



# COASTING:

## Un ambicioso programa de investigación que combinó diferentes estrategias

### Gustavo A. Arias Masís

*Consultor independiente y asociado a e-volutionSoft. Se ha desempeñado como Consultor Senior y Director de proyectos en procesos de implementación y diseño de sistemas de software para administración de almacenes. Es Ingeniero en Producción Industrial del Instituto Tecnológico de Costa Rica y actualmente cursa la Maestría en Sistemas Modernos de Manufactura del Instituto Tecnológico de Costa Rica.*

### Ronald Mora Esquivel

*Profesor de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Imparte cursos en economía, finanzas y estrategia. Actualmente elabora su tesis doctoral en el módulo de innovación, Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia. Master en Administración de Empresas con énfasis en fianzas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Licenciado y Bachiller en Economía de la Universidad de Costa Rica.*

### Más allá de la “zona de confort”

Shimano es una firma japonesa que produce, principalmente, componentes de alto desempeño y tecnología para bicicletas, con una facturación neta anual estimada

de \$1,4 miles de millones en el 2005. Sus principales clientes en Estados Unidos son fabricantes de bicicletas, quienes atienden un mercado que genera ventas anuales de bicicletas de \$6 mil millones (Gross 2007: p.134.).

Desde el “boom” del mountain bike en los años ochenta la industria del ciclismo ha estado más orientada a ofrecer productos enfocados a una subcultura de entusiastas, especialmente del deporte y la salud. En el año 2002 el negocio del

## Desde el “boom” del mountain bike en los años ochenta la industria del ciclismo ha estado más orientada a ofrecer productos enfocados a una subcultura de entusiastas, especialmente del deporte y la salud.

ciclismo en los Estados Unidos estaba en un gran momento. Lance Armstrong, representaba toda una figura de superación, había triunfado por cuarta vez consecutiva el Tour de Francia y había enfrentado y superado un cáncer. Esto inspiró a muchos ciclistas a cambiar sus viejas bicicletas. Esto permitió un resurgimiento del ciclismo y de entusiastas en busca de lo último en tecnología. Por siete años consecutivos Lance Armstrong dominó el Tour de Francia. Pero, ¿qué sucedería con esta industria, una vez que Lance se retirara de este deporte?

Las estadísticas estimaban que el mercado se componía de un 3% de “ciclistas entusiastas”, aquellos que

andan en bicicleta al menos dos veces por semana, con la particularidad de ser bicicletas costosas que son distribuidas por vendedores independientes. Luego, un 7% lo representaba la categoría de “ciclistas ocasionales”, quienes adquieren dos tercios de las bicicletas del mercado estadounidense en establecimientos de ventas masivo como por ejemplo Wal-Mart. Por último, un 90% restante, que los mercadólogos denominan como “no-ciclistas”, equivale a 160 millones de personas adultas, consideradas muchas de ellas como consumidores latentes, ya que, a pesar de que saben andar en bicicleta, eligen no hacerlo.

Lo que más preocupó a Shimano fue

conocer que, si bien cierto, el número de ciclistas entusiastas se había triplicado en los últimos diez años, el de ciclistas ocasionales se había reducido a la mitad. Si comparamos los 160 millones de no-ciclistas con los 13 millones de ciclistas ocasionales y entusiastas y con los 11 millones que poseen una bicicleta que utilizan esporádicamente, es notorio que ese mercado resulta ser lo bastante atractivo. Agreguemos otros indicadores: las ventas de la industria del ciclismo en Estados Unidos pasaron de US\$ 6.2 millardos en el 2005 a US\$ 5.8 millardos en el 2006; y las ventas han sido relativamente estacionarias en los últimos 12 años, según los expertos; entonces cada vez se hacía más >>





atractivo ese gran grupo de personas de no-ciclistas. En palabras del gerente de mercadeo de Shimano, Dave Lawrence, “el mercado se estaba reduciendo y no se estaban “creando nuevos consumidores” (Fredman 2007:p.2).

Ante este panorama, dos preguntas saltaron a la vista por parte de ejecutivos de Shimano: ¿Por qué no hay mas estadounidenses montando bicicleta? y ¿cómo podemos atraer a un mayor número de personas al ciclismo?. Shimano comprende porqué sus clientes usan sus productos, al contar con una ventaja competitiva en la producción de partes de alto desempeño y tecnología para bicicletas; sin embargo, ¿cómo hacer para entender el lenguaje de los potenciales y posibles nuevos consumidores de bicicletas y, por ende, de las necesidades de productos para este mercado?

### **Comprender el lenguaje de los no-ciclistas y traducirlo en soluciones concretas.**

En el año 2002, la compañía Shimano financia un ambicioso proyecto de

investigación, llamado Coasting, que inicialmente pretendía desarrollar un prototipo de bicicleta para un segmento de mercado de adultos con ingreso disponible. Para ello contrató los servicios de investigación a IDEO (una firma de consultoría en diseño e innovación de productos ubicada en Palo Alto, California), pensando en un producto con un valor de \$1 000. Sin embargo, los resultados de la investigación de IDEO llevaron a Shimano a plantear objetivos distintos.

Para comprender el lenguaje de los “no-ciclistas”, volvieron a llamar a IDEO. Esta empresa había trabajado en el desarrollo de productos como el “expreso Acela de Amtrak”, “suites TownePlace de Marriot”, “la iMac” y las papas fritas Pringles (Gross 2007:p.134 y Fredman 2007: p.2). En lo que se destaca IDEO es en su proceso de investigación, tipo cualitativa. En primer lugar, utilizaron un equipo de profesionales con conocimientos en antropología, psicología y ciencias cognitivas, quienes entrevistaron a no-ciclistas en cuatro ciudades del país. Más

que investigadores de mercado se dice que actuaron como “terapistas” (Gross 2007: p.134), lo cual reconocía el diseñador David Webster al afirmar lo siguiente: “somos buenos comprendiendo –a un nivel mucho más profundo de lo que ellos pueden articular- cómo se sienten respecto a un área o tópico dado...nosotros invertimos mucho tiempo para que nos muestren las cosas que ellos hacen en su tiempo libre, más que sentarse en una habitación y decirles “Hey, ¿porqué usted no anda en una bicicleta?” (Fredman 2007:p.2). Asimismo, invitaron al equipo de marketing de Shimano a pasar seis meses en las oficinas de IDEO para analizar los datos.

### **¿Qué decía el mercado potencial?**

El equipo de mercadeo de Shimano se sorprendió al conocer que, a los no-ciclistas entrevistados, Lance Armstrong les inspiraba como persona, pero no para montar en una bicicleta. Otro aspecto importante fue el hecho de que los entrevistados compartían un mismo

## El equipo de mercadeo de Shimano se sorprendió al conocer que a los no-ciclistas entrevistados Lance Armstrong les inspiraba como persona, pero no para montar en una bicicleta

sentimiento: en realidad no era que las personas no gustaran del ciclismo, al contrario, lo amaban o por lo menos amaban la memoria que tenían del mismo. Los recuerdos de estas personas de su niñez y la diversión sobre una bicicleta estaban muy presentes en sus mentes y no existían realmente malos recuerdos de sus días en bicicleta.

Eso significaba que la realidad circundante del mundo de las bicicletas, que actualmente observaban los no-ciclistas, difería mucho del que tenían en sus mentes, es decir, la imagen dominante de la bicicleta como ejercicio, velocidad, sudor, disciplina, uniformes, lycras, competencia y deporte, no resonaba con la imagen de la bicicleta como simple y pura diversión o juego que poseían los no-ciclistas.

Varias lecciones aprendieron en Shimano (Bryant 2007) a través de la traducción del lenguaje de los no-ciclistas en la investigación de IDEO, que servirá de base para el diseño no sólo del prototipo de bicicleta Coasting, sino también de

estrategias de mercadeo intensivas para desarrollar el producto. Para los no-ciclistas, i) andar en bicicleta era sentirse como cuando eras un niño, recobrar esas memorias de montar en bicicleta de la infancia; ii) no privaba el interés por competir, por el ejercicio, el deporte y el acondicionamiento físico; iii) el interés por andar en bicicleta, tiene que ver con divertirse, relajarse, disfrutar de la naturaleza, ir despacio no acelerado; iv) cualquiera lo puede hacer, no se tiene que estar en forma, sólo tener una la bicicleta lista para usar; v) para salir con mis amigos, a la gente le interesa socializar, sentirse libre y lejos del estrés diario; vi) la bicicleta no debe ser complicada, la gente quiere una bicicleta sencilla y no está atraída por la tecnología; vii) una bicicleta cómoda en precio, que muchos estarían dispuestos a pagar entre \$300 y \$400 por una de estas y; viii) la seguridad es vital, la gente prefiere andar en rutas seguras o senderos y no en carreteras.

Con base en la investigación, IDEO y Shimano >>



comprendieron que un diseño de prototipo de bicicleta para el mercado potencial de los no-ciclistas debía ser “un producto sencillo, cómodo, útil y listo para usar; que sea tradicional e innovador también; un producto diseñado más para la diversión y menos para la condición física” (Fredman 2007:p.3). Con ello, Shimano se propuso obtener un diseño base de bicicleta. Es aquí donde entra un aspecto importante al evaluar estrategias: Shimano es una empresa que no se dedica a vender bicicletas, ella produce componentes a los fabricantes para que sean colocados en las bicicletas. Así que Shimano necesitaba involucrar a los fabricantes de bicicletas (sus clientes), pero era necesario que estos no sintieran que Shimano estaba tratando de forzar una idea a los fabricantes.

**Coasting: más que un producto una experiencia.**

Si bien es cierto, IDEO y Shimano tenían insumos básicos para el diseño del producto, la investigación los llevó a comprender que Coasting no se trataba sólo de crear un producto para un nuevo mercado sino también debía promover y destacar, en los consumidores, los beneficios y la experiencia que el producto le permitirá a ese nuevo mercado. El primer paso fue desarrollar un prototipo de bicicleta Coasting que fue presentado a sus principales clientes-fabricantes (Raleigh, Giant y Trek) en el año 2005. Además de presentar el modelo y sus innovaciones, Shimano expuso las estrategias intensivas de mercadeo que desarrollaría para apoyar el producto, lo cual favoreció para convencer aún más a los fabricantes, cada uno de los cuales podría darle el estilo particular al modelo Coasting.

Con una combinación de estrategias de desarrollo de mercado, innovación, mercadeo y de colaboración Shimano pretende lograr que sus fabricantes impulsen sus esfuerzos hacia un mayor

**Ilustración 1**  
**Bicicletas del Programa Coasting**  
**fabricadas por Raleigh, Giant y Trek**



**Raleigh Coasting.**  
**Tomada de [www.raleighusa.com](http://www.raleighusa.com)**



**Raleigh Coasting.**  
**Tomada de [www.raleighusa.com](http://www.raleighusa.com)**



**Trek Lime. Tomada de [www.trek.com](http://www.trek.com)**

desarrollo del mercado de no-ciclistas, ya que cada una de estas compañías le agregara accesorios específicos para los mercados que atienden, tal como lo muestra la ilustración 1. Por ejemplo, Giant agregó aditamentos como soportes para MP3 Player y celulares, focos y un

aditamento en la parte trasera para poder colocar una computadora portátil. Trek creó un kit de calcomanías removibles para personalizar el color de la bicicleta y una bolsa en el asiento para almacenar un celular, billetera y lentes. Mientras Raleigh creó una bicicleta con un aire más tradicional con una canasta frontal para ir de compras.

En términos de diseño Coasting es una bicicleta sencilla. Cuenta con transmisión automática de tres velocidades. Posee cobertores para la cadena para evitar manchas de grasa en los ruedos de los pantalones y freno de pedal ubicado en la bocina trasera, iguales a los que utilizaron la mayoría de las personas en sus bicicletas de niñez. Todo con un peso de menos de 30 libras y por un costo de menos de US\$ 400.

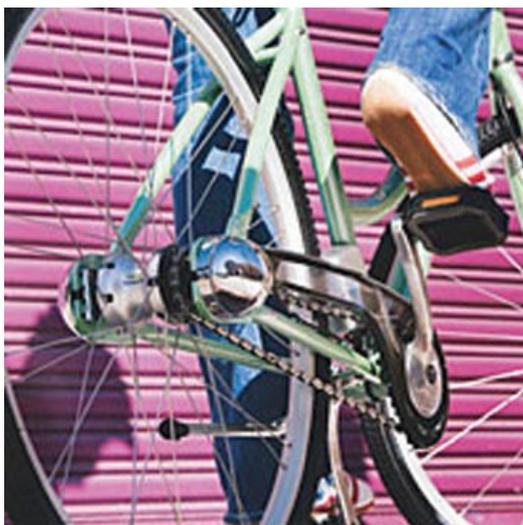
La ilustración 2 muestra como la innovación tecnológica de las bicicletas Coasting está oculta para el usuario. Dentro del cilindro de la rueda delantera existe un dínamo que provee energía eléctrica a un chip de un pequeño computador cerca de los pedales, el cual establece los cambios automáticos de las tres posibles velocidades que posee la bicicleta. Lo interesante es que esta tecnología está oculta para hacer sentir al consumidor que está adquiriendo tradición con innovación.

El segundo paso importante que dieron fue rediseñar la experiencia de compra del producto. La manera en que se inició este proceso fue igualmente creativa. Para IDEO y Shimano los vendedores de una Coasting debían ser concientes de que el lenguaje, la información de venta y la experiencia de compra para el mercado de los no-ciclistas debía ser muy diferente a la del mercado de entusiastas. La investigación les había demostrado que los primeros se sentían intimidados por las tiendas de bicicletas, los hacía sentir incómodos entre tanta tecnología y variedad de opciones. Para sensibilizar a fabricantes y vendedores, IDEO propuso a

## Este caso muestra como una empresa proveedora, líder, no deja de ver hacia el futuro y combinando estrategias de colaboración, innovación, desarrollo de mercado e intensivas de mercadeo incrementa su competitividad

Shimano que los invitara a participar en una experiencia de compra. Esta consistió en darle a cada persona \$50 para que los gastara en una tienda de productos para cuidados faciales. El personal de la tienda los identificó como clientes neófitos y el trato fue con desgano. La experiencia de compra fue, en sus propias palabras, genuinamente incómoda. Las personas que participaron en esta dinámica se sintieron muy mal, como totales inexpertos al desconocer sobre productos y agobiarse por la variedad de estos, incluso sin saber cómo y dónde empezar o preguntar (Gross 2007:p.138 y Fredman 2007: p.4)

Con ello el programa Coasting diseñó un plan de capacitación que incluyó entrenamiento en línea y en DVDs con el fin de que los vendedores de bicicletas fueran más conscientes de las necesidades de este mercado neófito y que también fueran más comprensivos. De esta manera, si los vendedores podían transmitir su entusiasmo a los ciclistas más expertos, según lo esperado, harían lo mismo con los nuevos ciclistas. Asimismo, Shimano creó un sitio web, [www.coasting.com](http://www.coasting.com), con el objetivo de promover en los consumidores de bicicletas un sentido de comunidad, en la que es posible encontrar un boletín informativo de actividades y horarios para andar en rutas seguras los 365 días del año, en 15 ciudades del país, con el fin de promover los paseos en bicicleta, informar de eventos en bicicleta en su ciudad o ideas para organizar viajes con amigos o su familia.



**Ilustración 2**  
La tecnología de Coasting está oculta

Fuente: Imagen tomada de <http://www.bicycling.com/article/1,6610,s1-1-324-15855-1-P,00.html>

### Seguridad: más inversión en rutas, una oportunidad para el programa.

La seguridad tenía una importancia marcada para los entrevistados. En Estados Unidos la inversión en caminos seguros para ciclistas así como peatones ha venido en aumento en los últimos años. Por ejemplo, para el lanzamiento de Coasting, existían 13 496 millas de “rail-trails” (líneas de tren convertidas en caminos seguros para ciclistas) y actualmente se están construyendo 14 247 millas más. Asimismo, más ciudades de ese país están agregando “vías verdes” y diseñando rutas seguras hacia las escuelas (Fredman 2007: p.1).

### Lo que está por verse.

El programa Coasting inició este año en 15 mercados del país, inicialmente ciudades como Orlando y Phoenix para luego pasar a Portland, Seattle y San Diego. Han recurrido al uso de diversos medios de promoción, como periódicos, televisión, rotulación en ciclovías, uso masivo de correos electrónicos, entre otros.

Tanto fabricantes de bicicletas, como Shimano, están cifrando en Coasting esperanzas de revolucionar el mercado de bicicletas. En el lado pesimista, algunos vendedores independientes no ven con buenos ojos meterse en un programa nacional que los pueda restringir. Sin embargo, hay tiendas que han vendido los pedidos que han hecho, sin siquiera tener las bicicletas todavía. Y los fabricantes ya tienen colocados los primeros tirajes de las líneas de producción. No es por nada que de boca de Chad Price de Trek se escuchó decir: “Creemos que Coasting es lo suficientemente bueno como para poder convertirse en el mejor producto de Trek”. Los resultados para estar a las puertas de una nueva revolución en esta industria están por verse.

### Lecciones y estrategias.

Este caso muestra como una empresa proveedora, líder, no deja de ver hacia el futuro. Asimismo, reconoce sus limitaciones y, al utilizar una combinación de estrategias de colaboración, >>

innovación, desarrollo de mercado e intensivas de mercadeo, logra armar un proyecto en el que involucra a otros líderes en sus campos para lograr sinergias que les permitan enfocarse hacia un mercado mucho mayor del que atienden. Un mercado potencial que siempre ha estado ahí, pero al cual no se le había concedido la debida atención; son 160 millones de personas que serán abordadas con una meta clara: atender sus necesidades reales con un producto diseñado especialmente para ese objetivo y no quedarse sólo con el producto tangible, sino rediseñar la experiencia completa alrededor del producto, para que el cliente se sienta atraído a una nueva experiencia.

No hay que perder de vista que este proyecto, iniciado hace 5 años y con una buena inversión en investigación y desarrollo, trae como resultado que

parece muy simple: hacer mucho dinero. Un estimado de 160 millones de personas, que en estos momentos no utilizan una bicicleta, es un mercado enorme. Si el proyecto llega a ser lo que Shimano y los fabricantes de bicicletas esperan que se convierta, pronto estaremos observando estas bicicletas más cerca de nosotros. ¿Recuerda usted esos agradables momentos de simple diversión en dos ruedas? ■

### **Referencias bibliográficas**

Bryant Shannon (2007). Shimano shares Coasting Story. Special Coverage: 2007 National Bike Summit [en línea]. Disponible en <http://bikeportland.org/2007/03/16/shimano-shares-coasting-story/>.

Fredman Catherine (2007). Gear to Grow.

Hemispheres Magazine, February [en línea]. Disponible. [www.hemispheremagazine.com/feb07/executivesecrets.html](http://www.hemispheremagazine.com/feb07/executivesecrets.html).

Gross Daniel (2007) The Revolution Will Be Simplified. Bicycling Magazine. Buyer's Guide, April, pp.134-140.

Sandoval Greg (2007) Bike makers take automatic transmission for a spin. CNET. news. com. Marzo. [en línea]. Disponible [http://news.com.com/Bike+makers+take+automatic+transmission+for+a+spin/2100-11389\\_3-6167629.html?tag=ne.gall.related](http://news.com.com/Bike+makers+take+automatic+transmission+for+a+spin/2100-11389_3-6167629.html?tag=ne.gall.related).

Shankland Stephen (2007) Automatic shifting for bikes does the job. CNET. news. com. Marzo[en línea]. Disponible. [http://news.com.com/Automatic+shifting+for+bikes+does+the+job/2100-1008\\_3-6167276.html?tag=ne.gall.related](http://news.com.com/Automatic+shifting+for+bikes+does+the+job/2100-1008_3-6167276.html?tag=ne.gall.related).

### **RESUMEN:**

Después de dos décadas de no presentarse un cambio radical en el mercado de las bicicletas en Estados Unidos, en el 2002 surgió un programa de investigación con el objetivo de modificar la visión del negocio de bicicletas en ese mercado y provocar sinergias entre actores de la cadena de valor de este producto (proveedores, fabricantes, distribuidores, vendedores y clientes). Se trata de un caso en que se combinaron una serie de estrategias, impulsadas por el proveedor líder de componentes para bicicletas (Shimano), con el propósito de enfrentar nuevas condiciones y oportunidades que este proveedor percibió, y que afectarían el negocio de las bicicletas en ese país. El programa no sólo creó un producto innovador, sino también determinó que se debía ir más allá del producto tangible. Este artículo se basa en distintas publicaciones con el fin mostrar el contexto, las estrategias y las lecciones que se derivaron de esta experiencia empresarial.

**Palabras Claves:** Estrategia empresarial, investigación de mercado, experiencia de compra, innovación empresarial, cadena de valor.

### **SUMMARY:**

After two decades with no radical change in the bicycle market in the USA, a research program arose in 2002 with the aim to modify that sector's business vision for and to stimulate synergies among the different participants in this product's value chain (suppliers, manufacturers, distributors, salespersons and customers). It is a case in which several strategies were combined, triggered by the leading supplier of bicycle components (Shimano), to face new limitations and opportunities that this supplier observed would affect the bicycle business in that country. The program not only created an innovative product, but also established that business practice should go beyond the tangible product. This article is based in several publications with the goal to show the span, strategies and lessons derived from the business experience.

**Keywords:** Business strategy, market research, buying experience, business innovation, value chain