

Global Bike Inc.

Antecedentes y visión general de la estrategia y operaciones de GBI

Historia de la Empresa

Global Bike Inc. tiene una filosofía de diseño pragmática que proviene de sus profundas raíces tanto en las carreras todoterreno como en las carreras de larga distancia. Hace casi 20 años, sus fundadores diseñaron sus primeras bicicletas por necesidad: tenían carreras que ganar y las bicicletas disponibles en ese momento no cumplían con sus estándares extremadamente altos. Así, tomaron el asunto en sus propias manos y construyeron bicicletas legendarias que sobrevivirían y superarían a las de la competencia., Global Bike Inc. nació de estos humildes orígenes y hoy sigue ofreciendo innovadoras bicicletas de alto rendimiento a los ciclistas más exigentes del mundo.

Esta herencia de espíritu emprendedor y búsqueda de la perfección del diseño sigue siendo la piedra angular de la filosofía corporativa de GBI. GBI produce bicicletas para los competidores más exigentes, ya sea que la competencia se realice en pavimento o tierra, sea por dinero, fama o simplemente por presumir.

John Davis consiguió sus cicatrices de carrera en el circuito de carreras de montaña en Norteamérica, donde ganó numerosos campeonatos de descenso y de cross-country. Pronto, John se dio cuenta de que las bicicletas fabricadas en serie disponibles eran inadecuadas, de muchas maneras, para el tipo de carreras que estaba haciendo. Así, John desarmó y raspó cuatro de sus bicicletas viejas hasta llegar al metal y las reconstruyó en una sola bicicleta "Frankenstein" que utilizó para ganar el campeonato nacional. Una vez que salió la noticia de su bicicleta Frankenstein, los amigos de John e incluso sus competidores comenzaron a pedirle que también les construyera una bicicleta Frankenstein. Mientras se recuperaba de una lesión en 1990, John comenzó a fabricar la primera serie de bicicletas Frankenstein en su garaje, cada una construida a medida a partir de piezas obtenidas de otras bicicletas. A medida que llegaron más y más pedidos, John amplió con éxito las operaciones de Frankenstein Bikes desde su garaje a un centro de fabricación en Dallas y comenzó a fabricar bicicletas de ruta personalizadas que vendía a través de una red de distribuidores de bicicletas especializados en todo el país.

Casi al mismo tiempo, a mediomundo de distancia en Heidelberg, Alemania, Peter Schwarz estaba estudiando ingeniería y compitiendo en carreras regionales durante los fines de semana. Entre sus carreras y estudios, Peter trabajaba en una tienda de bicicletas en Heidelberg, arreglando bicicletas de estudiantes y ajustando las

bicicletas para tours¹ que él y sus amigos usaban en las competencias. A medida que la reputación de Peter como competidor feroz y mago de la mecánica creció, comenzó a diseñar y construir bicicletas de carretera basadas en un cuadro² compuesto ultra-ligero que había creado para uno de sus cursos de ingeniería. El uso innovador de Peter de materiales de compuesto de carbono le permitió construir un cuadro que era significativamente más fuerte y una décima parte del peso de los armazones de la competencia. Como estudiante, Peter no tenía una gran cantidad de recursos financieros, por lo que se asoció con una empresa local que fabricó sus diseños de cuadro vía contrato. Pronto, los ciclistas de carreras de toda Europa utilizaban los cuadros de bicicleta de Peter quien dio inicio a Heidelberg Composites sacando al mercado los cuadros diseñados por él, los que una empresa fabricaría a gran escala vía contrato. Heidelberg Composites vendió sus cuadros a tiendas de bicicletas especializadas en toda Europa y directamente a los equipos que compiten en carreras, convirtiéndose eventualmente en el líder en cuadros ligeros para tours en Europa.

Por un giro del destino, Peter y John se conocieron en 2000 e inmediatamente reconocieron su pasión mutua por el rendimiento y que sus modelos de negocio se complementaban. Cada uno había estado buscando un socio en otro tipo de carreras y en un mercado diferente. Rápidamente se dieron cuenta de que una fusión entre sus dos compañías sería extremadamente sinérgica y que la combinación de sus líneas de productos y canales regionales de distribución generaría grandes eficiencias.

De este modo, en 2001, Heidelberg Composites y Frankenstein Bikes se fusionaron para formar Global Bike Inc. Hoy en día, John y Peter comparten las responsabilidades de gestionar la creciente estructura organizacional de GBI como directores ejecutivos. John es responsable de los grupos de ventas, marketing, servicio y soporte, TI, finanzas y de recursos humanos, siendo Peter responsable de los grupos de investigación, diseño, adquisición y fabricación. Lo anterior desde un punto de vista de presentación de informes de la organización.



Figura 1: Organigrama de GBI

¹ Se refiere a bicicletas utilizadas en carreras tales como el Tour de Francia o el Giro de Italia.

² El cuadro, bastidor, chasis o marco de bicicleta, dependiendo de la región o nacionalidad, es la pieza básica de una bicicleta, en la cual se fijan los otros componentes como la horquilla, las ruedas, el sillín, el manillar, etc. (Wikipedia.es)

Sin embargo, GBI es una organización centrada en procesos, por lo que John y Peter prefieren pensar en los procesos de los que son responsables, en lugar de las áreas funcionales de la empresa que se reportan a ellos. Desde esta perspectiva, Peter es responsable de los procesos de innovación (idea-to-market) y productivo (build-to-stock) y John es responsable de los procesos de gestión de pedidos (order-to-cash) y servicio y soporte, así como de los servicios de apoyo para los cuatro procesos clave. Un modo simple de ver sus responsabilidades sería decir que Peter gasta dinero y construye productos y John vende productos y obtiene dinero.

Visión Global Corporativa

Debido a varias cuestiones relacionadas con impuestos y exportaciones, la casa matriz de GBI se ubica en Dallas y está registrada como una empresa estadounidense, siguiendo los estándares de contabilidad de la GAAP de EE.UU. GBI opera una filial, GBI Europa, que tiene su casa matriz en Heidelberg y está sujeta a las normas de contabilidad IFRS y a la normativa fiscal alemana.

Las funciones de planificación de materiales, finanzas, administración, RRHH y TI se consolidan en Dallas. La planta de Dallas fabrica productos para los Estados Unidos y los mercados de exportación y su almacén gestiona la distribución de productos para los minoristas de la zona centro de Estados Unidos e Internet. GBI también tiene almacenes de envío y exportación en San Diego y Miami. San Diego gestiona la distribución en la Costa Oeste y las exportaciones a Asia, mientras que Miami gestiona la distribución en la Costa Este y las exportaciones a América Latina.

GBI Europa tiene su sede en Heidelberg Alemania. La mayor parte de la investigación y desarrollo se encuentra en las oficinas de Heidelberg. Heidelberg es también la principal planta de fabricación de GBI en Europa. El almacén de Heidelberg gestiona todo el envío hacia el sur de Europa. El almacén de Hamburg gestiona todos los envíos al Reino Unido, Irlanda, Oriente Medio y África. GBI vende sus bicicletas en todo el mundo y emplea a aproximadamente 100 personas, dos tercios de los empleados se encuentran en EE.UU. y el tercio restante en Europa.



Figura 2: Estructura de la empresa GBI

Estrategia de Productos

GBI es una empresa de bicicletas de clase mundial que atiende a los ciclistas profesionales y "prosumidores" (amateurs que gustan de usar productos profesionales) de carreras de tours y todoterreno. Los ciclistas de GBI exigen el más alto nivel de calidad, resistencia y rendimiento de sus bicicletas y accesorios.

En la categoría de bicicletas de turismo o tours, las bicicletas hechas a mano de GBI han ganado numerosos premios de diseño y se venden en más de 10 países. Los cuadros de compuesto de GBI son reconocidos mundialmente por su resistencia, bajo peso y fácil mantenimiento. Las bicicletas de GBI son constantemente utilizadas en el Tour de Francia y otras grandes carreras internacionales. GBI fabrica dos modelos de sus exclusivas bicicletas de pista, un modelo de lujo y otro profesional. La diferencia clave entre los dos modelos es el tipo de ruedas utilizadas, aluminio para el modelo básico y compuesto de carbono para el modelo profesional.

Las bicicletas todoterreno de GBI son reconocidas también como increíblemente resistentes y fáciles de mantener. Las bicicletas de pista de GBI son la opción preferida de los campeones mundiales de todoterreno y se han convertido en sinónimo de rendimiento y fuerza en uno de los deportes más agotadores del mundo. GBI fabrica dos tipos de bicicletas todoterreno, un modelo masculino y otro femenino. La diferencia básica entre los dos modelos es el tamaño más pequeño y la conformación ergonómica del cuadro diseñado para mujeres.

GBI también vende una línea de accesorios compuesta de cascos, camisetas y otros accesorios para ciclismo. GBI se asocia sólo con proveedores de accesorios de la más alta calidad que ayudarán a mejorar el rendimiento y la comodidad de los ciclistas mientras utilizan las bicicletas de GBI.

El desarrollo de productos es el elemento más crítico del crecimiento pasado y futuro de GBI. GBI ha invertido fuertemente en esta área, centrándose en brindar al mercado innovación, calidad, seguridad y velocidad. GBI tiene una extensa red de innovación para obtener ideas de pilotos, distribuidores y profesionales con el fin de mejorar continuamente el rendimiento, la fiabilidad y la calidad de sus bicicletas.

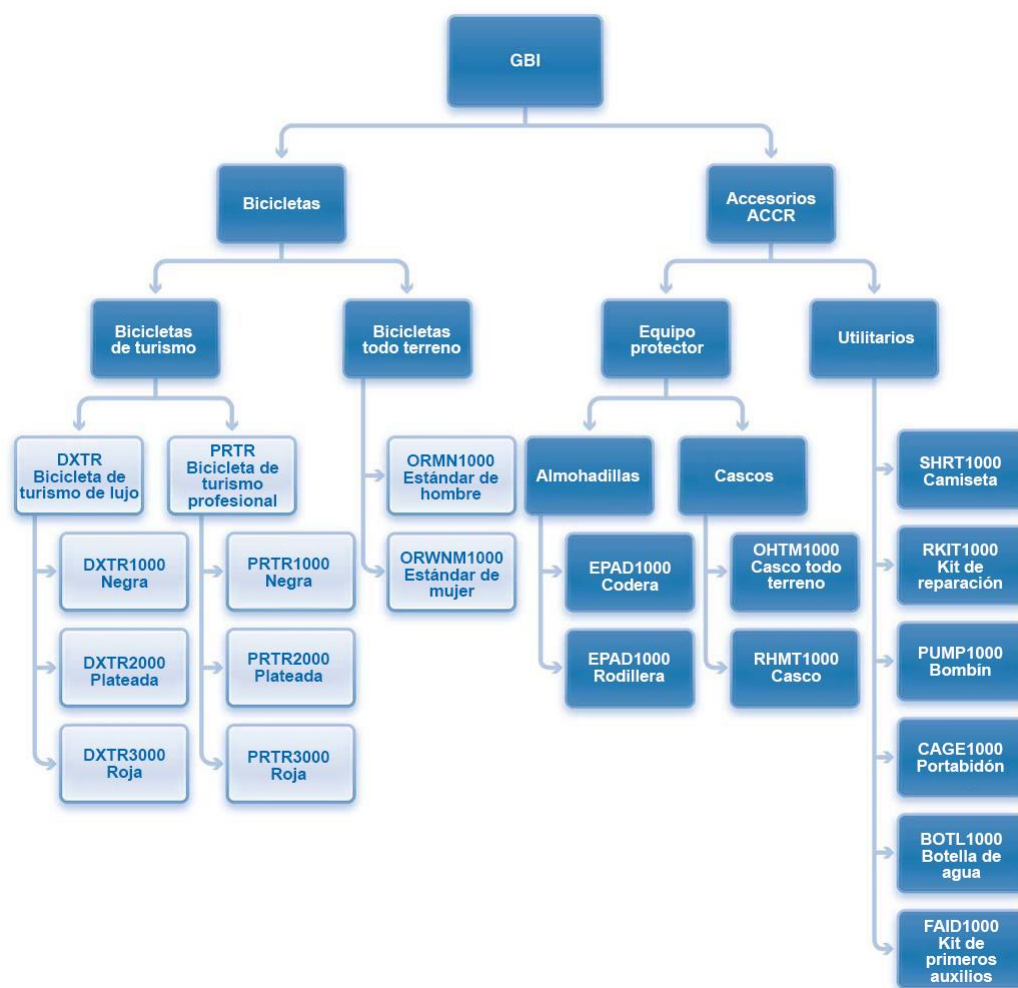


Figura 3: Lista de productos de GBI

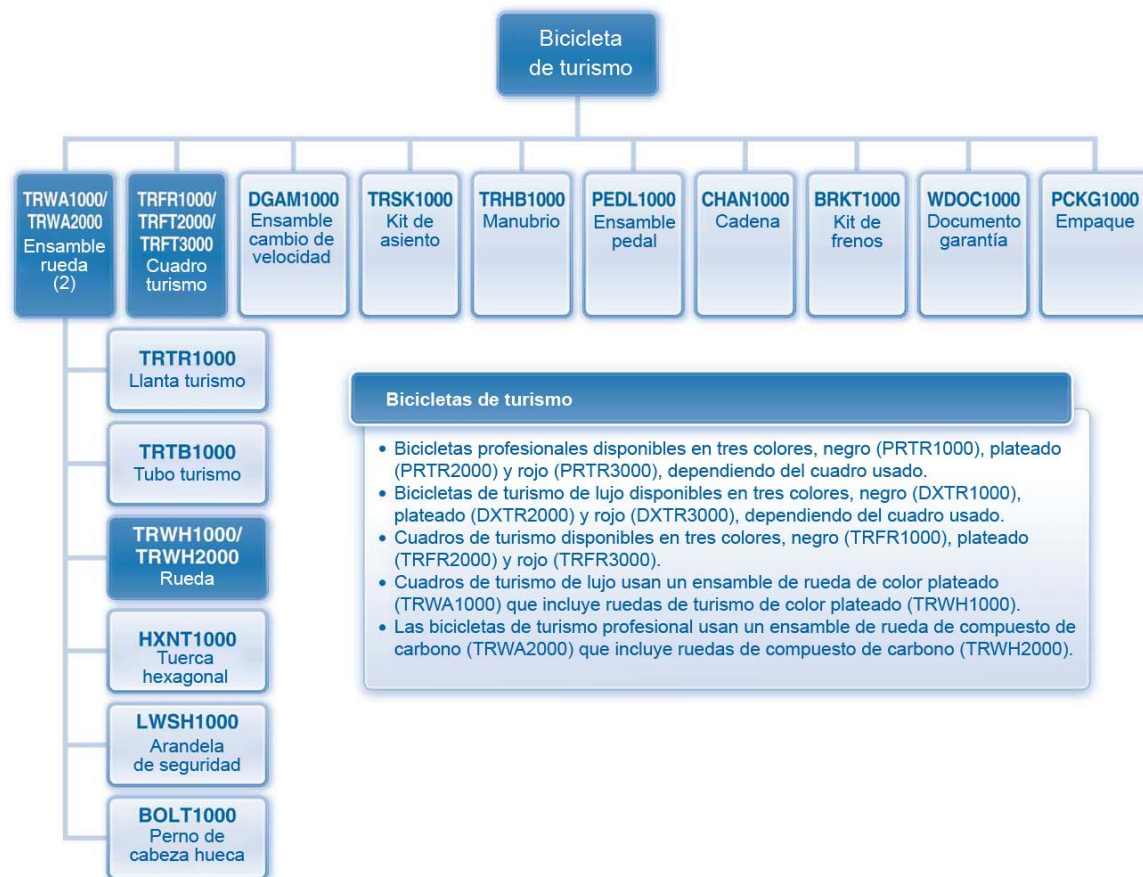


Figura 4: Lista de Materiales de Deluxe Touring Bike

Red de Distribución

Dada la naturaleza altamente especializada de las bicicletas de GBI y las necesidades personalizadas de los ciclistas, GBI vende sus bicicletas exclusivamente a través de distribuidores independientes de bicicletas (IBD) ampliamente conocidos y respetados. Estos distribuidores contratan personal experto en carreras todoterreno y en tours para ayudar a los consumidores a elegir la bicicleta y accesorios de GBI adecuados para sus necesidades individuales.



Figura 5: Lista de clientes de GBI

Ventas por Internet

Debido a la naturaleza altamente técnica de sus productos, GBI ha incorporado Internet sobre todo como un canal de información, maximizando su capacidad para educar consumidores y socios y comercializar sus productos a una gran audiencia.

Debido a que el principal canal de ventas de GBI es a través de revendedores especializados y que existen aspectos fiscales complejos asociados con la venta en varios estados y países, realizan una cantidad limitada de ventas por Internet.

Centros de Producción

GBI opera dos plantas de producción, Dallas y Heidelberg. Cada instalación tiene tres líneas de montaje y puede producir alrededor de 1000 bicicletas por año. La capacidad total de producción es de aproximadamente 6000 bicicletas al año, pero se puede aumentar en un 15% a 20% mediante el uso de horas extras y trabajadores a tiempo parcial.

GBI ha subcontratado la producción de cuadros todoterreno y de turismo, o tours, así como las ruedas de compuesto de carbono a socios de confianza que tienen instalaciones especiales para fabricar los complejos materiales utilizados. GBI mantiene relaciones muy colaborativas de investigación y diseño con estos socios especializados para asegurar que las innovaciones en las capacidades de los materiales y en las de tipo estructural se incorporen en los cuadros. GBI fundamentalmente ensambla productos semielaborados en productos terminados en sus instalaciones de fabricación. Los productos terminados se guardan en el almacén local o se envían a otros centros regionales de distribución para satisfacer los pedidos de los clientes.

Red de Socios

GBI ha establecido una extensa operación de socios para asegurar la continuidad de los procesos entre GBI y sus socios con el fin de entregar los mejores productos de su clase a sus clientes. Se ha prestado especial atención a fomentar relaciones sólidas con los proveedores y GBI es generalmente el mayor cliente de sus principales proveedores.

Proveedores de GBI EE.UU.	Proveedores de GBI Alemania
<ul style="list-style-type: none"> • Olympic Protective Gear • Boomtown Tire & Wheel • Dallas Bike Basics • Lightbulb Accessory Kits • Space Bike Composites • Night Rider Aluminum Products • Spy Gear • Rapids Nuts n Bolts • Green Blazers Seats • Fun n the Sun Seats n Bars • Sunny Side Up Tire • Redwood Kits 	<ul style="list-style-type: none"> • Burgmeister Zubehör OHG • Pyramid Biking • ABS Brakes GmbH • Flat Tire and More • Gummi Schultze • Lohse Schraube • Thick Spoke • Main Carbon • Shell Gear • Cologne Bike Supplies • Sachsen Stahl AG • Run & Fun

Figura 6: Lista de proveedores de GBI

Arquitectura de Información

Durante 2009, GBI integró un modelo de servicios compartidos para todas las funciones de TI, ubicado en la oficina de Dallas. Junto con este cambio hacia una TI centralizada, GBI también implementó el ERP SAP (versión 6.0). Antes de esto, las divisiones ejecutaban múltiples aplicaciones independientes. Todas las funciones de ERP están centralizadas, cuyo principal objetivo es reducir costos y entregar la mejor tecnología en todas las divisiones a nivel mundial. Este enfoque centralizado ofrece a GBI una plataforma de negocios avanzada bajo un entorno altamente controlado, que permite la coherencia de las operaciones y la integridad del proceso en todo el mundo.