



**Modelos de negocio en los sistemas de bicicletas públicas y compartidas: El caso del sistema de bicicletas públicas del Valle de Aburrá - EnCicla**  
Viviana Tobón

# Evolución del sistema



Nace como piloto



Estaciones manuales (+12)

2011

2012

2013

2014

2015

2016

Estaciones manuales (6)

Estaciones automáticas (+32)



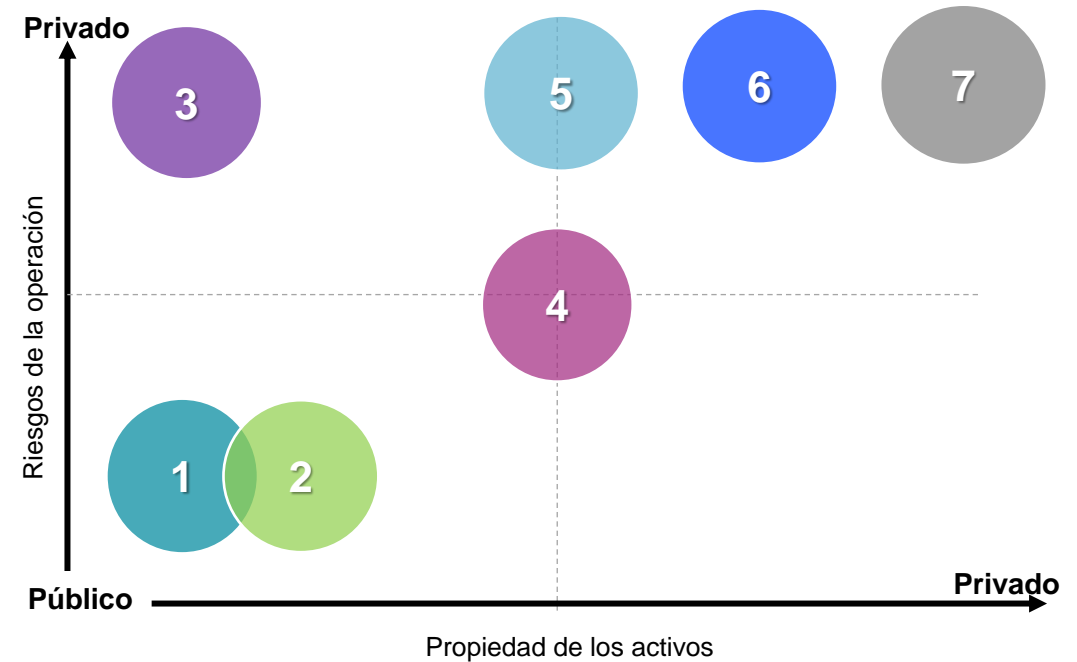
Alonso Salazar

Aníbal Gaviria

Federico Gutiérrez

# Modelos de negocio posibles

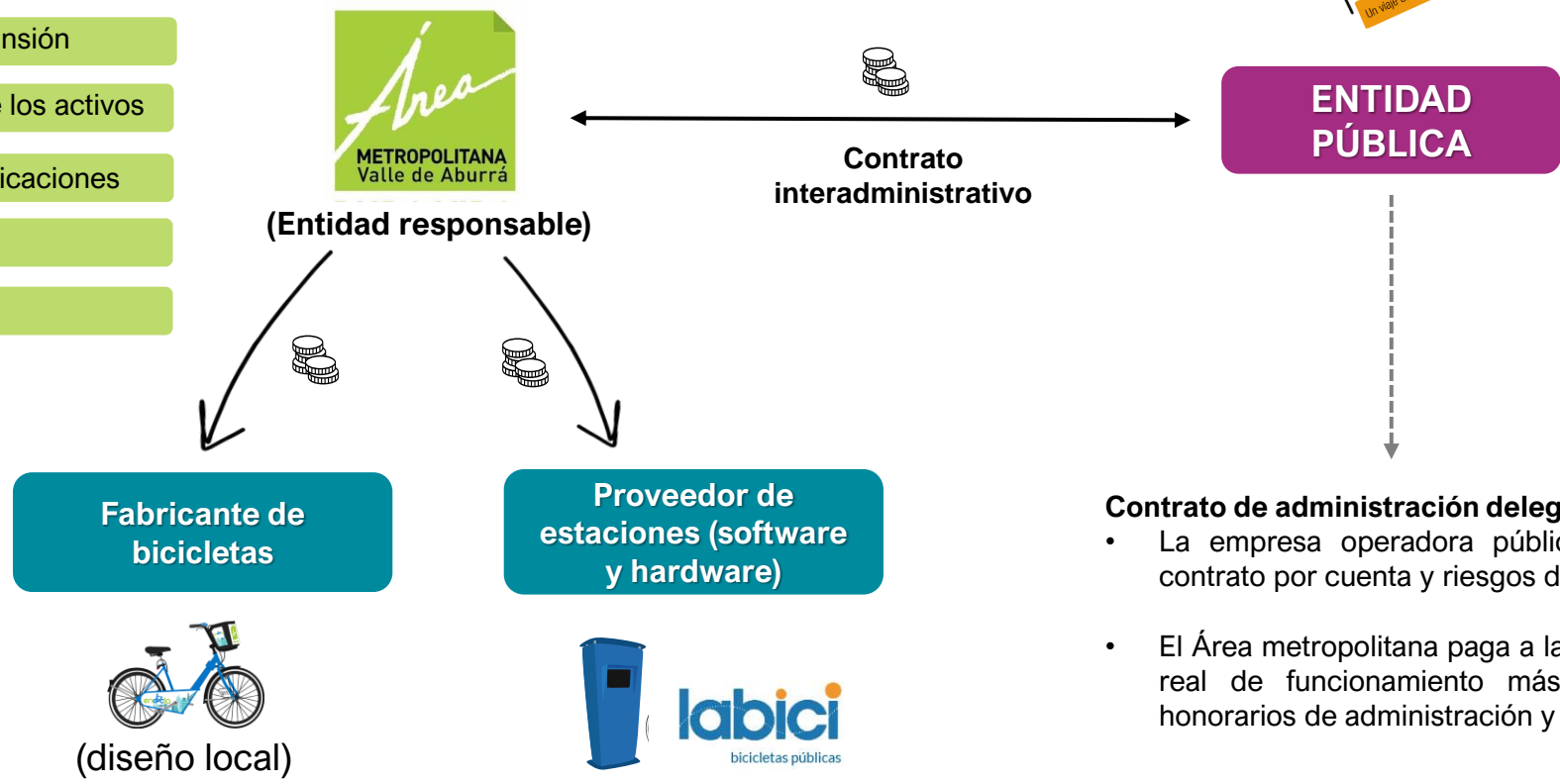
- 1 Operación pública directa
- 2 Operación pública indirecta
- 3 Activos públicos y operación privada
- 4 Concesión/APP con recursos públicos
- 5 Concesión/APP con recursos públicos
- 6 APP de iniciativa privada
- 7 Implementación con autorización del uso del espacio público o su aprovechamiento económico



# Modelo de negocio actual

- Coordinación general
- Centros de operación y A.U
- Planeación y expansión
- Administración de los activos
- Política de comunicaciones
- Gestión social
- Gestión jurídica

## Propiedad y operación pública (indirecta)



- Contratación de personal
- Vehículos de balance
- Suministro de repuestos
- Limpieza de estaciones
- Elementos de limpieza
- Piezas de comunicaciones

### Contrato de administración delegada

- La empresa operadora pública desarrolla el objeto del contrato por cuenta y riesgos del Área Metropolitana.
- El Área metropolitana paga a la empresa operadora el valor real de funcionamiento más un % por concepto de honorarios de administración y utilidad.

**Convenciones**  
 Recursos públicos provenientes de una sobretasa ambiental

## CADENA DE VALOR





## Fortalezas



- Garantiza el funcionamiento del sistema aún si no es rentable para un privado
- Permite mayor conocimiento y control de los costos de operación
- Puede ser más barato de operar por reducción en márgenes de utilidad y no aplicación de algunos impuestos
- Mayor flexibilidad para aumentar o mejorar el servicio sin incrementar significativamente los costos de operación
- Permite hacer una implementación gradual o escalonada del sistema
- Puede ser un buen punto de partida para que se entienda la actividad antes de delegar a un privado

## Debilidades



- Todos los riesgos de la operación permanecen en la entidad pública
- Desligar la responsabilidad de la tecnología de la operación es inconveniente para la confiabilidad del servicio
- La gestión pública puede ser poco eficaz para atender las contingencias el servicio (vandalismo) e inflexible para adaptarse al mercado
- Los cambios de gobierno resultan críticos para la continuidad y estabilidad del sistema (riesgos alto de clientelismo)

## RETOS

- ¿Cómo hacer más competitiva la gestión de la entidad pública frente al mercado (flexibilidad, innovación) de manera que se maximicen los beneficios por menor costo y control de la calidad?
- ¿Cómo garantizar continuidad a los procesos con los cambios de gobierno? (la preocupación ya no es la continuidad del sistema, si no de los procesos)



Los modelos de negocio en los SBP no son un fórmula estándar que sirve a cualquier ciudad, se debe considerar:

- ✓ ¿Cuáles son las normas de administración pública y de contratación que rigen en el país/ciudad?
- ✓ ¿Cuál es la configuración institucional del gobierno de la ciudad?
- ✓ ¿Cuáles son las fuentes de ingreso disponibles para el sistema?
- ✓ ¿Qué propósitos persigue la administración pública con la implementación del sistema?
- ✓ ¿Qué riesgos está dispuesta a asumir la administración pública?



**ALTERNATIVAS DE MODELO DE  
NEGOCIO PARA CADA CIUDAD**

Un papel más importante del poder público en la planeación y gestión del sistema  
(Caso: Paris, Barcelona)

Combinar múltiples fuentes de ingreso pero especializando saberes  
(Caso: Helsinki. Anti-caso: Buenos Aires)

Mayor sinergia entre proveedor tecnológico y operación  
(Anti-Caso: Medellín)

