio y distribución para la atención de distribuidores y despacho a clientes *online*. Eventualmente la operación requerirá centros de distribución regionales, liberando así la presión sobre los puntos de venta.

**Tabla 13. Proyección de apertura de puntos de venta**

<b>Año</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Annual</b>
1			1	2	3
2	3	3	3	4	13
3	2	2			4
4					
5					

*Nota:* Elaboración propia.

Cabe resaltar que en los años 4 y 5 podría evaluarse la apertura de centros de distribución regionales.

## CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES

El enfoque de la alianza será alrededor del desarrollo e innovación de productos, por lo que se debe enfocar los recursos hacia el I+D. Esta dinámica no se aleja de lo trabajado independientemente por Carbon Master Bike y Shimano, por lo que la transición hacia las actividades de la alianza está basada en potenciar la inversión y mantener la cercanía con el consumidor final para conectar con sus necesidades.

Consideramos que se debe desarrollar una marca *outdoor* (Shimano + Carbon Master Bike) como punto de anclaje para el desarrollo de la alianza. Esto debe tener una fecha máxima de seis meses para el lanzamiento del primer prototipo 100 % funcional listo para salir al mercado.

### 1. Objetivos

El plan funcional de operaciones tiene los siguientes objetivos principales:

- Desarrollar de forma consistente la innovación de productos (a través de la medición de productos lanzados por trimestre). Presupuesto establecido: 48,000 dólares en el Q1 y Q3.
- Designar recursos a la investigación y desarrollo (A través de uso de un mínimo de 90% del presupuesto anual de I+D). Presupuesto establecido: 1,680,000 dólares en el Q1 y Q3.
- Mantenerse alineado con las necesidades de los clientes finales (A través de la medición de aprobación de productos por encuestas a clientes). Presupuesto establecido: 240,000 dólares en el Q1 y Q3.

**Tabla 14. Objetivos e indicadores de los planes funcionales**

Objetivo	Indicador
Desarrollar de forma consistente la innovación de productos	Porcentaje de cumplimiento del plan de lanzamientos detallado en el plan de marketing
Designar recursos a la investigación y desarrollo	Porcentaje de ejecución del monto presupuestado para I+D
Mantenerse alineado con las necesidades de los clientes finales	Porcentaje de clientes con recompra anual Nivel de satisfacción del cliente (encuesta posventa)

*Nota:* Elaboración propia.

### 2. Diseño del proceso

Para realizar un óptimo proceso de desarrollo e investigación, es necesario tener el personal adecuado de ambas empresas para la integración y sinergia de habilidades. Asimismo, se debe disponer de los recursos e insumos necesarios para los componentes a desarrollar.

### **3. Detalle de operaciones**

#### **3.1 Laboratorio de desarrollo e investigación**

Se implementará una sede para el I+D que debe contar con ambientes de prueba que simulen las situaciones y los climas a los que estarán expuestos los productos al desarrollar las actividades potenciales.

#### **3.2 Personal**

Se debe captar al personal más apto en innovación de ambas empresas y complementar a este grupo con nuevos colaboradores seleccionados a través de concursos y entrevistas para tener personal especializado en los nuevos modelos de negocio.

#### **3.3 Abastecimiento de insumos**

Se realizarán las compras a través de las matrices dependiendo de la cercanía con cada proveedor.

#### **3.4 Posventa**

Si bien la distribución de los productos finales se realizará por los canales de las empresas parte de la alianza, existe un grupo de personas asignadas a recopilar información de los clientes finales en busca de alinear el desarrollo a las necesidades de los clientes.

### **4. Presupuesto**

Para la elaboración del presupuesto, establecimos los siguientes supuestos anualizados:

- El alquiler de los puntos de venta es el 20 % del valor promedio del costo de Carbon Master Bike, por derecho de uso de espacios: US\$ 8,720
- El costo de mano de obra promedio es el 90 % del sueldo promedio en la ciudad de Nueva York: US\$ 47,755.8. Cabe resaltar que cada tienda de Carbon Master Bike requiere dos de trabajadores de la alianza para la operación.
- El costo de producción es del 40 %, indicador promedio de la gestión de Carbon Master Bike.
- Los rebates o descuentos comerciales son como máximo 10 %, según lo establecido en políticas descuentos de ventas.
- Para desarrollar un producto, el Área de I+D requiere un presupuesto de US\$ 800,000.
- Para realizar el lanzamiento de un producto al mercado, se requiere una inversión de US\$ 200,000 y una capacitación de US\$ 30,000 para todo el personal
- El gasto de marketing tiene una proporción de 50% sobre el gasto de personal.
- El gasto de publicidad *online* será el 15 % adicional al gasto de marketing.

- A partir del segundo año, el 50 % de la venta se realizaría por canales B2B, con 30 % de margen para el distribuidor.
- El sueldo del vicepresidente es US\$ 120,000 anuales y el del gerente general, US\$ 180,000 anuales
- La capacitación inicial para los trabajadores de Carbon Master Bike tiene un costo de US\$ 100 por cada uno. Son 249 en total.

Con estos supuestos construimos la siguiente tabla de balances analizada en miles de dólares:

**Tabla 15. Estado financiero proyectado en miles de dólares**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	1,600	8,661	25,472	51,984	68,400
Descuentos y costos de distribuidor	160	1,732	5,094	10,397	13,680
Costo de ventas	640	3,464	10,189	20,794	27,360
Margen bruto	800	3,464	10,189	20,794	27,360
Alquileres	9	94	170	174	174
Personal ventas	96	1,027	1,863	1,910	1,910
Lanzamientos	400	1,000	1,600	2,400	2,800
Capacitación	85	150	240	360	420
Gasto de publicidad	48	513	931	955	955
Publicidad <i>online</i>	7	77	140	143	143
Gastos operativos	644	2,861	4,943	5,943	6,403
Margen operativo	156	603	5,245	14,851	20,957
Gastos administrativos	540	540	540	540	540
I+D	2,400	4,800	6,400	9,600	9,600
Inversión inicial	3,600	7,700	4,470	0	0
Margen neto <i>outdoor</i>	816	2,963	2,775	4,711	10,817
Flujo de proyecto	- 2,784	-4,737	-1,695	4,711	10,817

*Nota:* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE PERSONAS**

La alianza estratégica está enfocada sobre la base del desarrollo e innovación de procesos y productos, buscando la generación constante de eficiencias que puedan maximizar los retornos y minimizar los reprocesos. En línea con este enfoque, la gestión de recursos humanos es un pilar primordial y la base para el escalamiento del negocio.

La gestión de recursos tiene el foco principalmente en la evaluación actual de los procesos, la visión de futuro y las acciones necesarias para retener y generar un plan de desarrollo para los trabajadores.

El plan de gestión de personas está enfocado en la capacitación constante y la formación de líderes que puedan ayudar a potenciar la propuesta de valor y llegar al nuevo público objetivo que busca la alianza.

### **1. Objetivos de recursos humanos**

- Mejorar la gestión de los flujos de trabajo y perfil de los puestos de trabajo
- Reducir el índice de rotación laboral
- Desarrollo de línea de carrera
- Mejorar los indicadores de satisfacción del clima laboral

### **2. Plan de acción**

#### **2.1 Identificación y captación del talento**

En esta etapa del proceso, buscamos generar las herramientas necesarias para identificar al mejor talento que cumpla con el perfil del puesto. Es de vital importancia que a nivel de recursos humanos y clientes internos se trabaje en la definición amplia del perfil de los puestos de trabajo. Además, es importante dar a conocer la cultura de la empresa en primera instancia para lograr encontrar puntos afines y, de forma complementaria, identificar la capacidad de adaptación a ella.

#### **2.2 Plan de adquisición de capacidades**

Se desarrolla a través de la implementación de planes transversales de capacitación con el fin de estandarizar los flujos de trabajo en cada una de las etapas del proceso de selección, manteniendo el foco principal orientado al cliente. Es de vital importancia que este despliegue sea orientado a mantener la cultura de la empresa y buscar potenciarla a través de nuevas iniciativas.

##### **2.2.1 Desarrollo de capacidades y plan de crecimiento**

Es importante que los colaboradores conozcan con claridad las etapas y niveles que tiene la empresa dentro de la estructura de la organización para que sepan que su esfuerzo y propuesta de

valor diferenciada puede orientarlos a un mejor posicionamiento en la empresa. Con esto se logra mantener y potenciar el alto rendimiento a través de la motivación constante.

### **2.2.2 Planes de retención de talento**

Con el objetivo de minimizar la pérdida de *know how* y reducir la fuga de información interna de la empresa, se deben tomar políticas que maximicen la percepción de un buen clima laboral y las estructuras salariales al nivel de mercado. Esto se debe hacer con planes de incentivos elevados con indicadores claros y objetivos para asegurar la equidad y el cumplimiento de expectativas, a fin de alimentar el sentido de logro y pertenencia por parte del equipo.

## **3. Requerimiento del talento**

### **3.1 Capacidades de innovación**

Considerando el organigrama de la organización, establecemos los siguientes requerimientos de recursos humanos para el *joint venture* generado entre Carbon Master Bike y Shimano:

- Gerente general: 1
- Vicepresidente de Finanzas y Legal: 1
- Vicepresidente de Marca y Digital: 1
- Vicepresidente de Operaciones: 1
- Vicepresidente de Experiencia de Cliente: 1

La estructura planteada no es restrictiva a la colaboración planteada por ambas empresas con sus recursos propios.

### **3.2 Indicadores**

- Nivel de rotación de personal: Número de salidas/trabajadores totales (por debajo del 5 % anual)
- Línea de carrera: Número de promociones o ascensos/Número nuevos ingresos > 50 %
- Capacitaciones: Porcentaje de ejecución de presupuesto de capacitaciones > 90 %



## **CAPÍTULO VII. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Uno de los valores fundamentales de nuestro plan y propuesta de valor de la alianza es que podamos desarrollar un modelo de negocio sostenible que permita brindar una experiencia diferenciada a los clientes y ofrecer las oportunidades necesarias a todas las personas que quieran disfrutar de esa experiencia. En base a ello, desarrollamos un plan de desarrollo sostenible el cual se encuentra basado en lo siguiente:

- La identificación de los grupos de interés
- Los objetivos de la alianza en un desarrollo sostenible
- Las políticas, las acciones, las actividades o las directrices organizacionales
- Los indicadores de desarrollo sostenible

### **1. Identificación de nuestros grupos de interés**

En la alianza de Carbon Master Bike y Shimano, existen diferentes grupos de interés relacionados con la alianza y también vinculados a un ámbito externo que es importante conocer. Entre estos grupos de interés se encuentran los siguientes:

- Dueños y accionistas de Carbon Master Bike y Shimano
- Alta dirección de Carbon Master Bike y Shimano
- Clientes actuales de Carbon Master Bike y Shimano
- Colaboradores de Carbon Master Bike y Shimano
- Comunidad de ciclistas
- Comunidad de personas que desarrollan actividades de caminata, deportes de aventura u otros deportes de cercanía a la naturaleza
- Comunidad de profesionales en el desarrollo de deportes olímpicos o paraolímpicos
- Proveedores de fibra de carbono
- Organismos gubernamentales de sectores de mayor afluencia en actividades y deportes de aventura.

### **2. Objetivos de la alianza en un desarrollo sostenible**

La alianza de Carbon Master Bike y Shimano tiene como visión brindar la oportunidad de disfrutar de la naturaleza con una experiencia única. Para ello, es importante basarnos en dar oportunidades y experiencias a toda persona que quiera disfrutar de un paseo al aire libre, desarrollar deportes de aventura, ciclismo, etc. Además, es indispensable apoyar al desarrollo

sostenible de esta comunidad para que muchas más personas puedan vivir ese tipo de experiencia y mejorar su estilo de vida.

En esa línea, el objetivo de la alianza, enfocado en desarrollar oportunidades para esa comunidad, se basa en los siguientes objetivos específicos:

- Impacto social: Brindar oportunidades para que más personas puedan vivir el tipo de experiencia expuesto en líneas anteriores y contar con los medios para lograrlo, con foco en personas con discapacidad que no cuentan con las herramientas necesarias para ello
- Sostenibilidad y medioambiente: Desarrollar y establecer productos de cuidado del medioambiente y apoyar en la difusión de lugares o zonas que pueden ser accesibles para actividades y deportes, con el debido cuidado

### **3. Políticas, acciones, actividades y cambios organizacionales**

#### **3.1 Políticas**

- Realizar convenios con instituciones de reciclaje de fibra de carbono para su uso y entrega de residuos de producción a dichas organizaciones
- Realizar convenios con instituciones de alta competencia para el auspicio de personas vulnerables o con alguna discapacidad, con la entrega de productos de la marca u otros accesorios

#### **3.2 Acciones**

- Establecer la demanda mensual de necesidades de fibra de carbono y el porcentaje de uso de fibra de carbono reciclada para el establecimiento de solicitudes mensuales planificadas
- Planificar y calendarizar la participación en eventos y el auspicio de la marca para apoyar a personas vulnerables o con alguna discapacidad

#### **3.3 Actividades**

- Establecer un plan productivo basado en el uso de fibra de carbono reciclado, iniciando con una línea vía I+D para luego establecer un plan sostenible en la cadena productiva
- Definir y desarrollar un plan de auspicio, y potenciar la marca, la difusión y la entrega de materiales necesarios para el desarrollo de los atletas auspiciados de forma sostenible

#### **3.4 Cambios organizacionales**

- Establecer una cultura de desarrollo sostenible basada en el correcto reciclaje de residuos de fibra de carbono durante la cadena productiva

- Generar nuevas capacidades con conocimiento del uso de reciclaje de fibra de carbono o medidas para el reciclado de residuos
- Incorporar capacidades con conocimiento y relacionamiento en el convenio en deportes de alta competencia para personas vulnerables o que poseen alguna discapacidad

#### 4. Indicadores de desarrollo sostenible

Para nuestro análisis de indicadores, tomamos como base la matriz global estándar de responsabilidad social corporativa GRI. De la cual seleccionamos dos indicadores base relacionados con el impacto social y la sostenibilidad y el medioambiente para fines de nuestro trabajo (Global Reporting, s. f.). Con base en ello, detallamos cada indicador y la forma en que será medido para el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social de la alianza:

**Tabla 16. Impacto social**

Indicador	Descripción	Detalle de medición
G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y el alcance de estos Ingresos que permitan brindar apoyo a sectores vulnerables que carecen de oportunidades para participar en eventos deportivos de competencia	Cantidad de auspicios a personas con discapacidad para participar en eventos deportivos con uso de productos de la alianza

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 17. Sostenibilidad y medioambiente**

Indicador	Descripción	Detalle de medición
G4-EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados Indicar el porcentaje de uso de fibra de carbono reciclada Desglosar el porcentaje de cada componente que se adquiriera para contabilizarlo según su composición	Fibra de carbono reciclada en soles/total de fibra de carbono utilizada en soles

*Nota:* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE CONTINGENCIA**

Para mitigar las situaciones de riesgo que puedan presentarse en la organización, establecimos las siguientes medidas de contingencia:

### **1. Lanzamiento de producto e I+D**

Es de vital importancia cumplir con los plazos de I+D para el lanzamiento de los primeros productos de la alianza. Este punto es crítico, pues de no lograrse, tendría que reevaluarse la viabilidad de todo el proyecto nuevamente. Llegado el cierre del primer semestre sin los dos productos objetivo previstos para el lanzamiento, I+D deberá ofrecer una fecha realista máxima para el cumplimiento y según ello se deberá reanalizar la viabilidad del proyecto y tomar una decisión al respecto.

### **2. Indicador de línea de carrera**

Consideramos que importante incentivar el crecimiento profesional del personal y esperamos una proporción conservadora de dos a uno para que por cada dos personas nuevas que se integren a la organización, se deba lograr el ascenso o promoción de una persona antigua. En caso no se pueda cumplir con este indicador, se deberá realizar un análisis de los perfiles de la organización.

### **3. No cumplimiento de objetivos de ventas**

Si no se logran los objetivos de ventas presupuestados, se deberán tomar las siguientes medidas:

- Evaluar el nivel de satisfacción o aprobación de los productos
- Analizar la elasticidad del precio de los productos y según ello ajustar el precio para incrementar el rendimiento de la oferta
- Medir la eficiencia de la publicidad sobre los consumidores, así como el posicionamiento de la marca
- Medir el nivel de servicio en los puntos de venta (*journey* del cliente y cliente misterioso)

Sobre el impacto del proyecto en general, deberá evaluarse ajustes presupuestales en aperturas de tiendas y cambios en la estrategia comunicacional para enfocarse en las más eficientes. También, podría ser necesario reducir los presupuestos de lanzamiento de producto sesgando hacia las gamas que tengan mayor grado de respuesta.

Dependiendo del grado de no cumplimiento de los objetivos de ventas, podría llegar a impactarse el presupuesto de I+D, lo que retrasaría el lanzamiento de productos o reduciría el total de lanzamientos de nuevos productos.

## CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

### 1. Estructura de financiamiento

Consideramos una cobertura del 100 % por parte de las dos empresas que componen la alianza. La generación de nuevas fuentes de financiamiento estará asociada a la cantidad de modelos de negocio por generar.

### 2. Rentabilidad de proyecto

Tomamos como *input* la información financiera de la rentabilidad de Shimano para el análisis de la sostenibilidad de los modelos de negocio de la alianza:

**Tabla 18. Comparación de ratios financieros de Shimano y la industria**

Nombre	Empresa	Industria
Margen bruto <i>TTM</i>	42.68 %	41.05
Margen bruto <i>5YA</i>	40.53 %	39.46
Margen operativo <i>TTM</i>	26.9 %	15.89
Margen operativo <i>5YA</i>	21.59 %	13.41
Margen antes de impuestos <i>TTM</i>	27.44 %	17.08
Margen antes de impuestos <i>5YA</i>	22.1 %	14.18
Margen de utilidad neto <i>TTM</i>	20.61 %	12.36
Margen de utilidad neto <i>5YA</i>	16.43 %	10.48
Rentabilidad sobre la inversión <i>TTM</i>	19.53 %	14.22
Rentabilidad sobre la inversión <i>5YA</i>	<b>13.45 %</b>	11.28
Rentabilidad sobre los activos <i>TTM</i>	17.36 %	10.89
Rentabilidad sobre los activos <i>5YA</i>	12.01 %	8.67
Rentabilidad sobre fondos propios <i>TTM</i>	19.34 %	13.17
Rentabilidad sobre fondos propios <i>5YA</i>	13.26 %	10.47

*Nota:* (i) Investing (s. f.) Shimano Inc ADR (SMNNY). Investing. <https://es.investing.com/equities/shimano-adr-ratios>.

(ii) *TTM* = últimos doce meses, *5YA* = promedio de cinco años, *MRQ* = último trimestre.

Contrastamos la rentabilidad sobre la inversión de los últimos cinco años (13.45 %) contra los flujos del proyecto en valor presente (en miles):

**Tabla 19. Cálculo del VAN y el TIR**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión</b>	-3,600	-7,700	-4,470	-	-
<b>Utilidad</b>	816	2,964	2,776	4,710	10,817
<b>Flujo del proyecto</b>	-2,784	-4,736	-1,694	4,710	10,817

*Nota:* (i) VAN: \$/ 1.3 millones, TIR: 20.18 %, (ii) Elaboración propia.

Consideramos una rentabilidad mayor del proyecto frente a la expectativa de negocio por parte de las empresas de la alianza, tomando en cuenta el costo de oportunidad al dejar de invertir dinero en sus modelos regulares.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Como parte de la investigación, detallamos las siguientes conclusiones en referencia al plan estratégico de la alianza:

- Las actividades *outdoor* crecieron a partir de la activación de operaciones luego de la tercera ola de la pandemia, por lo que identificamos un segmento de mercado potencial para el lanzamiento de nuevas líneas de producto.
- El mercado de productos *outdoor* cuenta con altos niveles de personalización y servicios diferenciales en la posventa.
- El modelo de negocio de la alianza se establece con foco en el cliente y en un segmento diferenciado que valora la calidad, los niveles de atención y la digitalización.
- La alianza representa obtener conocimiento de nuevos segmentos de mercado, brindar una oferta de valor diferenciada a los clientes de Shimano y Carbon Master Bike, y establecer nuevas líneas de producto aprovechando las ventajas competitivas de cada organización.
- La alianza tiene como base el desarrollo de nuevos productos y líneas de producto con alto valor de innovación. Para ello, es necesario establecer una organización que pueda tomar decisiones de forma ágil para el lanzamiento de prototipos en mercados conocidos y escalar de forma rápida hacia nuevos mercados.

### 2. Recomendaciones

Como parte de la investigación, realizamos las siguientes recomendaciones en referencia al plan estratégico de la alianza:

- Sugerimos realizar investigaciones de mercado de forma constante de los potenciales clientes de *outdoor premium* sobre los productos a consumir, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente para potenciar las líneas de producto y definir nuevos productos para testarlos y prototiparlos.
- Recomendamos buscar asesoría especializada para el desarrollo de las nuevas líneas de negocio que puedan generarse si es que estas no se encuentran relacionadas con el *core* de las empresas socias de la alianza.
- Tomando como base los resultados que se obtengan de las acciones de responsabilidad social corporativa, sugerimos potenciar el uso de fibra de carbono reciclado, estableciendo planes de líneas de producto o lanzamiento de productos basados en su uso.

- Sugerimos mantener la inversión constante en investigación de nuevas tecnologías para potenciar la oferta de valor de la alianza y establecer nuevas líneas de producto más allá de las establecidas en este estudio.

.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 4Nomads (s. f.). 5 características que toda buena mochila debe tener. *4Nomads*.  
<https://4nomadsperu.com/2020/02/23/5-caracteristicas-que-toda-buena-mochila-debe-tener/>
- Acumen Research and Consulting (18 de marzo del 2022). Recycled Carbon Fiber Market Revenue Projected to Exceed US\$ 291 Mn By 2028 – Exclusive Report By Acumen Research And Consulting. *GlobelNewswire*. <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/03/18/2406069/0/en/Recycled-Carbon-Fiber-Market-Revenue-Projected-To-Exceed-US-291-Mn-By-2028-Exclusive-Report-By-Acumen-Research-And-Consulting.html>
- Agencia EFE (28 de marzo del 2020). Nueva York, epicentro de la pandemia mundial, afronta impacto económico “catastrófico”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/nueva-york-epicentro-de-la-pandemia-mundial-afronta-impacto-economico-catastrofico-noticia/?ref=gesr>,
- Arguello, F. (2020). *Guía del Estados de Nueva York, Estados Unidos*. España, Exportación e Inversiones.
- Boston Dynamics (s. f.). Explore. *Boston Dynamics*.  
[https://www.bostondynamics.com/products/spot#id\\_second](https://www.bostondynamics.com/products/spot#id_second)
- Bouden (s. f.). Navaja SwissTool X Plus Ratchet color plata Victorinox. *Bouden*.  
[https://www.bouden.pe/navaja-swisstool-x-plus-ratchet-color-plata-victorinox/p?idsku=219&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsAOdt45ZPHlwNjylHK7b0tSmZjdU69dzrstz1OEa7EzNhzraFf8591\\_VOtaMaAsGiEALw\\_wcB](https://www.bouden.pe/navaja-swisstool-x-plus-ratchet-color-plata-victorinox/p?idsku=219&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsAOdt45ZPHlwNjylHK7b0tSmZjdU69dzrstz1OEa7EzNhzraFf8591_VOtaMaAsGiEALw_wcB)
- Datos Macro (23 de julio del 2022). Nueva York. *Datos Macro*.  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/usa-estados/nueva-york>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Esep (s. f.). Perfil del consumidor de productos de lujo. *Esep*.  
<https://es.eserp.com/articulos/perfil-consumidor-productos-lujo/>
- Fang, B. (08 de marzo del 2018). Nueva York es la ciudad favorita de los más ricos del mundo. *Masion Global*. <https://www.mansionglobal.com/articles/nueva-york-es-la-ciudad-favorita-de-los-mas-ricos-del-mundo-90832?tesla=y&tesla=y>
- Fondo Monetario Internacional (s. f.). Se ahondan brechas en la recuperación mundial. *Fondo*



*Monetario Internacional.*

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>

Fortune Business Insights (17 de noviembre del 2021). Carbon Fiber Market to Grow USD 4,088.8 Million by 2028 Carbon Fiber Industry Share, Worldwide Trends, Competitive Research, and Growth Rate. *Fortune Business Insights*. [https://www.globenewswire.com.translate.google/news-release/2021/11/17/2336242/0/en/Carbon-Fiber-Market-to-Grow-USD-4-088-8-Million-by-2028-Carbon-Fiber-Industry-Share-Worldwide-Trends-Competitive-Research-and-Growth-Rate.html?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=op,wapp](https://www.globenewswire.com.translate.google/news-release/2021/11/17/2336242/0/en/Carbon-Fiber-Market-to-Grow-USD-4-088-8-Million-by-2028-Carbon-Fiber-Industry-Share-Worldwide-Trends-Competitive-Research-and-Growth-Rate.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=op,wapp)

Frank, K. (2022). *The Wealth Report*. Knight Frank.

<https://www.knightfrank.com/siteassets/subscribe/the-wealth-report-2022.pdf>

Global Reporting (s. f.). The global standards for sustainability reporting. Global Reporting.

<https://www.globalreporting.org/standards/>

Guardiola, É. (s. f.). Momento WOW y Experiencia del Usuario. *Serendipia*.

<https://www.eliaguardiola.com/momento-wow-y-experiencia-del-usuario.html#:~:text=El%20Momento%20WOW%20es%20el,que%20te%20llena%20mucho%20m%C3%A1s>

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. Cengage Learning.

Impacto Económico (24 de abril del 2014). Contaminación: Cómo se reversionó en Nueva York.

*Impacto Económico*. <https://impactolatino.com/contaminacion-como-se-revertio-en-nueva-york/>

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. Patria.

Mintzberg, H. (1978). *The structuring of organizations*. Pearson.

Mueller-Roterberg, C. (2018). *Handbook of design thinking*.

[https://www.researchgate.net/profile/Christian-Mueller-Roterberg/publication/329310644\\_Handbook\\_of\\_Design\\_Thinking/links/5c3d987b299bf12be3c8b626/Handbook-of-Design-Thinking.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Christian-Mueller-Roterberg/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking/links/5c3d987b299bf12be3c8b626/Handbook-of-Design-Thinking.pdf?origin=publication_detail)

Navas, J. & Guerras, M. (2004). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*.

(2ª ed). Civitas.

New York State (09 de febrero del 2022). Governor Hochul Announces Winter Toolkit for New

Phase of COVID Response: Keep New York Safe, Open and Moving Forward. *New York State*. <https://www.governor.ny.gov/news/governor-hochul-announces-winter-toolkit-new-phase-covid-response-keep-new-york-safe-open-and>

Osterwalder, A. (2005). *What is a business model?*

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G. & Papadacos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Outdoor Industry Association (2015). *Segmentation Full Report*. Outdoor Industry Association. <https://outdoorindustry.org/wp-content/uploads/2015/05/FINAL-CV-Full-Report.compressed.pdf>

Reid, C. (05 de marzo del 2021). Billions Of Dollars to Be Made Post-Covid So Increase Bicycle Production, Specialized's VP Tells Asian Supplier. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/carltonreid/2021/03/05/billions-of-dollars-to-be-made-post-covid-so-increase-bicycle-production-specializeds-vp-tells-asian-suppliers/?sh=7d03fe14149c>

Research and Markets (01 de julio del 2021). 2021 Carbon Fibers & Carbon Fiber Reinforced Plastics Report - Demand for Carbon Fiber in Aerospace Industry Bolstered by Greater Acceptance in Commercial Aircrafts. Global Newswire. <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2021/07/01/2256318/28124/en/2021-Carbon-Fibers-Carbon-Fiber-Reinforced-Plastics-Report-Demand-for-Carbon-Fiber-in-Aerospace-Industry-Bolstered-by-Greater-Acceptance-in-Commercial-Aircrafts.html>

Rojas, M., Rincón, C. y Mesa, L. (2014). *Alianzas estratégicas: Alternativas Generadoras de Valor*.

Sodimac (s. f.). Set 250 Herramientas Manuales. *Sodimac*. [https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/1388630/set-250-herramientas-manuales/1388630/?kid=bnext136618&shop=googleShopping&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsAOdt45YaYPSYzz3eTbAquRHHr-BdXk5F00P1OIMU\\_4zUu5lKv5To1gp3NfUaAr57EALw\\_wcB](https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/1388630/set-250-herramientas-manuales/1388630/?kid=bnext136618&shop=googleShopping&gclid=Cj0KCQjwvqeUBhCBARIsAOdt45YaYPSYzz3eTbAquRHHr-BdXk5F00P1OIMU_4zUu5lKv5To1gp3NfUaAr57EALw_wcB)

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Tappe, Anneken (24 de junio de 2021). La economía de Nueva York es la peor de Estados Unidos. *CNÑ*. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/06/24/la-economia-de-nueva-york-es-la-peor-de-estados-unidos/>

The Associated Press (13 de octubre del 2021). Inglaterra debe ‘adaptarse o morir’ ante cambio climático. *Chicago Tribune*. <https://www.chicagotribune.com/espanol/sns-es-inglaterra-debe-adaptarse-o-morir-ante-cambio-climatico-20211013-cwcm5nmjqvdgfgcmgqv2fudwq4-story.html>

U.S. Bureau of Economic Analysis (09 de noviembre de 2021). Outdoor Recreation Satellite Account, U.S. and States, 2020. *Bureau of Economic Analysis*. <https://www.bea.gov/news/2021/outdoor-recreation-satellite-account-us-and-states-2020>

U.S. Bureau of Labor Statistics (2021). Consumer expenditures in 2020. *U.S. Bureau of Labor Statistics*. <https://www.bls.gov/opub/reports/consumer-expenditures/2020/pdf/home.pdf>

U.S. Bureau of Labor Statistics (23 de julio del 2022). Databases, Tables & Calculators by Subject. *U.S. Bureau of Labor Statistics*. [https://data.bls.gov/timeseries/LASST360000000000003?amp%253bdata\\_tool=XGtable&output\\_view=data&include\\_graphs=true](https://data.bls.gov/timeseries/LASST360000000000003?amp%253bdata_tool=XGtable&output_view=data&include_graphs=true)

U.S. Bureau of Labor Statistics (11 de marzo de 2022). Average Energy Prices, New York-Newark-Jersey City-February 2022. *News Release*.

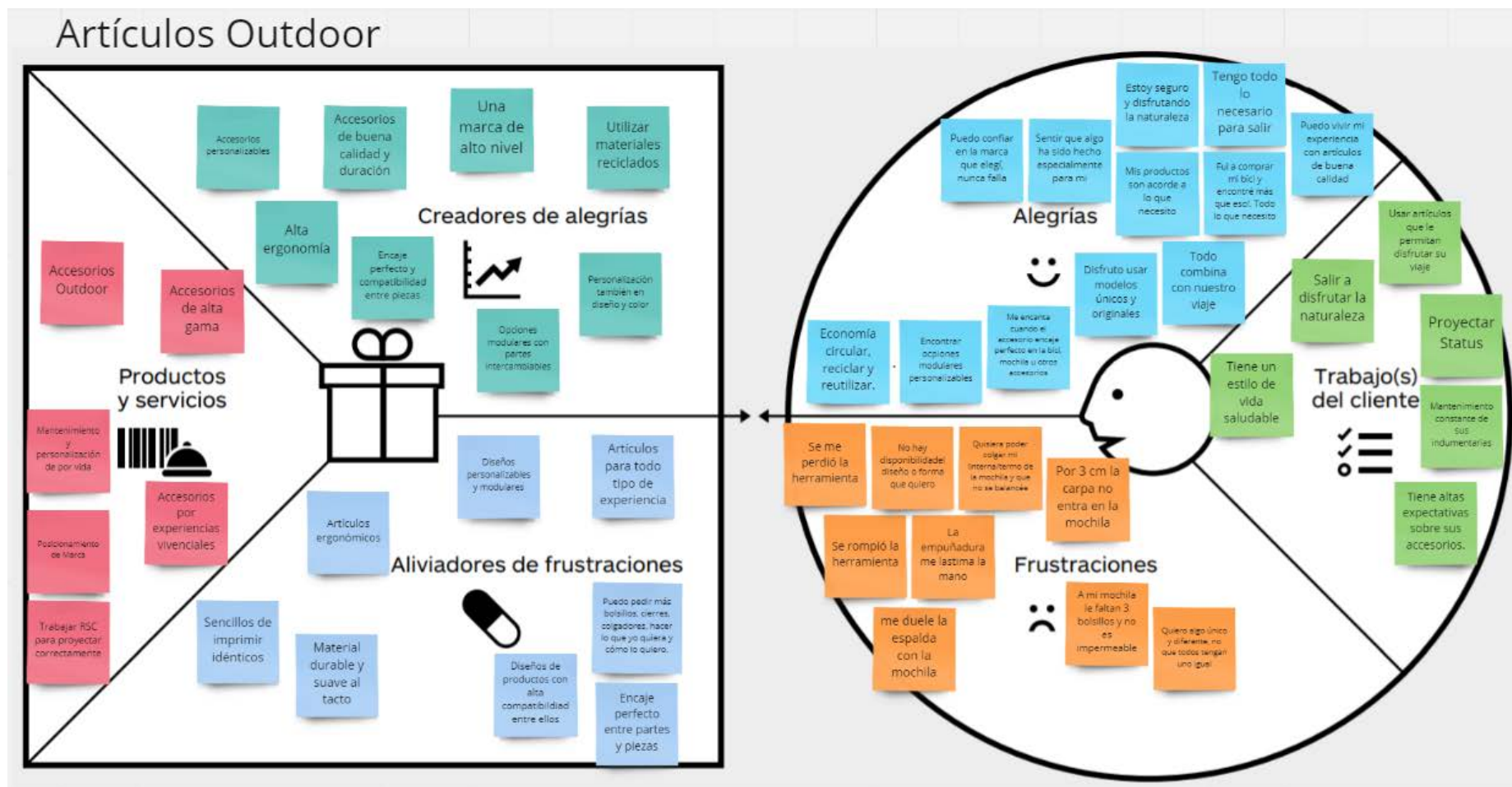
Vincent, J. (16 de junio del 2020). Boston Dynamics will now sell any business its own Spot robot for \$74,500. *The Verge*. <https://www.theverge.com/21292684/boston-dynamics-spot-robot-on-sale-price>

Vitorinox (s. f.) Navajas suizas. *Vitorinox*. [https://www.victorinox.com/pe/es/Productos/Navajas-suizas/Swiss-Tools/c/SAK\\_SwissTool?ScrollPosition=2002.4000244140625&maxResults=30](https://www.victorinox.com/pe/es/Productos/Navajas-suizas/Swiss-Tools/c/SAK_SwissTool?ScrollPosition=2002.4000244140625&maxResults=30)

Yoshinaga, M. (05 de junio del 2020). *Carbon Fiber Composite Materials Business*. Toray. [https://www.toray.com/global/ir/pdf/lib/lib\\_a491.pdf](https://www.toray.com/global/ir/pdf/lib/lib_a491.pdf)

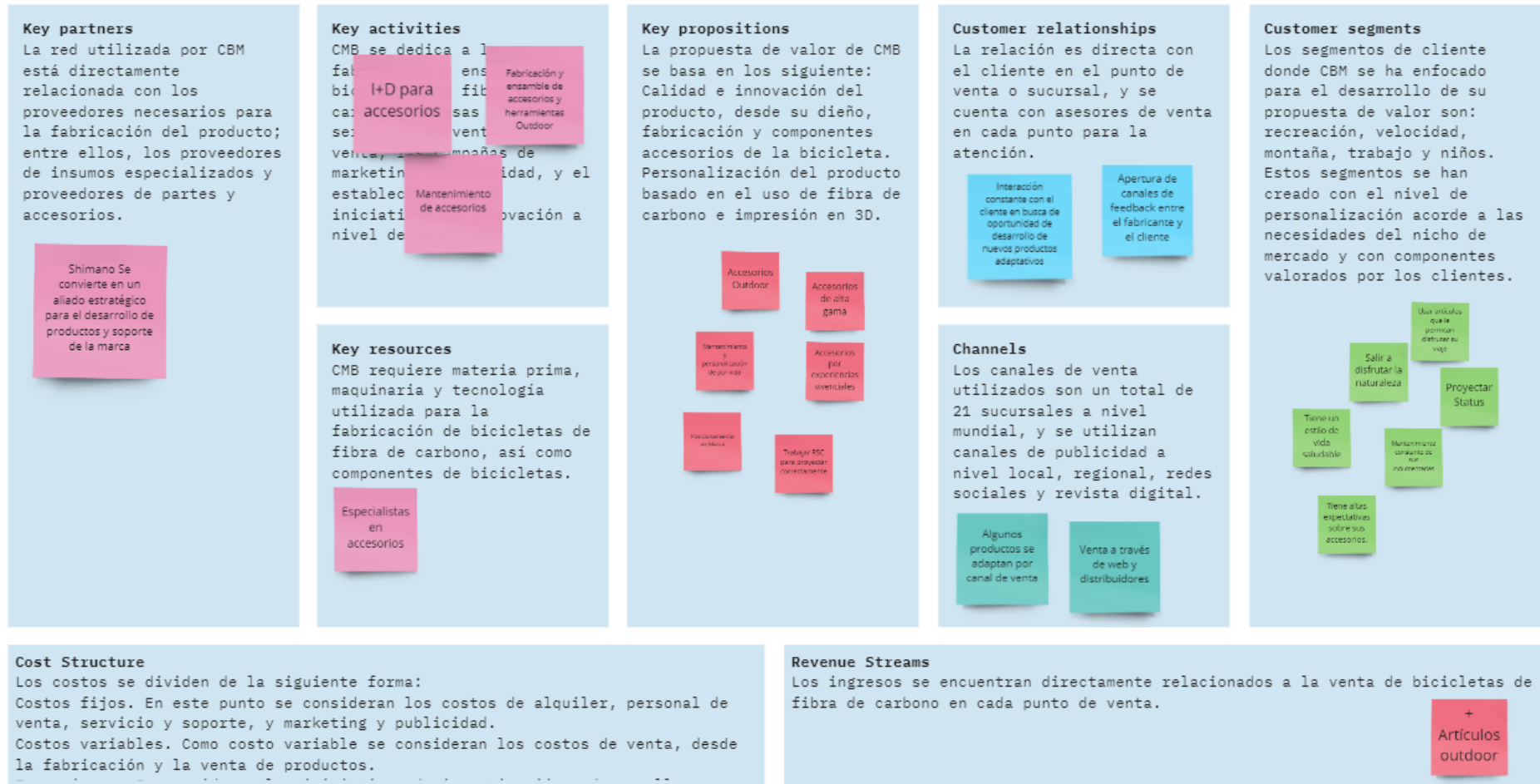
## **ANEXOS**

Anexo 1. Artículos outdoor según el modelo de Osterwalder et al. (2015)



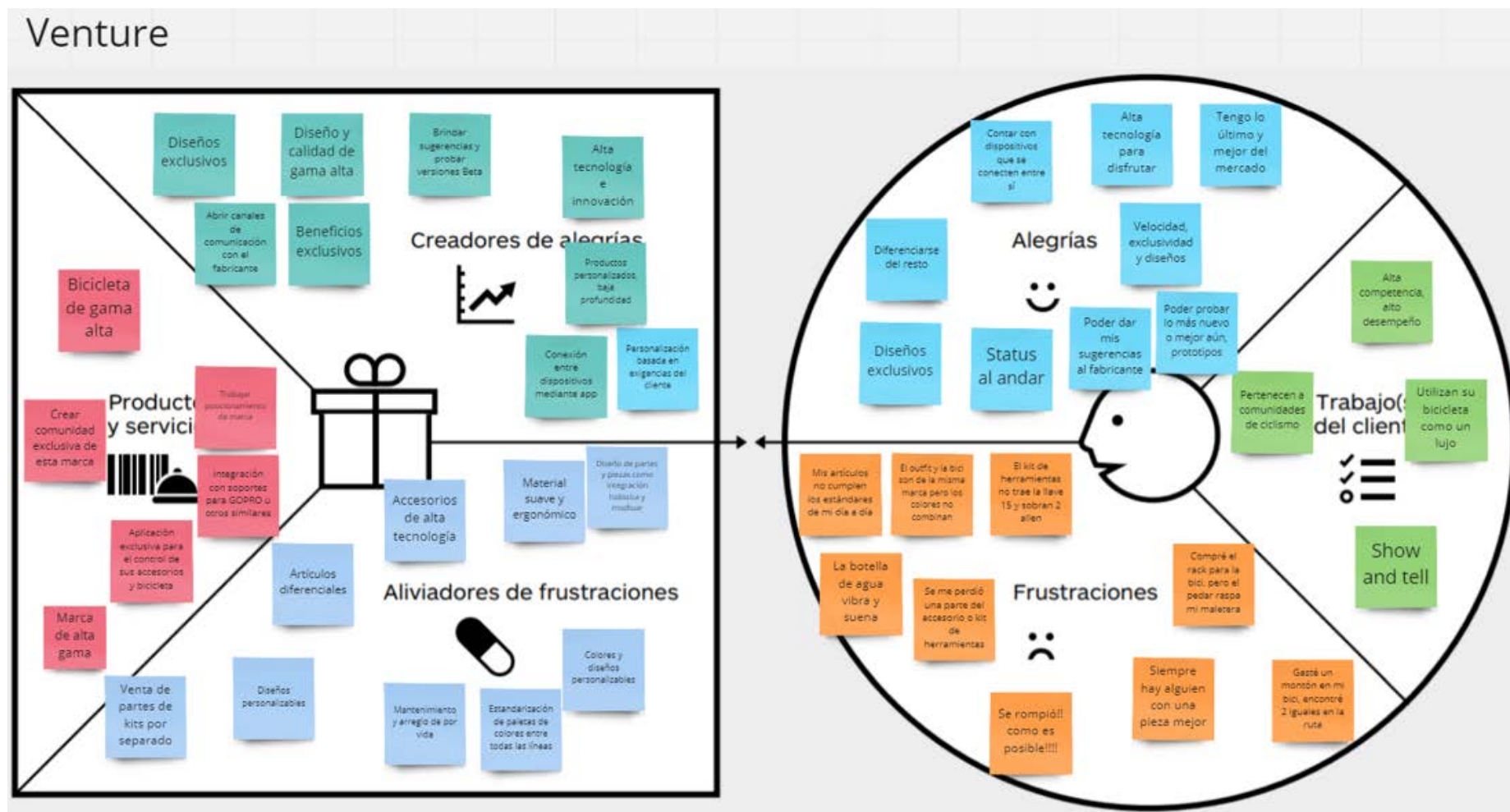
Nota: Elaboración propia.

## Anexo 2. Modelo Canvas de artículos *outdoor*



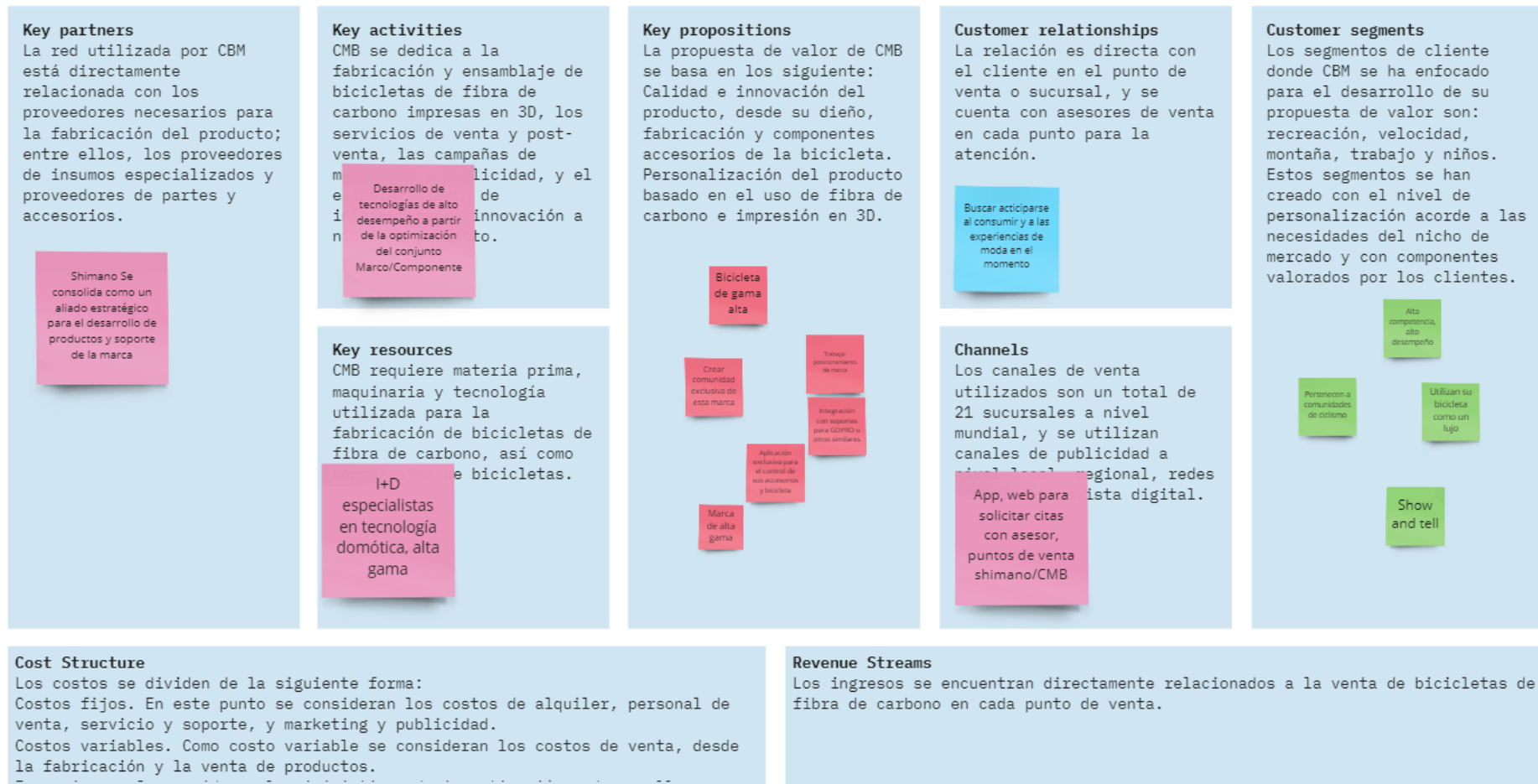
Nota: (i) Elaboración propia, (ii) CMB: Carbon Master Bike.

Anexo 3. Artículos *venture* según el modelo de Osterwalder et al. (2015)



Nota: Elaboración propia

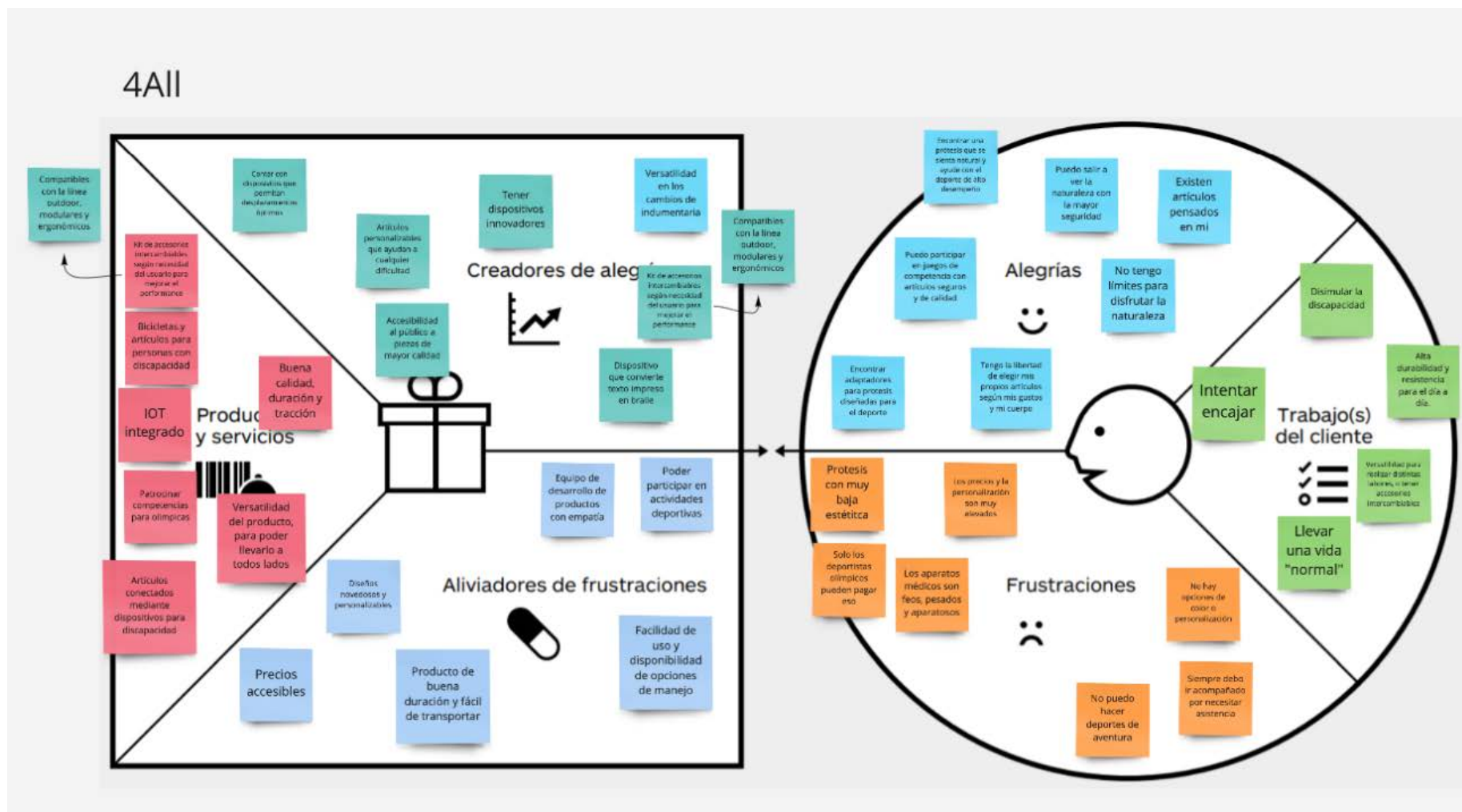
## Anexo 4. Modelo Canvas de artículos *venture*



Nota: (i) Elaboración propia, (ii) CMB: Carbon Master Bike.

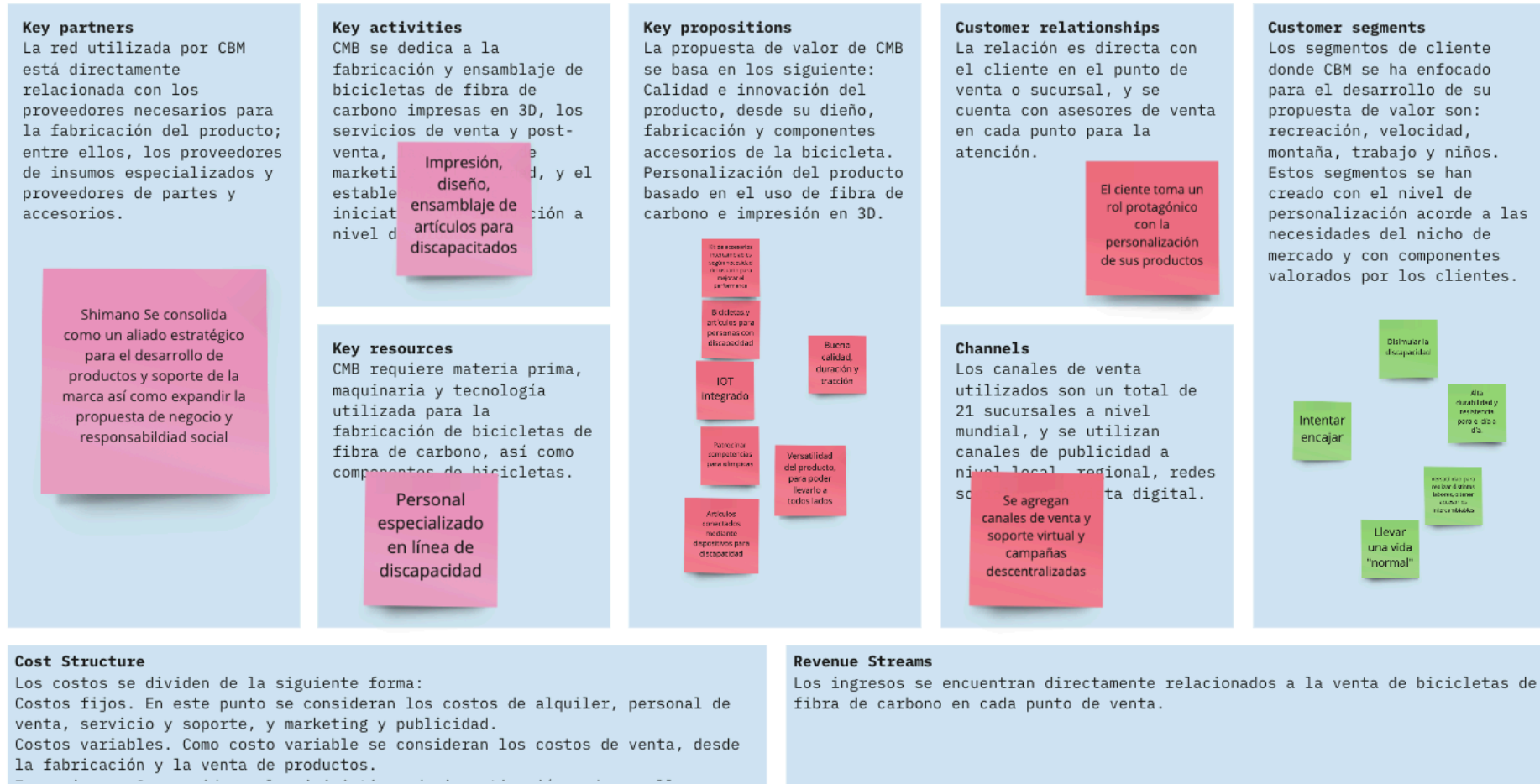


Anexo 5. Artículos 4All según el modelo de Osterwalder et al. (2015)



Nota: Elaboración propia.

## Anexo 6. Modelo Canvas de artículos 4All



Nota: (i) Elaboración propia, (ii) CMB: Carbon Master Bike.

## **Anexo 7. Teoría de alianza**

### **Definición de tipo de alianza y crecimiento**

Las estrategias de cooperación consisten en que dos o más empresas trabajen juntas para lograr un objetivo común, así pues la alianza estratégica es una forma de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinen parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. Como las alianzas estratégicas son vínculos que unen a las empresas, implican que exista cierto grado de intercambio y que las partes compartan capacidades y recursos para desarrollar o distribuir sus bienes o servicios en cooperación. Las alianzas estratégicas permiten que las empresas apalanquen los recursos y las capacidades que tienen, al mismo tiempo que trabajen con sus aliadas para desarrollar recursos y capacidades adicionales que serán la base de nuevas ventajas competitivas (Hitt et al., 2008).

### **Tipos de alianzas estratégicas**

#### ***Joint venture***

Es una forma de alianza en que las empresas participantes crean una nueva persona jurídica independiente en igualdad de condiciones para contribuir con recursos y capacidades con el objetivo de desarrollar y explotar ventajas competitivas a través del aprendizaje combinado y el desarrollo de experiencias.

#### **Alianza estratégica con aportación de capital social**

Este tipo de alianza estratégica es similar al *joint venture*, pero permite aportes desiguales de capital en la nueva empresa.

#### **Alianza estratégica sin aportación de capital social**

En este caso no se forma una nueva razón social; la aproximación de las empresas participantes se realiza por medio de relaciones contractuales. Se considera como una relación menos formal y requiere un menor grado de compromiso entre los socios. No es recomendable para proyectos complejos o relaciones que se espera que sean de largo plazo con grandes transferencias de conocimientos entre los “socios”. Según Hitt et al. (2008), algunos ejemplos de estas alianzas son los contratos de licenciamiento, los contratos de distribución o los contratos de suministro.

#### **Tipo de alianza estratégica elegida para Shimano y Carbon Master Bike**

Para el caso de Shimano y Carbon Master Bike, esperamos una alianza sólida y duradera. Por eso, ambas empresas conformarían un *joint venture* para desarrollar proyectos específicos, además de muchos otros convenios sin aportación de capital. El *joint venture* se encargará principalmente del I+D para las nuevas líneas de negocio que planteamos crear. Ambas empresas

invertirán capital y conocimiento para el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas, patentes y productos que serán comercializados por una o ambas empresas.

Adicionalmente, Shimano y Carbon Master Bike se beneficiarían mutuamente del intercambio comercial entre ellas, actuando como proveedores mutuos de bienes y servicios; por ejemplo, Carbon Master Bike adquiriendo componentes Shimano para sus líneas de bicicletas tradicionales y estos últimos adquiriendo servicios de impresión 3D o licenciamiento de la tecnología para el uso en sus propias plantas. Además, gracias esta alianza se acortarán las distancias de la cadena de suministros y habrá un *feedback* constante de los usuarios finales a la cadena de producción.

Así pues —a través de una sinergia muy potente basada una ventaja competitiva que ambas empresas poseen, es decir, la innovación y el desarrollo de productos potenciados por un fuerte brazo de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías— es que la alianza estratégica entre Shimano y Carbon Martes Bikes inicia con el objetivo de desarrollar tres líneas de negocio con destino, alcance temporal e impacto a distintos niveles entre ambas marcas. Además, en el proceso, esperamos que se desarrollen nuevas innovaciones que actualmente no serían cuantificables, pues tal vez aún no han sido siquiera concebidas en las mentes de los equipos de trabajo que más adelante se conformarán. Es imposible anticipar el alcance de esta alianza, pues es un viaje de innovación y desarrollo de tecnologías basado en herramientas innovadoras, tradición de excelencia y la más alta calidad.

El *joint venture* se estructura como una razón social conjunta, conformada en igualdad de partes por Shimano y Carbon Master Bike. Estas empresas pondrán a disposición su tecnología y *know how* a través de la incorporación de especialistas y técnicos de I+D, así como de maquinaria especializada y capacidades de gestión compartidas por ambas organizaciones para impulsar el desarrollo de las líneas de negocio que esperamos sean el *core bussiness* de la organización.

### **Tipos de estrategia de cooperación**

#### **Estrategia de cooperación a nivel de negocios**

Esta estrategia sirve para que la organización mejore su desempeño en un mercado. A este nivel Carbon Master Bike espera mejorar su participación en los mercados donde participa a través de la integración de componentes Shimano en su línea de producción. La marca Shimano goza de un importante renombre mundial y se encuentra posicionada como referente de calidad y rendimiento en la industria. Por su parte Shimano aprenderá sobre el uso de la fibra de carbono y sabrá cómo aprovechar las tecnologías disponibles para integrar estos materiales a sus propias líneas de producción.

### **Alianzas estratégicas complementarias**

Este tipo de alianzas permiten generar ventajas competitivas compartiendo recursos y capacidades que se complementen. En el *joint venture* se explorarán más este tipo de estrategias, pero también se hará a través del *feedback* que los usuarios podrán brindar directamente a Shimano mediante las áreas de soporte de la alianza, ya sea directa o indirectamente. También, esperamos que se desarrollen proyectos de cooperación entre ambas empresas, de manera que se permita la participación de algunos clientes de Carbon Master Bike en los procesos de desarrollo de nuevos productos Shimano incluyéndolos en las fases de prueba beta de algunos componentes.

### **Alianza estratégica complementaria vertical**

Este tipo de alianza da cuando las empresas que comparten sus recursos y capacidades se encuentran en diferentes etapas de la cadena de valor. Ocurre normalmente para hacer frente a entornos cambiantes; por ejemplo, alianzas entre proveedores y clientes.

Naturalmente Shimano y Carbon Master Bike desarrollarán una especie de simbiosis en este aspecto, pues ambas empresas serán proveedores y clientes de forma mutua. Shimano proveerá a Carbon Master Bike de componentes y Carbon Master Bike proveerá a Shimano de partes y productos intermedios para la elaboración de sus componentes.

### **Alianza estratégica complementaria horizontal**

Este tipo de alianza se da cuando las empresas que pertenecen a la alianza se encuentran en el mismo nivel de la cadena de valor, es decir, son competidores. Permite concentrarse en las oportunidades a largo plazo que existen para el desarrollo y la distribución de productos.

En determinados momentos del flujo comercial, es posible que Shimano y Carbon Master Bike ofrezcan productos sustitutos, de forma que puedan convertirse en competidores para algunos nichos de mercado. Aunque la idea del desarrollo conjunto de tecnologías y productos podría predecir que el beneficio de la explotación de estos sea mutuo a través del pago de las regalías y los derechos correspondientes al *joint venture*.

### **Estrategia corporativa de cooperación**

Se utiliza para diversificar productos o mercados. Las alianzas para la diversificación, las alianzas sinérgicas y las franquicias son las estrategias corporativas de cooperación que se utilizan con más frecuencia.

Se espera que el *joint venture* pueda lanzar al mercado nuevos productos, alineados con la misión de ambas empresas. Así la comercialización de estos productos finalmente representaría un beneficio neto para ambas empresas por igual. Además, las dos obtendrán las ventajas particulares que cada uno de los asociados pueda lograr como parte de la comercialización directa

de los productos desarrollados. Este finalmente es el objetivo principal de la realización de la alianza: la captura de nuevos mercados a través de la diversificación de la oferta de valor.

### **Estrategia internacional de cooperación**

Este tipo de alianza estratégica interfronteras crea ventajas competitivas para empresas cuyas matrices se encuentran en diferentes países. En este caso, ambas empresas tienen operaciones distribuidas globalmente, aunque Carbon Master Bike de forma un poco más homogénea y sin dejar de lado a los mercados emergentes, donde Shimano solo llega a través de distribuidores.

### **Estrategia de cooperación en red**

Consiste en el uso de múltiples estrategias de cooperación con diversas empresas para así generar múltiples asociaciones que cooperen en el logro de los objetivos compartidos. Es evidente que, luego de enunciar los diferentes niveles de interconexión e integración que Shimano y Carbon Master Bike presentan, esperamos que desarrollen múltiples estrategias de cooperación. Si bien es solo entre dos empresas, esto no implica que otros proveedores de Shimano o Carbon Master Bike puedan integrarse, formar parte de las estrategias verticales o participar activamente de algún otro proceso entre ellas.

## **NOTAS BIOGRÁFICAS**

### **Carlos Mauricio Avilez Robles**

Nació en Lima, el 26 de marzo de 1983. Egresado de la Escuela de Administración y Gerencia de la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con amplia experiencia en los sectores de operaciones y logística de almacenes. Además, ha desarrollado habilidades comerciales durante más de cinco años en ventas B2B para el sector *retail*. Actualmente, se desempeña como jefe de Operaciones en el área de Venta Empresa de Saga Falabella.

### **Diana del Carmen Castillo Rodríguez**

Nació en Huacho, el 16 de julio de 1984. Ingeniera de Sistemas, titulada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cuenta con estudios de especialización en Innovación Estratégica en ESADE, Dirección de Proyectos y Habilidades Directivas en la Universidad del Pacífico, Business Process Management en la Universidad ESAN. Además, ha participado de la misión de estudios Global Trends in Business Strategies en Georgetown University McDonough School of Business, gracias a la Universidad del Pacífico.

Tiene más de catorce años de experiencia en consultoría de tecnología de la información, implementación de proyectos de transformación e innovación, *customer relationship management* (CRM) y estrategias digitales, en el sector privado, financiero y seguros. Actualmente, ocupa el cargo de director de Digital Technology en NTT DATA Perú.

### **Juan Pablo Gómez Sánchez Serrano**

Nació en Lima, el 25 de mayo de 1984. Ingeniero civil por Universidad Ricardo Palma con estudios de especialización en Construction Management en la Universidad ESAN.

Tiene más de once años de experiencia en gestión de proyectos, en los que ha participado en proyectos industriales de gran envergadura para el sector privado. Además, ha trabajado más de seis años en el sector *retail*. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Construcción en Tiendas del Mejoramiento del Hogar (Sodimac/Maestro).

### **Carlos Jesús Portuguez Gallegos**

Nació en Lima, el 25 de marzo de 1990. Licenciado en Administración y Contabilidad por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con especializaciones en Finanzas Corporativas, y en Gestión de Riesgos, Análisis y Valorización de Instrumentos Financieros en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de diez años de experiencia en auditoría financiera y de procesos, el sector financiero y servicios relacionados. Actualmente, desempeña el cargo de auditor *senior* en Banco Falabella Perú.