



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

## **PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA CYCLER-SHIMANO**

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

**Presentado por:**

**Miguel Angel Alba Luis**

**Milton Wilder Gamarra Quintanilla**

**Alex Estuardo Leon Juscamaita**

**Jose Enrique Vasquez Matallana**

**Asesora: Paula Ponce de León Lovatón**

**[0000-0002-2281-5556](tel:0000-0002-2281-5556)**

**Lima, noviembre de 2022**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO | Escuela de  
Postgrado

A través del presente, **PAULA PONCE DE LEÓN LOVATON**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **"PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA CYCLER – SHIMANO"**, presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Alba Luis Miguel Angel
2	Leon Juscamaita Alex Estuardo
3	Gamarra Quintanilla Milton Wilder
4	Vasquez Matallana Jose Enrique

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 12 de octubre de 2022 dando el siguiente resultado:

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**19%**

INDICE DE SIMILITUD

**18%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**7%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

Fecha: 12 de octubre de 2022

Atentamente,

Paula Gabriela Ponce De León Lovatón

## Dedicatorias

A Dios, nuestro soporte para todas nuestras metas. A mi esposa Nataly y a mis hijos Matias y Marcelo, por su gran apoyo. A mis padres Francisco y Bertha, por su inmenso amor.

Miguel Angel Alba Luis

A mi madre y padre, motivos de mi existencia. A Pilar, Camila y Valentina, impulso de mis días.

Milton Wilder Gamarra Quintanilla

A Dios, por estar siempre conmigo. A mi esposa Jessi y a mis hijos Piero y Joaquín, por su amor y apoyo incondicional.

Alex Estuardo León Juscamaita

A Dios, por darme el regalo de la vida. A mi esposa Lidiana, por su incondicional apoyo. A mis padres y hermano, por ser un ejemplo vida y a mi hijo Renato, por ser mi fuente de inspiración.

José Enrique Vásquez Matallana

## **Agradecimientos**

Un reconocimiento especial a nuestra asesora, Paula Ponce de León, por su guía académica.

## Resumen

Cycler fue creada en el 2020. Es parte de una compañía internacional dedicada a la venta de bicicletas de fibra de carbono usando la impresión 3D. Cuenta con una tienda en la ciudad de Bogotá desde el 2021, obteniendo un margen bruto de 52 %, lo que evidencia que el negocio tiene la capacidad de producir caja y al obtener una utilidad neta de 29 % revela una administración eficiente y rentable. El mercado de Colombia presenta las condiciones para continuar creciendo básicamente en dos factores: i) la significativa infraestructura de Bogotá que representa el 84 % a nivel nacional y ii) el atractivo volumen de bicicletas que alcanza las 600 000 unidades en cada año y que se vienen incrementando en el contexto de la pandemia.

De otro lado, las perspectivas de recuperación de Producto Interior Bruto (PIB) de Bogotá con 10 % en el 2021 y estabilización sobre el 3 %, el crecimiento del mercado de movilidad limpia promovida por el Estado y las políticas de inversiones para la construcción de ciclorrutas adicionales a las existentes en la ciudad, significan oportunidades que Cycler evalúa dentro de un plan estratégico para aprovecharlas sobre la base de sus capacidades de expansión y de administración eficiente. Para consolidar su plan, basado en una estrategia de **liderazgo en costos**, se evaluará realizar una alianza con el mayor proveedor de repuestos a nivel mundial: la empresa Shimano, con quien acordarán precios competitivos y además provisión de suministros innovadores y de calidad, para satisfacción de los clientes.

En el presente plan se detallan los objetivos estratégicos para llevar a cabo la expansión de la alianza Cycler-Shimano en Bogotá con miras de alcanzar una cuota de mercado de hasta 5% en el 2025. Los citados objetivos permiten desarrollar los planes funcionales a nivel de Recursos Humanos, Operaciones, *Marketing* y Finanzas, con planes de

acción específicos y presupuestos asociados que son llevados a los flujos de caja económico y financiero.

**Palabras clave:** CICLORRUTAS, BICICLETA, BOGOTÁ, ESTRATEGIA, SHIMANO.

## Abstract

Cycler was created in 2020. It is part of an international company dedicated to the sale of carbon fiber bicycles using 3D printing. It has a store in the city of Bogota since 2021, obtaining a gross margin of 52%, which evidences that the business has the capacity to produce cash and by obtaining a net profit of 29% reveals an efficient and profitable management. The Colombian market presents the conditions to continue growing basically in two factors: i) the significant infrastructure of Bogota that represents 84 % at national level and ii) the attractive volume of bicycles that reaches 600,000 units each year and that have been increasing in the context of the pandemic.

On the other hand, the prospects of recovery of Bogota's Gross Domestic Product (GDP) with 10% in 2021 and stabilization of over 3%, the growth of the clean mobility market promoted by the State and the investment policies for the construction of additional bike paths to the existing ones in the city, mean opportunities that Cycler evaluates within a strategic plan to take advantage of them based on its expansion capabilities and efficient management. To consolidate its plan, based on a cost leadership strategy, Cycler will evaluate an alliance with the world's largest spare parts supplier, Shimano, with whom it will agree on competitive prices and innovative, quality supplies to satisfy its customers.

This plan details the strategic objectives for the expansion of the Cycler-Shimano alliance in Bogota with a view to achieving a market share of up to 5% by 2025. These objectives allow the development of functional plans at the Human Resources, Operations, Marketing and Financial levels, with specific action plans and associated budgets that are taken to the economic and financial cash flows.

**Keywords:** CICLORRUTAS, BICYCLE, BOGOTA, STRATEGY, SHIMANO.

## Tabla de contenido

Capítulo I. Introducción .....	14
1. Antecedentes de la empresa: periodo 2020-2021 .....	14
2. Descripción de la situación de la empresa: periodo 2020-2021 .....	15
Capítulo II. Análisis externo .....	18
1. Análisis del macroentorno (PESTELG) .....	18
1.1 Entorno político.....	18
1.2 Entorno económico .....	19
1.3 Entorno social.....	22
1.4 Entorno tecnológico .....	23
1.5 Entorno ecoambiental.....	24
1.6 Entorno legal .....	25
1.7 Entorno global .....	26
2. Análisis del microentorno.....	27
2.1 Identificación, características y evolución de la industria.....	27
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	28
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	28
2.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	30
2.2.3 Entrada potencial de nuevos competidores.....	31
2.2.4 Nivel de competencia en el sector .....	33
2.2.5 Productos sustitutos .....	35
3 Grado de atractividad de la industria.....	36
4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	36
5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	36
Capítulo III. Análisis interno de la organización .....	38
1. Modelo de negocio .....	38
2. Cadena de valor .....	38
3. Áreas funcionales .....	38
3.1 Recursos Humanos.....	38
3.2 Operaciones.....	39
3.3 Logística.....	40
3.4 <i>Marketing</i> y Ventas .....	41



3.5	Finanzas y Contabilidad .....	41
3.6	Servicio posventa .....	41
4.	Matriz VRIO y Análisis de Recursos y Capacidades .....	41
5.	Ventaja competitiva.....	41
6.	Estrategia competitiva .....	42
7.	Matriz EFI.....	42
Capítulo IV. Definición del problema .....		44
1.	Definición del problema .....	44
2.	Enfoque de la solución potencial.....	44
3.	Alcance .....	44
4.	Limitaciones y supuestos.....	45
Capítulo V Estudio o sondeo de mercado.....		46
1.	Objetivos.....	46
2.	Metodología.....	46
3.	Mercado potencial .....	46
4.	Estimación de la demanda .....	48
5.	Demanda objetiva .....	50
Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia (2022-2025).....		52
1.	Matriz FODA.....	52
2.	Estrategias genéricas de Michael Porter .....	52
3.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	53
4.	Matriz BCG .....	54
5.	Matriz Interna-Externa (MIE) .....	55
6.	Matriz de Ansoff.....	56
7.	Matriz de Alineamiento Estratégico .....	56
8.	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	56
9.	Descripción de la estrategia seleccionada .....	57
9.1	Alianza estratégica con proveedores .....	57
9.2	Beneficios esperados para Cyclor .....	57
9.3	Beneficios esperados para Shimano.....	58
Capítulo VII. Planeamiento estratégico de la alianza Cyclor-Shimano (2022-2025).....		59
1.	Visión.....	59
2.	Misión.....	59
3.	Objetivo general .....	59

3.1	Objetivos estratégicos .....	59
3.2	Modelo de negocio Cycler-Shimano.....	59
3.3	Cadena de valor.....	59
Capítulo VIII. Planes funcionales y de Responsabilidad Social.....		60
1.	Plan de Operaciones .....	60
1.1	Objetivos de Operaciones.....	60
1.2	Estrategias de Operaciones.....	61
1.3	Diseño de los procesos .....	61
1.4	Programación de actividades del plan de Operaciones .....	62
1.5	Presupuesto del plan de Operaciones .....	62
2.	Plan de Recursos Humanos .....	63
2.1	Objetivos de Recursos Humanos.....	63
2.2	Estrategia de Recursos Humanos .....	64
3.	Plan de <i>Marketing</i> y Ventas.....	65
3.1	Objetivos de <i>Marketing</i> y Ventas.....	65
3.2	Estrategia de la mezcla de <i>Marketing</i> .....	66
3.2.1	Producto .....	66
3.2.2	Precio .....	66
3.2.3	Plaza o distribución.....	66
3.2.4	Promoción .....	66
3.3	Segmentación de mercado.....	67
3.4	Posicionamiento .....	67
3.5	Programación de actividades del plan de <i>Marketing</i> y Ventas .....	67
3.6	Presupuesto del plan de <i>Marketing</i> y Ventas .....	68
4.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	68
4.1	Objetivo de RSC.....	68
4.2	Plan de actividades .....	69
4.2.1	Contribución a las comunidades.....	69
4.2.2	Contribución a los colaboradores .....	69
4.3	Presupuesto del plan de RSC .....	70
5.	Plan Financiero .....	70
5.1	Objetivos de Finanzas .....	70
5.1.1	Estado de resultados.....	70
5.2	Supuestos, datos y políticas principales .....	70
5.3	Ingresos por ventas proyectadas.....	71

5.4	Estructura de financiamiento.....	71
5.5	Cálculo del COK y WACC .....	71
5.6	Flujo de caja económico.....	73
5.7	Flujo de caja financiero .....	73
	Conclusiones y recomendaciones .....	74
1.	Conclusiones.....	74
2.	Recomendaciones .....	74
	Referencias.....	76
	Apéndice 1. Poder de negociación de proveedores .....	82
	Apéndice 2. Poder de negociación de clientes .....	83
	Apéndice 3. Cinco fuerzas de Porter.....	84
	Apéndice 4. Matriz EFE .....	85
	Apéndice 5. Modelo de negocios Cyclor .....	86
	Apéndice 6. Cadena de Valor de Cyclor .....	87
	Apéndice 7. Estado de Resultados Cyclor .....	88
	Apéndice 8. Matriz VRIO Cyclor .....	89
	Apéndice 9. Matriz EFI.....	90
	Apéndice 10. Tendencia del mercado de Bogotá.....	91
	Apéndice 11. Hogares con bicicletas en ciudades de Bogotá.....	92
	Apéndice 12. Matriz FODA Cyclor .....	93
	Apéndice 13. Matriz de Alineamiento Estratégico .....	94
	Apéndice 14. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica .....	95
	Apéndice 15. FODA Cruzado Cyclor .....	97
	Apéndice 16. Modelo de negocio Alianza Cyclor-Shimano.....	98
	Apéndice 17. Cadena de valor Cyclor-Shimano .....	99
	Apéndice 18. Proyección de Ventas (USD).....	100
	Apéndice 19. Flujo de Caja Económico .....	101
	Apéndice 20. Flujo de Caja Financiero.....	102

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Rendimiento acumulado</i> .....	13
<b>Tabla 2</b>	<i>Tiendas de Cyclor en el mundo</i> .....	15
<b>Tabla 3</b>	<i>Entorno Político</i> .....	18
<b>Tabla 4</b>	<i>Entorno Económico</i> .....	21
<b>Tabla 5</b>	<i>Entorno social</i> .....	22
<b>Tabla 6</b>	<i>Entorno Tecnológico</i> .....	23
<b>Tabla 7</b>	<i>Entorno Ecoambiental</i> .....	24
<b>Tabla 8</b>	<i>Entorno Legal</i> .....	25
<b>Tabla 9</b>	<i>Entorno Global</i> .....	26
<b>Tabla 10</b>	<i>Proveedores Bogotá</i> .....	28
<b>Tabla 11</b>	<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i> .....	31
<b>Tabla 12</b>	<i>Nivel de Competencia en el Sector</i> .....	33
<b>Tabla 13</b>	<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i> .....	35
<b>Tabla 14</b>	<i>Ventas de Cyclor en su Primer Semestre</i> .....	38
<b>Tabla 15</b>	<i>Producción de bicicletas Cyclor</i> .....	39
<b>Tabla 16</b>	<i>Estratégica competitiva Cyclor</i> .....	41
<b>Tabla 17</b>	<i>Estimación de la población de Bogotá</i> .....	48
<b>Tabla 18</b>	<i>Estimación del PBI</i> .....	48
<b>Tabla 19</b>	<i>Viajes diarios en bicicletas</i> .....	48
<b>Tabla 20</b>	<i>Proyección de ventas de bicicletas Cyclor</i> .....	49
<b>Tabla 21</b>	<i>Estimación de ventas de bicicletas en Bogotá</i> .....	49
<b>Tabla 22</b>	<i>Proyección de ventas Cyclor en Bogotá</i> .....	50
<b>Tabla 23</b>	<i>Ventaja competitiva de Cyclor</i> .....	51
<b>Tabla 24</b>	<i>Factores internos y externos</i> .....	52
<b>Tabla 25</b>	<i>Participación de mercado Cyclor</i> .....	54
<b>Tabla 26</b>	<i>Matriz Interna-Externa</i> .....	54
<b>Tabla 27</b>	<i>Matriz de Ansoff para Cyclor</i> .....	55
<b>Tabla 28</b>	<i>Objetivos operacionales</i> .....	59
<b>Tabla 29</b>	<i>Objetivos y planes de Operaciones</i> .....	61
<b>Tabla 30</b>	<i>Presupuesto del plan de Operaciones</i> .....	62
<b>Tabla 31</b>	<i>Objetivos de Recursos Humanos</i> .....	63

<b>Tabla 32</b> <i>Plan de Marketing</i> .....	64
<b>Tabla 33</b> <i>Presupuesto plan de Marketing</i> .....	67
<b>Tabla 34</b> <i>Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Corporativa</i> .....	69
<b>Tabla 35</b> <i>Objetivos financieros</i> .....	69
<b>Tabla 36</b> <i>Cálculo del COK</i> .....	71

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Utilidad acumulada</i> .....	15
<b>Figura 2</b>	<i>Ventas Cycler 2 Primeros Años</i> .....	16
<b>Figura 3</b>	<i>Acuerdos comerciales y año de entrada en vigencia</i> .....	18
<b>Figura 4</b>	<i>Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) %</i> .....	20
<b>Figura 5</b>	<i>Tasa de Informalidad Laboral (2019 - 2021)</i> .....	20
<b>Figura 6</b>	<i>PIB Bogotá</i> .....	21
<b>Figura 7</b>	<i>Índices de Precios CIF y FOB de las importaciones colombianas</i> .....	21
<b>Figura 8</b>	<i>Cantidad de tiendas en Bogotá</i> .....	29
<b>Figura 9</b>	<i>Cantidad diaria de viajes en bicicleta en la región</i> .....	30
<b>Figura 10</b>	<i>Evolución de los viajes en bicicleta en Bogotá</i> .....	30
<b>Figura 11</b>	<i>Habitantes de estratos bajos y la movilidad</i> .....	31
<b>Figura 12</b>	<i>Marcas de bicicletas reconocidas en Colombia</i> .....	34
<b>Figura 13</b>	<i>Organigrama Cycler</i> .....	38
<b>Figura 14</b>	<i>Infraestructura vial de Colombia</i> .....	47
<b>Figura 15</b>	<i>Ciclorutas por ciudades principales</i> .....	48
<b>Figura 16</b>	<i>Posición estratégica Cycler</i> .....	54
<b>Figura 17</b>	<i>Proceso Cycler-Shimano</i> .....	62

## Capítulo I. Introducción







### 1. Antecedentes de la empresa: periodo 2020-2021

Cycler es una división de una compañía internacional dedicada a la venta de bicicletas, enfocada en el mercado de bicicletas de fibra de carbono usando la impresión 3D como elemento diferenciador. Fue creada en el 2020. Inició sus operaciones en el Medio Oriente (MEA) con tiendas en Nairobi y Marrakech, actualmente cuenta con 20 tiendas en operación en los 5 continentes con ingresos en el último año de 83 millones de dólares.

Actualmente, Cycler participa en los segmentos de Juventud, Recreación, Trabajo, Montaña y Velocidad. La estrategia que adoptó la empresa fue de **liderazgo en costos** que incluye ventas a gran escala, lo que la llevó a incursionar en un inicio en mercados geográficos pequeños e inexplorados y seguidamente en mercados grandes y muy competitivos, con lo cual obtuvo presencia en ciudades de los cinco continentes.

**Tabla 1**

*Rendimiento acumulado*

Indicador	Mínimo		Máximo
Rendimiento total acumulado	7.929	 98	98.925
Desempeño financiero acumulado	18.391	 28	32.563
Desempeño acumulado del mercado	0.170	 0.3	0.373
Efectividad acumulativa del marketing	0.755	 0.8	0.876
Inversión acumulada en el futuro	2.288	 2.3	2.863
Riqueza acumulada	1.409	 5.1	5.125

*Nota:* Datos de los resultados extraídos del Simulador <https://hbsp.harvard.edu/>. Segundo año de iniciada la operación de Cycler.

La compañía ha obtenido un rendimiento acumulado, según lo mostrado en la Tabla 1, siendo los ratios más destacados el desempeño financiero, desempeño del mercado y riqueza

acumulada; al mismo tiempo, encuentra oportunidades para mejorar en la efectividad del *marketing* e inversión para el futuro.

## 2. Descripción de la situación de la empresa: periodo 2020-2021

### 2.1 Situación económica

Cyclor recibió por parte de su sede matriz una inversión de 4 millones USD en los dos primeros años, lo que fue administrado bajo una estrategia de liderazgo en costos con un margen bruto de 52 % y un beneficio operativo de 36 %, lo que significa una administración y eficiencia en el uso de los recursos incluidos personal, publicidad e infraestructura. Finalmente, obtuvo un beneficio neto de 29 %, valor significativo en el mercado, lo que conllevó a una utilidad acumulada de 16.5 millones de USD.

Como se puede observar en la Figura 1, en los primeros periodos trimestrales no se obtuvo la utilidad neta positiva, sin embargo, las ventas fueron creciendo sostenidamente. Ello se explica por la estrategia de liderazgo en costos, por la cual se ofrece un producto competitivo a un precio razonable con una expansión en el mercado que genere las ventas en gran volumen como se aprecia en la Figura 2.

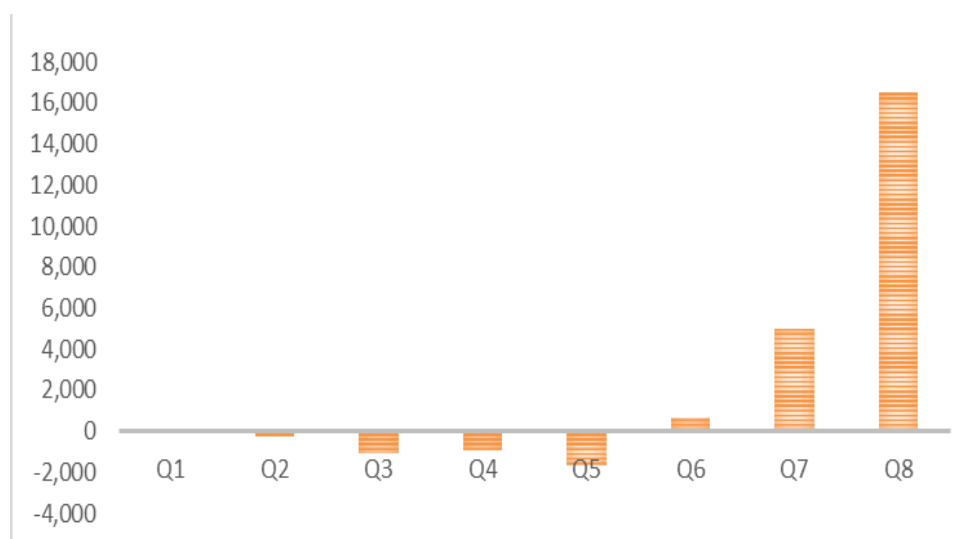


Figura 1. Utilidad acumulada.



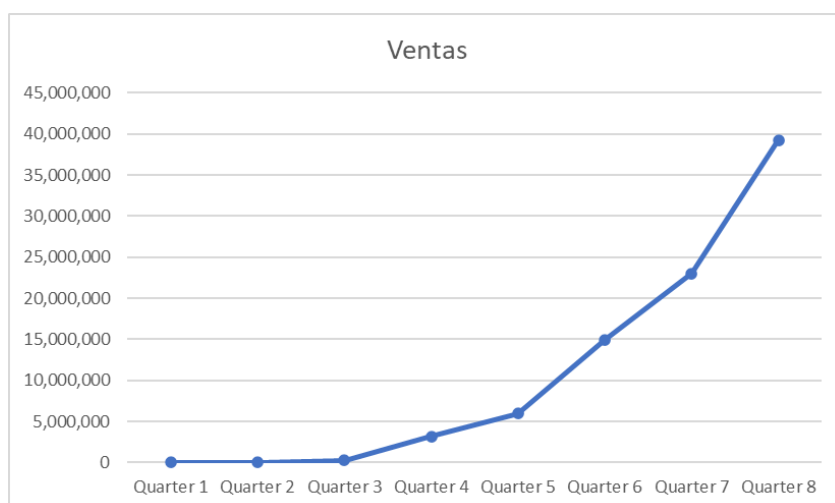


Figura 2. Ventas Cyclor 2 Primeros años.

## 2.2 Infraestructura y cantidad de colaboradores

Cyclor es una empresa que se encuentra en su etapa de crecimiento, lo que se evidencia en su estado de ventas, lidera en participación de mercado y genera márgenes positivos en todas sus marcas. Se apalanca en su volumen de ventas, retribuyendo con ganancias a la casa matriz.

Cyclor tiene 20 tiendas ubicadas en ciudades de Norteamérica, Latinoamérica, Europa, África, Asia y Oceanía (ver el detalle en la Tabla 2). En dichas tiendas tiene un total de 347 vendedores. En Latinoamérica, Cyclor tiene presencia en Colombia, específicamente tiene una tienda en la ciudad de Bogotá con 15 vendedores y un administrador.

**Tabla 2**

*Tiendas de Cyclor en el mundo*

Norteamérica	Latinoamérica	Europa	Medio Oriente	Asia Pacífico
Portland	Buenos Aires	Ámsterdam	Nairobi	Tokio
Toronto	Santiago	Sevilla	Johannesburgo	Bangalore
Nueva York	Bogotá	Nantes	Marrakech	Melbourne
Ciudad de México	Río de Janeiro	Varsovia	Konya	Hangzhou

*Nota:* Datos extraídos del Simulador <https://hbsp.harvard.edu/>.

La estrategia adoptada por Cyclor es el de liderazgo en costos abarcando 5 segmentos del mercado de bicicletas, por ello, su enfoque fue reducir costos en todos los procesos de la cadena de valor, de tal forma que dicha reducción permita un mejor precio para los clientes y con ello conseguir una mayor participación de mercado.

A mediados del 2020, la demanda de bicicletas a nivel mundial se incrementó debido a la pandemia por COVID-19, lo que ha hecho que la industria se vea potenciada y haya un mayor crecimiento en ventas de Cyclor.

Si bien Cyclor tiene una estrategia de liderazgo en costos, su crecimiento se ha visto soportado por ofrecer un producto diferenciador, bicicletas impresas en 3D a base de material de fibra de carbono. Dada la cercana competencia y el rápido desarrollo de la tecnología, la empresa realizó inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D) para lograr mejores componentes y prestaciones de la fibra de carbono y de esta forma mejorar la calidad del producto ofrecido, generando mayor interés de los consumidores, lo cual se evidenció en el alto juicio de la marca.

La capacidad de expansión de Cyclor fue notable dado que se logró ingresar en 20 ciudades de los cinco continentes en menos de dos años, con una participación de mercado mayor al 40 % basada en una estrategia sostenible de liderazgo en costos. Con esta experiencia, se presentan como desafíos la posibilidad de sostener el crecimiento y desarrollo del mercado en nuevas geografías.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno (PESTELG)

El análisis del macroentorno se realizó con la metodología PESTELG, la cual analiza cómo afectan las siguientes variables al ciclo de vida de la industria.

#### 1.1 Entorno político

Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales, incluyendo tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial. Los acuerdos comerciales le dan acceso a un mercado de más de 1 500 millones de consumidores. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2021). Este factor puede favorecer a la importación de suministros para las bicicletas de proveedores pertenecientes a los acuerdos.

Acuerdos Comerciales Año de Entrada en Vigencia										
CAN	CAN Chile	México	Cuba	Mercosur	Triángulo Norte	EFTA Canada	Estados Unidos Venezuela	Unión Europea	Corea del Sur Costa Rica	Israel
1973	1994	1995	2001	2004	2010	2011	2012	2013	2016	2020

Figura 3. Acuerdos comerciales y año de entrada en vigencia. Adaptado de *Acuerdos Comerciales Año de entrada en vigencia*, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINCIT (2021), <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx>

Mediante iniciativas legislativas a nivel distrital, como el Acuerdo 804 de 2021 aprobado por el Consejo de Bogotá D.C. o la Ley 1811 de 2016 suscrita por la presidencia de Colombia, se busca priorizar e incentivar el uso de la bicicleta como medio de transporte y hacerlo extensivo, lo cual además ayudará a mantener el distanciamiento social de las personas, prevenir el congestionamiento vehicular, entre otros aspectos positivos (Infobae, 2021).

Según refiere la Alcaldía Mayor de Bogotá, se ha implementado la “Política Pública de la Bicicleta” que asegura recursos para ejecutar proyectos hasta el año 2039 cuyo objetivo

es mejorar las condiciones físicas, socioeconómicas y culturales de la ciudad para el uso y disfrute de la bicicleta (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2021).

**Tabla 3**

*Entorno Político*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>
Acuerdos comerciales internacionales	Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales y posición de apertura a nuevos mercados.	Competitividad en la compra de productos importados	Oportunidad
Inversión en Infraestructura vial	Política de inversión pública hasta el 2039 destinada para proyectos que promuevan el uso de la bicicleta de 2.2 billones de pesos colombianos	Posible incremento de ciudadanos dispuestos a adquirir y utilizar la bicicleta como medio principal de transporte.	Oportunidad

## 1.2 Entorno económico

En el informe del Grupo Banco Mundial (2021), Colombia habría alcanzado en junio del 2021 los niveles de la actividad económica similares a fines del 2019, luego de verse afectado dicho país por el COVID-19, llegando a proyecciones de 7.7 % de crecimiento al cierre del 2021. Con ello, se activan los mercados de diferentes rubros incluidos las bicicletas para la movilidad dentro de las principales ciudades como Bogotá.

Según refiere la Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercados (2021, p. 1): “Esperamos que el crecimiento económico de Colombia en 2021 se ubique en 8%, una tasa inédita en la historia moderna de nuestra economía, 3,3% por encima de nuestra estimación previa (4,7 %)”.

Los últimos 10 años se ha reducido la pobreza a la mitad, para el 2022 se estima en 11.9 % y para fines del 2030 se estima este índice en 8.4 %. (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

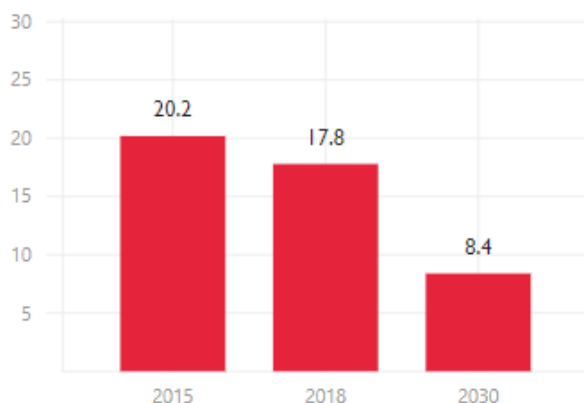


Figura 4. Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) %. Adaptado de Metas Trazadoras [Imagen], del Departamento Nacional de Planeación (2019). *Fin de la pobreza - La Agenda 2030 en Colombia - Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Existe también un alto nivel de informalidad del mercado laboral. En el trimestre jul. - sep. 2021, la tasa de informalidad en Bogotá fue 40,6 %. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

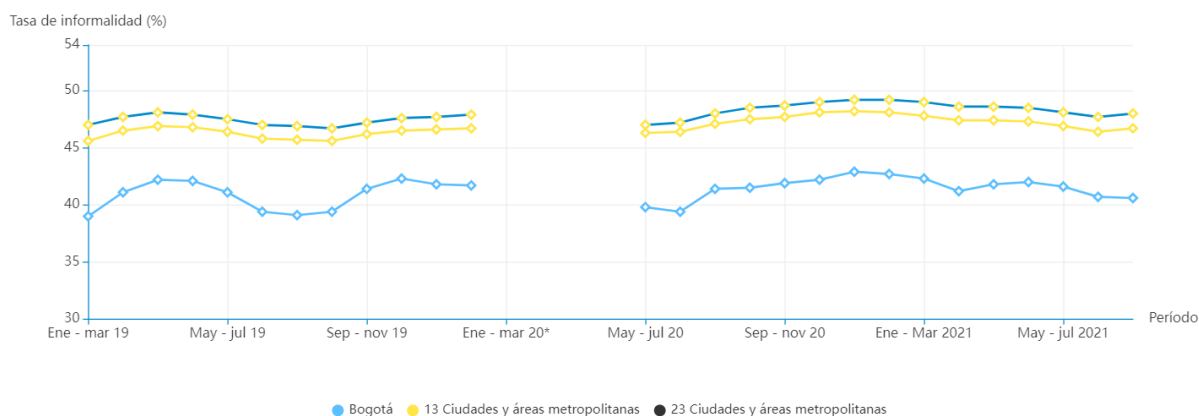


Figura 5. Tasa de Informalidad Laboral (2019 - 2021). Adaptado de Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca [Imagen], de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021).

El crecimiento económico de Colombia estará favorecido los siguientes años por el mayor crecimiento en EE. UU. y por el mejor precio del petróleo.

Según los resultados del crecimiento del Producto Interior Bruto de Bogotá para el segundo trimestre de 2021 el PIB de Bogotá creció 17.3 % y alcanzó niveles pre-pandemia, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, esto demuestra la reactivación económica. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

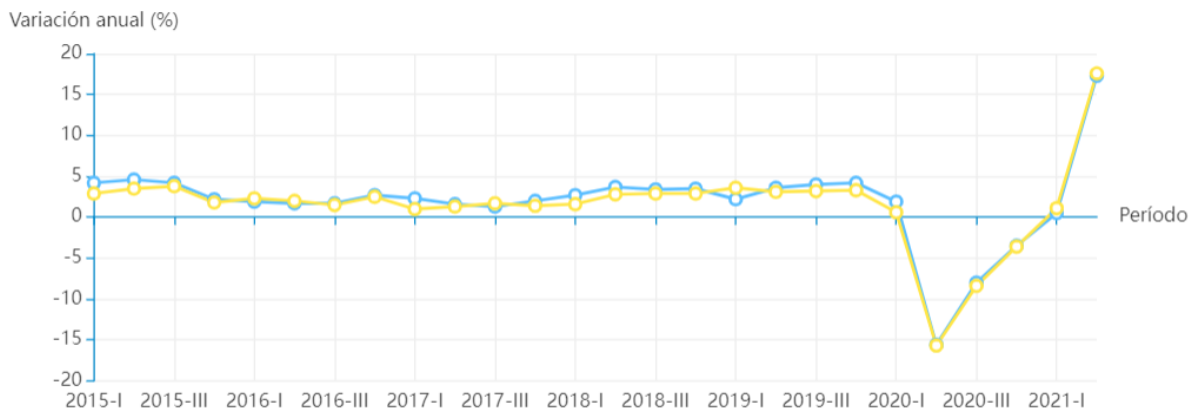


Figura 6. PIB Bogotá. Adaptado de DANE – SDDE [Imagen], de Cámara de Comercio de Bogotá (2021).

En lo que va del 2021 se ha presentado un aumento de los precios de importación a nivel global debido al incremento de los costos de transporte internacional y altas demandas que afectan las cadenas de suministro en todo el mundo. En la Figura 7 se muestran índices de precios en dólares de las importaciones colombianas en valores FOB y CIF desde enero de 2019 hasta abril de 2021 (Toro, 2021).

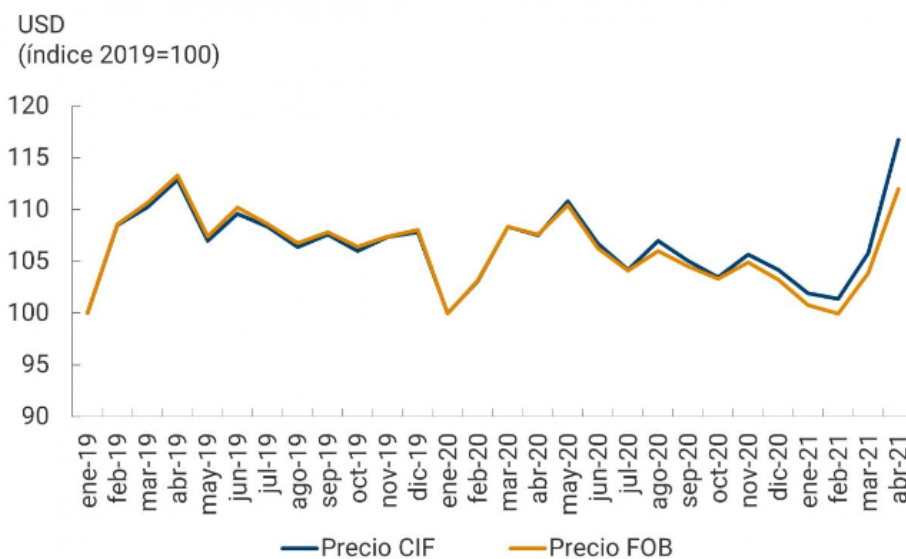


Figura 7. Índices de precios CIF y FOB de las importaciones colombianas. Adaptado de Índices de precios CIF y FOB de las importaciones colombianas (USD, base 2019) [Imagen], de Toro (2021), *La inflación de los costos de las importaciones en 2021*.

Adicionalmente, el diario Portafolio (2021) refiere que los costos de fabricación durante la pandemia se han incrementado en 18 %.

**Tabla 4***Entorno Económico*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>
Pobreza	El índice de pobreza se ha reducido a la mitad en los últimos 10 años. Para el 2030 se estima reducir a 8.4 %.	Mayor poder adquisitivo de la población.	Oportunidad
Informalidad	Cuenta con un indicador alto de informalidad, alrededor de 40 %, lo que se ha mantenido a lo largo de los años	Menor recaudación para obras públicas en beneficio de la población	Amenaza
Evolución del PBI	Recuperación del crecimiento económico a niveles de pre-pandemia.	Mayor poder adquisitivo de la población.	Oportunidad
Costo de Importación	Costo de transporte marítimos en alza por crisis de contenedores.	Mayor costo en los productos para el consumidor.	Amenaza
Costo de componentes de bicicletas	Subida de costos de materiales, mano de obra en pandemia	Incremento en los costos de las bicicletas para el consumidor	Amenaza

**1.3 Entorno social**

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Colombia recuperará el PIB per cápita perdido por la pandemia a finales del 2022.

Bogotá es una ciudad pionera en el uso de la bicicleta dentro de América Latina. La ciudad cuenta con más de 630 km de ciclorrutas (Secretaría Distrital de Movilidad, 2020).

En 2019 se realizaron en Bogotá cerca de 880 000 viajes en bicicleta, un 38 % más que los 635 000 del 2018. El 75,8 % de los viajes fueron realizados por hombres y solo un 24,2 % restantes de mujeres (Secretaría Distrital de Movilidad, 2021).

En el 2020, Bogotá se posicionó en primer lugar en el índice INRIX de congestión de carros en el mundo, lo cual es un aspecto que llevará a la ciudad a tomar medidas para promover el uso de bicicleta, los caminos peatonales y desestimular el uso de vehículos particulares; es interesante tener en cuenta que se utiliza 12 veces menos espacio que cuando se circula en auto. (Granja Matias, 2021).

A principios de 2020, el alcalde de Bogotá añadió 84 km de nuevos carriles para bicicletas a la red existente de 550 km denominada Ciclovía. Los nuevos carriles, que funcionan las 24 horas los 7 días de la semana, convierten a la red Ciclovía de Bogotá en una de las más amplias de su clase en todo el mundo; asimismo, la Secretaría de Movilidad tiene planeado incrementar 289 km nuevos de ciclorrutas e incrementar el uso de bicicletas públicas (Ramírez, 2021).

Con estas posibilidades de crecimiento vial en la ciudad de Bogotá, la tendencia a mantener a la bicicleta como medio de transporte elegido por la ciudadanía para contribuir con la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero se mantiene en alza.

**Tabla 5**

*Entorno social*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>
Estilo de vida	76 % de viajes en bicicleta realizados por hombres y 24 % hechos por mujeres.	Mayor adquisición de bicicletas para mujeres por tendencia a equidad.	Oportunidad
Congestión de Tránsito	Primer lugar de congestión vehicular a nivel mundial.	Mejora e implementación de ciclovías para incentivar el uso de bicicletas en lugar de transporte motorizado	Oportunidad
Ciclovías	Aumento de ciclovías en la ciudad de Bogotá para mayor seguridad de ciclistas	Posible incremento de rutas y cantidad de viajes en bicicletas en la ciudad de Bogotá	Oportunidad

#### **1.4 Entorno tecnológico**

El número de transacciones mediante el comercio electrónico en América Latina se incrementó debido a la COVID-19. Como lo señala Montes (2021), en Colombia esto fue estimulado principalmente con el objetivo de reducir los puntos de contacto y limitar los riesgos de contagio, así como también para aprovechar las oportunidades de descuentos para la reactivación de la economía.



Este auge posibilitó que se genere mucha más información de los potenciales clientes permitiendo analizar y procesar información de sus gustos y tendencias, colaborando a una mejor toma de decisiones y a la generación de planteamientos estratégicos acordes con las necesidades del mercado.

La digitalización, inteligencia artificial, *big data* y 5G en proceso han promovido en gran medida el acceso y uso de las tecnologías de información tanto en empresas como en los clientes potenciales, generando posibilidades de nuevos canales de atención, así como también tener acceso a información del mercado y de la competencia. El hecho de que los clientes tengan acceso ilimitado a la información disponible en los medios digitales también incentiva su búsqueda y comparación de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, lo que puede generar una menor fidelización de las marcas que adquieren.

**Tabla 6**

*Entorno Tecnológico*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>
Uso de comercio electrónico	Incremento en número de transacciones electrónicas	Posibilidad de generar nuevos canales de atención a clientes	Oportunidad
Acceso a la información y medios de comunicación	Incremento del uso de medios digitales para acceder a información de productos y servicios	Posible disminución de la fidelización de clientes dada las múltiples opciones en internet	Amenaza

### 1.5 Entorno ecoambiental

A pesar de ser un país que cuenta con gran biodiversidad, lucha constantemente para reducir la contaminación causada principalmente por la emisión de gases de efecto invernadero, así como con problemáticas estructurales de deforestación. Un dato no menor es que en Colombia el 80 % de los contaminantes se dan por automotores, siendo el restante producto de industrias y residencias, tal como lo menciona Erika Torrado, profesora del programa de Ingeniería Ambiental de la Universidad Central de Bogotá (2021).

A razón de ello, el Gobierno colombiano ha declarado la reducción en 51 % al 2030 de las emisiones de gases de efecto invernadero causantes del cambio climático. Esto conlleva una política que incentiva el cambio de su matriz energética, promoviendo uso de energías limpias y actividades que reduzcan su huella de carbono. En ese contexto, el uso de bicicletas como medio de transporte limpio tiene grandes posibilidades de ser una industria que pueda ser impulsada por el Gobierno para su masificación (Paz Cardona, 2021).

**Tabla 7**

*Entorno Ecoambiental*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>
Protección del medioambiente	Reducción del porcentaje de emisiones de gases de efecto invernadero declaradas por el gobierno colombiano	Posible promoción e incentivos gubernamentales para uso de medios de transporte no contaminantes	Oportunidad

## 1.6 Entorno legal

En el ámbito legal, Colombia y en especial la ciudad de Bogotá han ido implementando desde el año 2008 medidas para incentivar el uso de la bicicleta como medio de transporte en sus ciudadanos.

A través de la Ley 1811, publicada en la República de Colombia el 21 de octubre de 2016, se incentivó el uso de la bicicleta como medio de transporte principal en todo el territorio nacional, modificando también el Código Nacional de Tránsito.

En el año 2021, el Concejo de Bogotá y la Alcaldía Mayor de Bogotá han emitido normatividad que promueve el uso de la bicicleta como medio de transporte prioritario en la ciudad de Bogotá y se crean mecanismos para el fortalecimiento de la seguridad vial en los corredores usados por los ciclistas (Secretaría Jurídica Distrital, S.f.).

Asimismo, se vienen promoviendo incentivos en el uso de la bicicleta para trabajadores del Estado que asistan a sus centros de labores a bordo de este medio de

transporte y se deja abierta la réplica para las instituciones privadas que deseen adoptar mecanismos similares.

**Tabla 8**

*Entorno Legal*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>
Legislación	Promulgación de leyes y normativas tanto nacionales como municipales que promueven el uso de la bicicleta	Marco legal que brinda seguridad jurídica y regula a la bicicleta como un medio de transporte prioritario	Oportunidad
Legislación laboral	Promoción en el uso de bicicletas para trabajadores del estado a través de bonos e incentivos	Posible réplica del sector empresarial privado que brinde incentivos similares a sus trabajadores para el uso de bicicletas	Oportunidad

## 1.7 Entorno global

La coyuntura global por la pandemia del COVID-19 y sus variantes aún latentes demandó mantener medidas de distanciamiento social y cuidados sanitarios. Ante esta situación, existe un esfuerzo mundial por realizar la vacunación de la población y optar por medidas que permitan una reactivación económica.

En ese sentido, la bicicleta viene siendo un medio de transporte que no solo permite mantener el distanciamiento social entre quienes lo practican, sino que también contribuye con ser un medio no contaminante y brinda una oportunidad para realizar actividad física y recreativa a la población. La ONU considera que este medio de transporte contribuye al desarrollo sostenible, a fomentar la salud y a promover la inclusión social y la igualdad de género (UNICEF, 2020).

Dada la coyuntura actual, existe una gran demanda de bicicletas a nivel mundial, lo que impacta en el tiempo de entrega de las fábricas que a su vez incrementa la ansiedad de los consumidores, quienes buscan satisfacer su necesidad con la adquisición de productos

sustitutos como la bicicleta eléctrica que ha incrementado su nivel de ventas (Maldonado, 2021).

**Tabla 9**

*Entorno Global*

Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad/Amenaza
Medidas frente a COVID-19	Promoción de entidades de la salud para el uso de bicicleta como medio de transporte que permite distanciamiento	Incremento de demanda para la adquisición de bicicletas a nivel global	Oportunidad
Demanda de bicicletas a nivel mundial	Crecimiento de demanda de bicicletas y mayores tiempos de entrega por parte de fabricantes	Incremento del plazo de entrega de bicicletas y migración a productos sustitutos	Amenaza

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución de la industria

En su artículo *Dos décadas de auge del “caballito de acero”*, Bueno (2017) señala que en las décadas de 1940 y 1950 comenzaron a llegar las bicicletas a Colombia provenientes de Brasil y la India, las que tenían un precio alto y solo alcanzable para familias de determinado poder adquisitivo. Es así como en 1951, la marca Monark de Suecia instaló en la ciudad de Cali una fábrica de bicicletas. Sin embargo, en los años de la década de 1960 las citadas familias de nivel económico alto migraron a la movilidad mediante vehículos, disminuyendo al mismo tiempo el precio de las bicicletas.

Como lo señala el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (S.f.) en su artículo *Historia de Ciclovía Bogotana*, el 15 de diciembre de 1974 se inauguró la primera ciclovía de 24 km con la participación de 5 000 bogotanos. Al 2020, la infraestructura de ciclovías en Bogotá contaba con más de 630 km de recorrido, la red más extensa de Latinoamérica.

En cuanto a las marcas que mayor participación cuentan en el mercado de bicicletas en Colombia a nivel de importaciones tenemos a HA Bicicletas, Bike House, Specialized, Disadina y Olimpica que suman 33.3 millones de dólares que representa el 63.4 % del total de importaciones realizando en el año 2020 en Colombia, lo que en términos de cantidades

significan 493 539 bicicletas, es decir, 87 000 bicicletas más que el año 2019, ello revela el potencial crecimiento de la industria pese al contexto de la pandemia, lo que resulta favorable para el crecimiento de la marca Cyclor en el mercado colombiano (González Bell, 2021).

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

A partir de la información disponible, en Bogotá los mayores proveedores de accesorios para bicicletas son 4 marcas reconocidas: Sram, Scott, Shimano y Campagnolo. De las cuales, Sram y Scott tienen mayor presencia en esta ciudad. Sin embargo, las marcas Shimano y Campagnolo son reconocidas marcas a nivel mundial por su alta calidad e innovación de productos.

Scott es una de las marcas líderes en Bogotá. De origen suizo, nació en la década de 1950 y fabrica componentes de bicicletas y accesorios como cascos, zapatillas, mochilas y demás complementos para fidelizar a su cliente; llegó a Colombia en el año 2012 con los modelos para los segmentos de montaña y urbano ideal para el transporte en la ciudad. Respecto de la calidad de las bicicletas Scott emplea para sus modelos materiales tanto de aluminio como fibra de carbono. Según lo indicado en la página web de Scott: “Colombia es indudablemente uno de los mejores países del mundo para practicar ciclismo en carretera” (Scott, 2022, párr. 1).

Por su parte, Shimano, la marca japonesa, tiene 38 años de presencia en Colombia a través de la empresa HA Bicicletas, quien a su vez es líder en sector de las bicicletas en ese país. Según la revista My Bike, Shimano es una marca que ha generado confiabilidad, durabilidad y excelente alternativa de costo beneficio para el mercado colombiano (My Bike, 2021).

Por su parte, Sram es una de las marcas líderes en fabricación de componentes para bicicletas. Fundada en 1987 en Estados Unidos, utiliza una avanzada tecnología en los engranajes con cambio inalámbrico en los modelos de montaña. Actualmente, compite con la marca Shimano apoyada en la innovación y la calidad de sus productos (Guevara, 2022b).

Así también, Campagnolo es un fabricante de componentes de gama alta con mínima presencia en Bogotá, sin embargo, es una de las marcas más reconocidas a nivel mundial. Fue establecida en Italia en 1933 y tiene como principales competidores a Shimano y Sram. Además, es líder en innovación y cuenta con más de 2 000 patentes a nivel mundial. (Guevara, 2022a).

**Tabla 10**

*Proveedores Bogotá*

Proveedores de componentes	Cantidad de tiendas Bogotá
SRAM	11
SCOTT	10
SHIMANO	2
CAMPAGNOLO	1

Adicionalmente, como lo señala Neira Marciales (2019), el 97 % del mercado de las bicicletas en Colombia está conformado por bicicletas de importación, de las cuales la gran mayoría (98 %) proviene de China y es que en Asia se tiene miles de fabricantes que producen componentes con diseños abiertos o personalizados. Por lo tanto, para una nueva tienda de bicicletas que se dedica a ensamblar como Cycler, se tiene un poder de negociación de proveedores bajo debido a que la variedad, tiempos de entrega y costos de China y Taiwán son muy competitivos en relación con las marcas ya conocidas de la Tabla 10.

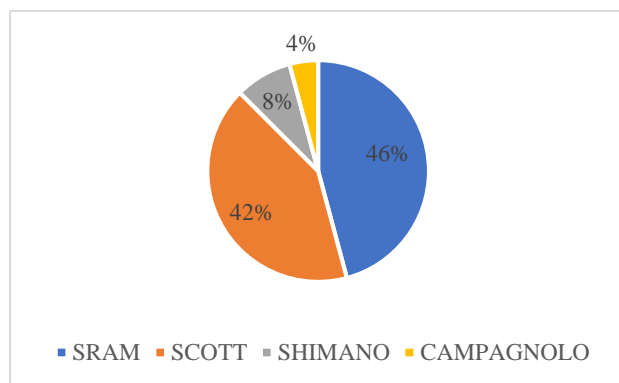


Figura 8. Cantidad de tiendas en Bogotá.

En el Apéndice 1 se presenta la Matriz de Porter de negociación de proveedores.

## 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los viajes diarios en bicicleta en la ciudad de Bogotá resultan 1 177 868 en el 2019, valor que se ha incrementado según se muestra en la Figura 9:

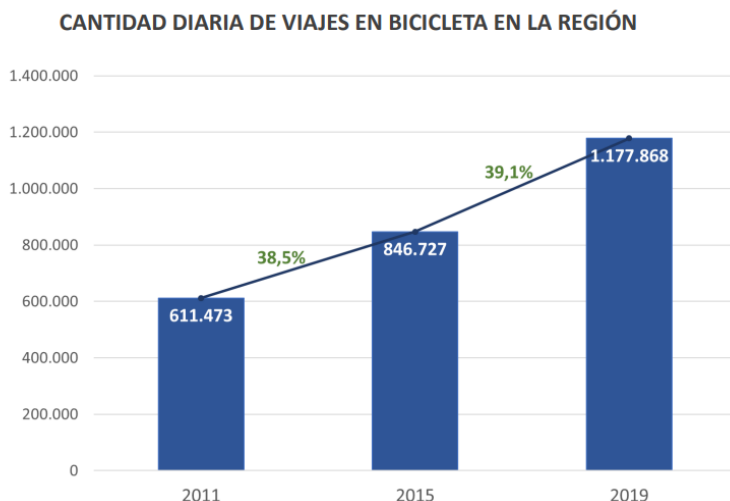


Figura 9. Cantidad diaria de viajes en bicicleta en la región. Adaptado de *Cantidad diaria de viajes en bicicleta en la región*, de Secretaría Distrital de Movilidad (2021). Presentación en PowerPoint.

Además de observar la tendencia de crecimiento de los usuarios de las bicicletas, se observa que en su mayoría este medio de transporte es usado por hombres según el detalle de la Figura 10:

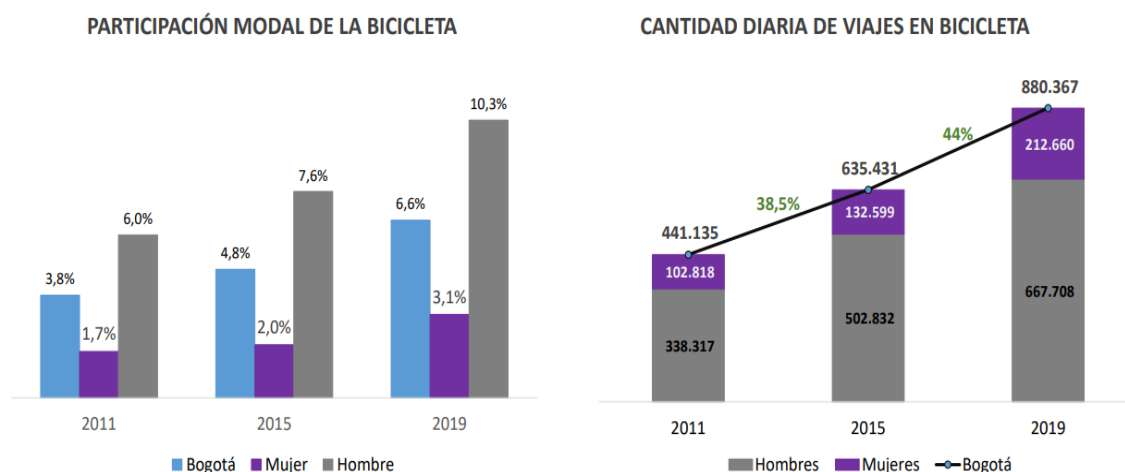


Figura 10. Evolución de los viajes en bicicleta en Bogotá. Adaptado de *Evolución Viajes en Bicicleta en Bogotá*, de la Secretaría Distrital de Movilidad (2021). Presentación en PowerPoint.

Asimismo, en la ciudad de Bogotá se verifica que solo se tiene 210 bicicletas por cada 1 000 habitantes, lo que significa una oportunidad para la industria de las bicicletas.

De otro lado, los viajes en bicicletas se distribuyen en los diferentes estratos de la vivienda, siendo los de menores estratos quienes tienen mayor participación en viajes con bicicleta.

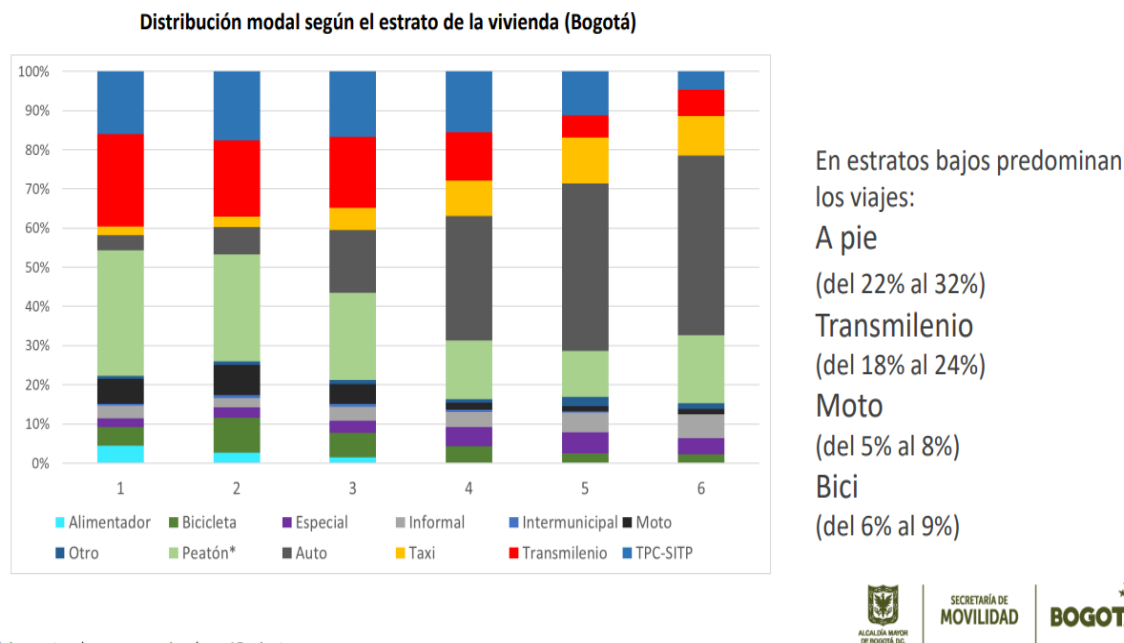


Figura 11. *Habitantes de estratos bajos y la movilidad.* Adaptado de *Distribución modal según el estrato de la vivienda (Bogotá)*, de la Secretaría Distrital de Movilidad (2021), Presentación en PowerPoint.

De lo anterior, se concluye que los potenciales clientes se ubican en los estratos de viviendas 1, 2 y 3 con participación de entre 6 % a 9 %, siendo la mayoría hombres que mujeres, lo que representa un total de 7.5 % aproximadamente de viajes de bogotanos y municipios; entonces, se consolida la oportunidad de incrementar la tasa de bicicletas por cantidad de habitantes en Bogotá. En el Apéndice 2 se presenta la Matriz de Poder de Negociación de Clientes.

### 2.2.3 Entrada potencial de nuevos competidores

Según Porter (2008), la amenaza de la entrada de nuevos competidores marca un límite al beneficio de una industria, y depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que hubiera de los integrantes existentes hacia los nuevos competidores.



Si bien las condiciones para establecer una empresa en Colombia son favorables y especialmente para realizar la importación de piezas que permiten armar las bicicletas, existen barreras de entrada a la industria de las bicicletas, tales como:

- **Concentración de las ventas:** En Colombia, las ventas se concentran en 8 marcas quienes abarcan el 80 % del mercado, por lo que conseguir una porción de ese mercado será muy difícil, especialmente para nuevas empresas que ingresan en este mercado (Neira Marciales, 2019).
- **Vías de circulación exclusiva de bicicletas:** solo Bogotá cuenta con una adecuada infraestructura vial para las bicicletas que consiste en 630 kilómetros de ciclovías al 2022, como se indicó anteriormente.

A continuación, detallaremos cada una de las variables consideradas en la Tabla 11:

**Tabla 11**

*Amenaza de Nuevos Competidores*

Ítem	Factores	Peso (%)	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	Economías de escala	25	Bajo					x	Alto	1.25
2	Identidad de marca	25	Bajo				x		Alto	1.00
3	Diferencias del producto	15	Bajo			x			Alto	0.45
4	Acceso a distribución	20	Bajo				x		Alto	0.8
5	Acceso a insumos necesarios	15	Bajo			x			Alto	0.45
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>								<b>3.95</b>

- **Economía de escala:** Dado que el ingreso a la industria de las bicicletas requiere de una economía de escala mínima de importación, ensamble y distribución, ello significa una barrera para nuevos competidores y, al mismo tiempo, significa una atraktividad para Cyclor, dado que ya cuenta con este factor desarrollado en Bogotá.
- **Identidad de marca:** Las empresas que ya se encuentran operando en el mercado colombiano tienen identificada su marca y lealtad de sus clientes producto del tiempo que vienen operando y por el tipo de servicio que se ofreció al cliente. Esto implica que los nuevos competidores deberán hacer inversión en publicidad, buscar

diferenciar sus productos o servicios del resto con la finalidad de que su marca sea reconocida.

- **Diferenciación del producto patentado:** Significan una restricción para aquellas marcas que no invierten en investigación y desarrollo, sin embargo, dado que Cyclor invierte en este campo, este factor crea una atraktividad para Cyclor.
- **Acceso a distribución:** Las empresas ya establecidas en Colombia tienen facilidades en la distribución de sus bicicletas a través de sus propias tiendas o de las tiendas por departamento. Los nuevos competidores deben comenzar procesos de negociación con las tiendas de departamentos o hacer inversiones para abrir sus tiendas.
- **Acceso a insumo necesario:** Las empresas que ya se encuentran operando en el mercado colombiano podrían tener contratos con los mejores proveedores de la industria y hasta establecido condiciones favorables para las partes e inclusive acuerdos de exclusividad que podrían afectar el ingreso de nuevos competidores.

Cabe precisar que se está considerando que Cyclor ya se encuentra en el mercado colombiano, por lo que las barreras señaladas anteriormente serán para las nuevas empresas que quieren ingresar. En ese sentido, el valor obtenido de 3.95 nos señala que el mercado colombiano de bicicletas es atractivo para Cyclor.

#### 2.2.4 Nivel de competencia en el sector

De acuerdo con Porter (2008), la rivalidad de los competidores refleja la intensidad de la competencia en la industria, un nivel de competencia alta tiene una gran influencia en la rentabilidad.

En Colombia, para el año 2020 existían muchas marcas de bicicletas de gama alta, media y baja; tal es así que 5 marcas venden directamente bicicletas de sus propias marcas en Colombia, el resto de los modelos son de marcas locales quienes importan piezas y arman sus modelos. En el mercado colombiano tenemos marcas internacionales compitiendo entre sí,



- **Crecimiento de la industria:** Si el crecimiento de la industria de las bicicletas es lento, la competencia para tener una mayor participación en el mercado será más fuerte, mientras que si el crecimiento es alto, dicha competencia será débil. A raíz de la pandemia se incrementó el uso de la bicicleta en Colombia, por lo que se espera que esta tendencia de crecimiento se mantenga.
- **Concentración y equilibrio:** Cuando la industria de las bicicletas está concentrada o dominada por pocas empresas, como el caso de Colombia, implica para Cyclor una dificultad para convertirse en protagonista en este mercado.
- **Diferenciación del producto:** Cuando las bicicletas o el servicio que ofrecen las empresas que venden estos productos son similares entre los competidores, la elección de los compradores será principalmente basada en el precio y al tipo de servicio que ofrecen las empresas. En este punto es muy importante señalar que Cyclor se diferencia por los marcos impresos en 3D y precios competitivos, ya que con ello se consigue la lealtad de los clientes, quienes preferirán sus bicicletas.
- **Barreras de salida:** La barrera principal de salida identificada son las relaciones comerciales que se generan con proveedores locales y compromisos financieros. El valor de 3.60 indica que el mercado colombiano de bicicletas es atractivo para Cyclor.

### 2.2.5 Productos sustitutos

Según Porter (2008), un producto sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de una manera distinta. Cuando la amenaza de la presencia de sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria disminuye, lo que volvería a la industria no atractiva.

**Tabla 13***Amenaza de Productos Sustitutos*

Ítem	Factores	Peso (%)	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	Existencia de diversos sustitutos	50	Alto				X		Bajo	2.00
2	Costos cambiantes	25	Bajo				x		Alto	1.00
3	Propensión a comprar sustitutos	25	Alto			x			Bajo	0.75
TOTAL		100								3.75

- **Existencia de diversos sustitutos:** Principalmente se tiene *scooters* eléctricos y bicicletas eléctricas como bienes sustitutos.
- **Propensión a comprar sustitutos:** Si el precio de venta de los *scooters* o bicicletas eléctricas disminuye, podría afectar la venta de las bicicletas. En este sentido, podría producirse una mayor propensión a la compra de sustitutos de parte de la población, lo cual afectaría la atraktividad de la industria de bicicletas en Colombia.

El valor obtenido de 3.75 nos señala que el mercado colombiano de bicicletas es atractivo.

### 3 Grado de atractividad de la industria

En el Apéndice 3 se presenta la evaluación de las cinco fuerzas de Porter.

### 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En el Apéndice 4 se presenta la matriz EFE con el resumen de las oportunidades y amenazas del análisis del macroentorno.

### 5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Basado en las inversiones en importaciones de bicicletas en el año 2020, donde se presentan cinco marcas de mayor participación: HA Bicicletas, Bike House, Specialized, Disandina y Olímpica que agrupan el 83.6 % del total de importaciones.

Es importante señalar que el 97 % de las bicicletas que se comercializan en Colombia provienen de las importaciones, por lo que es un parámetro que mide el nivel de los

competidores y dado que el nivel de importaciones de Cyclor es mínimo, se tiene una baja participación en el mercado de Bogotá.

## Capítulo III. Análisis interno de la organización

### 1. Modelo de negocio

Como expresan Osterwalder y Pigneur (2011, p. 14) en su libro *Generación de modelos de negocio*: “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Asimismo, los autores consideran que la mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que cubren cuatro áreas de este como clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Es así como se creó el modelo Canvas que se desarrolla en el Apéndice 5 para la empresa Cyclor; se resalta que la propuesta de valor está basada en niveles de calidad aceptables y precios de venta accesibles.

### 2. Cadena de valor

En el Apéndice 6 se detalla la Cadena de Valor de Cyclor.

### 3. Áreas funcionales

#### 3.1 Recursos Humanos

La organización de Cyclor cuenta con una organización funcional constituida por un presidente general de la unidad de negocios y vicepresidentes para las áreas. El soporte contable y de finanzas está a cargo de la casa matriz, sin embargo, las decisiones son realizadas por el presidente de la unidad de negocio. A continuación, se presenta el organigrama:

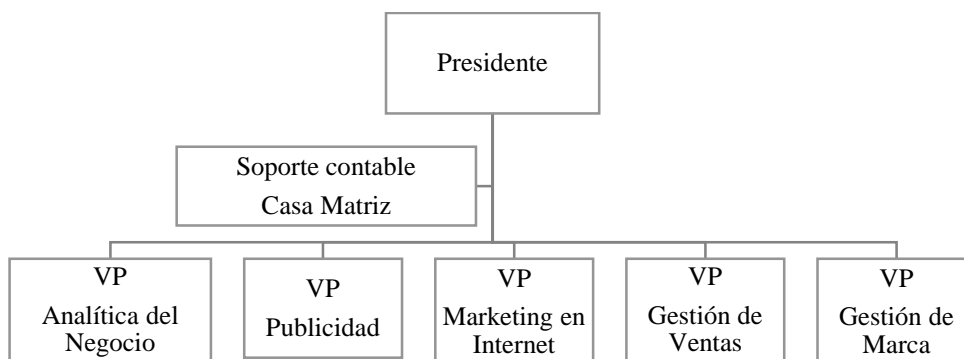


Figura 13. Organigrama Cyclor.

### 3.2 Operaciones

La estrategia mantenida por Cyclor es la de liderazgo en costos, por lo que, al cierre de su segundo año de operación, le permitió crecer en participación del mercado y en ventas obteniendo un buen desempeño económico. Ofrece al mercado diez modelos de bicicletas en los segmentos de Juventud, Trabajo, Recreación, Montaña y Velocidad; asimismo, realiza inversión en investigación y desarrollo para mejorar la calidad y desempeño de los productos ofrecidos, generando que los clientes se sientan atraídos por productos innovadores.

Respecto de la tienda abierta en Bogotá, esta fue inaugurada en el 2021 y cuenta con 16 vendedores, en su primer y único semestre de operación vendió 2 836 bicicletas (ver la Tabla 14).

**Tabla 14**

*Ventas de Cyclor en su Primer Semestre*

	Juventud	Trabajo	Recreación	Montaña	Velocidad	Total
Quarter 7	127	459	492	532	172	1 782
Quarter 8	116	267	212	340	119	1 054
Total	243	726	704	872	291	2 836

De acuerdo con lo señalado, Cyclor en Bogotá se encuentra en la etapa de introducción, debido a su reciente ingreso al mercado colombiano.

Los insumos requeridos para fabricar las bicicletas en Bogotá fueron importados de proveedores, mientras que el marco de fibra de vidrio fue fabricado localmente a medida del requerimiento de bicicletas de nuestros clientes con las impresoras 3D que cuenta la empresa.

Respecto de la demanda, en la tienda de Bogotá las ventas fueron de 2 836 bicicletas. Dichos valores se incrementarán debido a los efectos de la pandemia y se espera que terminada esta etapa, la demanda tenga un crecimiento sostenible y, por tanto, mayor número de bicicletas vendidas en Bogotá.

Asimismo, los costos de producción varían según la cantidad de las bicicletas fabricadas, tal como se muestra en la Tabla 15, sin embargo, para el año 2021 se espera un



incremento debido al aumento de precios de los diversos costos de los materiales y del transporte originados por la pandemia.

**Tabla 15**

*Costo de Producción de bicicletas Cyclor (USD)*

Modelos Cyclor	Cantidad de unidades producidas				
	100 units.	250 units.	500 units.	1000 units.	5000 units.
Super Velox	742	739	735	688	593
Roccia Two	695	692	688	641	553
Giro Two	577	575	572	527	453
Super Force	440	438	436	393	333
Super Trendy	422	420	419	376	317
Force Two	390	388	386	344	289
Super Giro	631	628	625	579	500
Super Roccia	739	736	732	685	592
Velox Two	694	690	687	640	551
Trendy Two	358	356	355	313	261

### 3.3 Logística

Cyclor cuenta con un área para ensamblaje en cada una de sus tiendas, en estos espacios se realizan las impresiones 3D de los marcos de las bicicletas, según las órdenes de producción y pedidos. Una vez impresos los marcos, se continúa con el armado e instalación de los accesorios y componentes importados. En cada etapa, los técnicos que realizan el armado efectúan las pruebas de calidad, para finalmente ubicar las bicicletas en la zona de almacenamiento y despacho, donde se completa la entrega del producto terminado a los clientes.

Los accesorios, como cambiador de velocidades, pedales, frenos, entre otros, son importados de diversos proveedores extranjeros, lo cual obliga a contar con un almacén con suministros que cubran la producción de al menos un periodo; además, se presenta la dificultad de tener mayor inventario producto de la variedad de modelos.

### **3.4 Marketing y Ventas**

Se cuenta con una tienda en Bogotá que es punto de venta y se exhiben los productos en la parte frontal la tienda para atraer a los clientes, además, se cuenta con vendedores especializados por segmento que brindan asesoría en el mismo local, información específica de las funcionalidades y beneficios de los productos en cartera, y absuelven las consultas de los clientes.

Cyclor cuenta con publicidad constante en diversos medios locales y regionales, entre ellas, publicaciones en revistas de ocio y entretenimiento, revistas de salud y estado físico, revista especializada en bicicletas y ciclismo, revistas de negocios y otros. Además, difunde la marca mediante afiches, radio, periódicos, y otros de comunicación masiva.

### **3.5 Finanzas y Contabilidad**

Al final del último cierre contable, se obtuvieron unos indicadores de rentabilidad significativos, siendo el Margen Bruto del 52 %, el margen operativo del 36 % y la utilidad neta del 29 % como se muestra en el Apéndice 7. Además, la inversión en I+D alcanzó los 7.5 millones de dólares.

### **3.6 Servicio posventa**

El servicio de posventa de Cyclor en Bogotá se brinda en la misma tienda mediante un servicio especializado denominado soporte técnico, con citas programadas, limitado a ajustes de frenos, alineamiento de ruedas y revisión de presión.

## **4. Matriz VRIO y Análisis de Recursos y Capacidades**

En el Apéndice 8 se presenta la Matriz VRIO de Cyclor.

## **5. Ventaja competitiva**

Las ventajas competitivas de Cyclor son las siguientes:

- La empresa Cyclor pertenece a una compañía internacional dedicada a la venta de bicicletas y cuenta con 20 tiendas en operación en los 5 continentes del mundo. Esto

representa una ventaja competitiva, ya que al pertenecer a una empresa con presencia global se cuenta con el respaldo financiero y logístico que le permite ser más competitiva.

- Cyclor cuenta con un proceso de impresión 3D mediante el cual se construyen los marcos de las bicicletas. El que sea una tecnología propia es otro aspecto que le da una ventaja competitiva respecto de la competencia.

## 6. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Cyclor es de liderazgo en costos: se ofrece un producto de calidad aceptable a precio asequible en diferentes segmentos de mercado (Juventud, Recreación, Trabajo, Montaña, Velocidad).

**Tabla 16**

*Estratégica competitiva Cyclor*

	Costo bajo	Diferenciación
Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
Objetivo limitado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Mediante el liderazgo en costos se busca incrementar sostenidamente el nivel de ventas, basado en estrategias en los productos, precios, promociones, y plazas.

## 7. Matriz EFI

Sobre la base del análisis de la cadena de valor realizado, donde determinamos los factores que tienen mayor impacto en Cyclor, elaboramos la matriz EFI que se presenta en el Apéndice 9. Allí, se identifican las fortalezas y debilidades asignándoles una ponderación a cada una de ellas, asimismo, se les asigna una calificación entre 1 (alta) y 2 (baja) para las debilidades, y 3 (bajo) y 4 (alto) para las fortalezas.

El puntaje ponderado de 2.75, sobre el puntaje máximo de 4, indica que Cyclor tiene una posición interna fuerte.

Por otro lado, entre sus principales debilidades está el depender de proveedores locales de marcas no reconocidas que suministran insumos necesarios para fabricar las bicicletas, así como un nivel bajo de su servicio de posventa de parte de Cyclor.

## Capítulo IV. Definición del problema

### 1. Definición del problema

Cycler es una empresa que se encuentra en su etapa de crecimiento, lo que se evidencia en los resultados de las ventas del 2020-2021. Abarca todos los segmentos del mercado de bicicletas y lidera la participación de mercado y posicionamiento de sus modelos a nivel global. De lo anterior, genera márgenes positivos en todos sus modelos apalancado en su volumen de ventas y retribuye con ganancias a la casa matriz.

Pese a lo anterior, el problema actual de Cycler en el mercado de Bogotá es que cuenta con una baja participación en el mercado de apenas 1 % frente a las cinco marcas reconocidas que concentran una cuota total del 80 %. Además, Cycler cuenta con un bajo reconocimiento de marca en el mercado. Lo anterior no se alinea al plan estratégico de la sede matriz y pone en riesgo la continuidad del negocio en Bogotá.

### 2. Enfoque de la solución potencial

Desarrollar nuevos mercados a partir de una zona donde Cycler se encuentre operando con el propósito de generar mayor volumen de ventas que aporte a la sostenibilidad del negocio. Para ello se podrá apalancar en su experiencia de expansión de nuevos mercados y su estrategia de liderazgo en costos. Se prevé una sociedad con un aliado estratégico de suministros que fortalezca y se alinee la cadena de valor de la empresa, generando optimizaciones para liderar el mercado con precios competitivos.

### 3. Alcance

Elaborar un plan estratégico con un alcance de 4 años desde el 2022 al 2025 de la tienda de Cycler ubicada en Bogotá, que incluya el tipo de asociación con un aliado estratégico de suministros de reconocimiento mundial.

#### **4. Limitaciones y supuestos**

##### **Limitaciones**

- Cyclor emplea una impresión 3D lo que conlleva a que la entrega de la bicicleta se realice en tres días.
- Cyclor depende de los suministros y accesorios de proveedores que atienden a la competencia y puede haber desabastecimiento eventualmente por la alta demanda.
- Juicio de marca en Colombia aún menor al 100%.

##### **Supuestos**

- Participación en el mercado de Bogotá de 1 %
- Presupuesto limitado.

## Capítulo V Estudio o sondeo de mercado

### 1. Objetivos

- Identificar la demanda potencial de Cyclor dado el crecimiento económico y poblacional del país, así como otros factores que impactan en las ventas de bicicletas.
- Determinar el volumen de producción y ventas de Cyclor para el mercado de la ciudad de Bogotá en el periodo del 2022 al 2025.

### 2. Metodología

Según Kotler y Keller (2012), en su libro *Dirección de Marketing*, el plan de investigación requiere establecer o especificar las fuentes de información, siendo la fuente de información secundaria la que se empleará en este caso, lo que incluye publicaciones del Gobierno, periódicos, libros, entre otros.

En cuanto al tipo de investigación, se realizó inicialmente una investigación exploratoria para reunir información preliminar acerca del mercado de bicicletas en Bogotá, lo que incluyó infraestructura vial, ventas de bicicletas, importaciones, crecimiento poblacional, crecimiento o variación del PIB, etc.

### 3. Mercado potencial

Según Kotler y Keller (2012), el mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un interés suficientemente elevado por la oferta del mercado, lo que requiere además ingresos suficientes y acceso al producto. En ese sentido, el mercado potencial estará determinado por aquellos que actualmente adquieren bicicletas de las marcas reconocidas en Bogotá, tal como se muestra en la Figura 12, lo que en el año 2019 significó una venta de 600 000 bicicletas.

## Selección de mercados

Kotler y Keller (2012, p. 214) afirman que: “La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades”. De otro lado, los autores mencionan que los segmentos se definen mediante el análisis de sus características descriptivas entre geográficas, demográficas y psicográficas. Dado los análisis externos contenidos en el capítulo precedente la segmentación de mercado a aplicar al presente estudio será de tipo geográfica.

De acuerdo con los citados autores, la segmentación geográfica divide al mercado en unidades geográficas, lo que para el presente estudio estará determinado por el volumen de infraestructura de ciclorrutas en las ciudades de Colombia, con los datos que se muestran en la Figura 14:



Figura 14. Infraestructura vial de Colombia. Adaptado de *Proyectos de infraestructura Vial para bicicletas* [imagen], de Alcaldía de Bogotá/Secretaría de Infraestructura Física de Medellín/Secretaría de Movilidad de Cali. Guevara Benavides (2018). *Ciudades principales sumarán 553 kilómetros en vías para bicicletas.*

De donde se verifica que el segmento geográfico de mayor infraestructura y proyección de crecimiento es Bogotá.



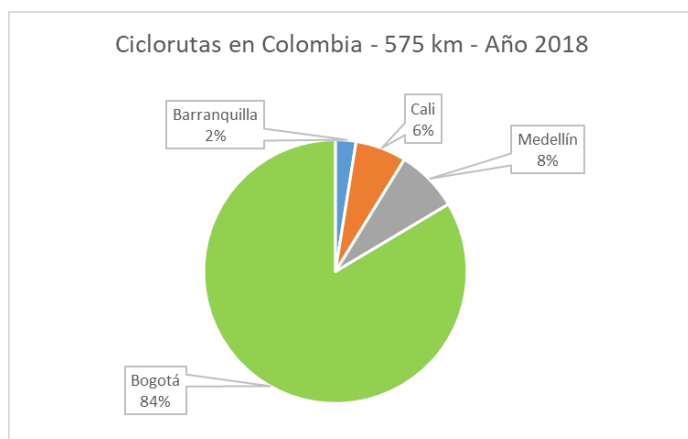


Figura 15. Ciclorutas por ciudades principales.

### **Mercado de bicicletas en Bogotá**

En el Apéndice 10 se muestran las tendencias de crecimiento del mercado de bicicletas en Bogotá.

### **Mercado potencial de bicicletas en Bogotá**

De acuerdo con la nota editorial de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá (Sánchez, 2018), existe una demanda potencia en la ciudad de Bogotá dada el bajo porcentaje de hogares que cuentan con bicicleta en sus localidades, en promedio 29 %, ver Apéndice 11.

### **4. Estimación de la demanda**

En principio se estimarán las ventas anuales de bicicletas en Bogotá mediante un modelo de regresión múltiple con las variables de población, PIB y cantidad de viajes en bicicleta como variables independientes, siendo la variable dependiente la cantidad de bicicletas vendidas.

### **Estimación de la población de Bogotá**

Esta información se encuentra elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

**Tabla 17***Estimación de la población de Bogotá*

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Población	7 743 955	7 834 167	7 901 653	7 968 095	8 034 649	8 101 412

*Nota:* Elaborada partir de las *Proyecciones de la población de Bogotá* publicado por DANE (S.f.) (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>).

**Estimación del PIB**

Esta información del PIB del año 2020 es obtenida de la proyección de indicadores que realiza el Banco Mundial para las ciudades más importantes a nivel mundial, mientras que la proyección del PIB es obtenida de las proyecciones de crecimiento del FMI.

**Tabla 18***Estimación del PBI*

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PBI	-6.79	10.20	5.00	3.70	3.20	3.20

*Nota:* Adaptado de Indicadores Banco Mundial / Proyecciones de crecimiento del FMI, de Grupo Banco Mundial (2022), <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO>

**Cantidad de viajes diarios en bicicleta**

Sobre la base de la cantidad de viajes diarios en Bogotá (ver la Figura 10) se elaboran las proyecciones de cantidad de viajes y ventas de bicicletas para los años siguientes:

**Tabla 19***Viajes diarios en bicicletas*

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Viajes en bicicleta	1 260 653	1 343 438	1 426 224	1 509 009	1 591 794	1 674 580

## Cantidad de venta de bicicletas

**Tabla 20**

*Proyección de ventas de bicicletas Cycler*

Año	Población	PBI	Viajes Bicicletas	Cant. Venta Bicicletas
2011	7 152 656	6.95	611 473	265 779
2012	7 195 980	3.91	670 287	291 343
2013	7 228 427	5.13	729 100	316 906
2014	7 252 949	4.5	787 914	342 470
2015	7 273 265	2.96	846 727	368 033
2016	7 300 918	2.09	929 512	404 016
2017	7 337 449	1.36	1 012 298	440 000
2018	7 412 566	2.56	1 095 083	475 983
2019	7 592 871	3.28	1 177 868	600 000
2020	7 743 955	-6.8	1 260 653	642 170
2021	7 834 167	10.2	1 343 439	763 101
2022	7 901 653	4.5	1 426 224	794 702
2023	7 968 095	3.7	1 509 009	842 539
2024	8 034 649	3.2	1 591 794	891 445
2025	8 101 412	3.2	1 674 580	942 143

Dado que la cantidad de bicicletas vendidas es a nivel nacional, entonces la estimación de las ventas para la ciudad de Bogotá será de 84 % sobre la cantidad de ventas a nivel nacional (tomando en cuenta la proporción de infraestructura de la Figura 14):

**Tabla 21**

*Estimación de ventas de bicicletas en Bogotá*

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas de bicicletas en Bogotá	536 539	637 578	663 981	703 950	744 811	787 169

## 5. Demanda objetiva

Actualmente, el 80 % del mercado se encuentra cubierto por 5 marcas reconocidas como se aprecia en la Figura 12. Para determinar el mercado objetivo, se considera que Cycler tiene proyecciones de cuota de mercado de hasta 5 % al final del año 2025.

Por lo anterior, las proyecciones de ventas se indican a continuación:

**Tabla 22***Proyección de ventas Cyclor en Bogotá*

Año	2022	2023	2024	2025
Ventas en Bogotá				
Proyección de Cuota de mercado de Cyclor	2 %	3 %	4 %	5 %
Ventas de bicicletas de Cyclor	13 279	21 118	29 792	39 358

## Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia (2022-2025)

### 1. Matriz FODA

Sobre la base de los resultados de la evaluación de factores externos e internos, se ha elaborado la matriz FODA incluida en el Apéndice 12 y las estrategias sugeridas para Cyclor en el FODA Cruzado del Apéndice 15.

### 2. Estrategias genéricas de Michael Porter

De acuerdo con lo precisado por Michael Porter, se debe definir una estrategia genérica para guiar las actividades y operaciones de las organizaciones, esta es la que se muestra en la Tabla 23.

Con el fin de cubrir la mayor cantidad de clientes o cuota de mercado en los diferentes segmentos (Juventud, Trabajo, Recreación, Montaña, Velocidad) se opta por mantener la estrategia de liderazgo en costos para el periodo 2022 al 2025.

**Tabla 23**

*Ventaja competitiva de Cyclor*

Ventaja Competitiva			
		Bajo Costos	Calidad / Exclusividad
Alcance del mercado	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Limitado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Para lo cual, se sugiere realizar las siguientes acciones:

- Optimizar los costos indirectos.
- Mejorar los procesos optimizando los recursos, simplificando el proceso de producción.
- Considerar un sistema de distribución a bajo costos.
- Lograr altos volúmenes de ventas.

### 3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA establece las mejores estrategias a utilizar, luego de evaluar las posiciones internas y externas, y brinda como resultado la definición más adecuada a seguir por la empresa. A continuación, los factores y su evaluación:

**Tabla 24**

*Factores internos y externos*

<b>Fuerza Financiera (FF)</b>			
FACTORES INTERNOS	FF1	Rendimiento sobre la inversión (ROI)	5
	FF2	Apalancamiento	1
	FF3	Utilidad Neta	3
	FF4	EBITDA	4
	FF5	Flujo de efectivo	4
	FF6	Rotación de inventarios	5
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>			
FACTORES INTERNOS	VC1	Participación del mercado	-6
	VC2	Calidad del producto	-3
	VC3	Ciclo de vida del producto	-3
	VC4	Lealtad del consumidor	-5
	VC5	Utilización de la capacidad	-1
	VC6	Conocimientos tecnológicos prácticos	-2
	VC7	Control sobre proveedores y distribuidores	-5
<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>			
FACTORES EXTERNOS	EA1	Cambios tecnológicos	-3
	EA2	Variabilidad de la demanda	-1
	EA3	Rango de precios de productos de la competencia	-3
	EA4	Barreras de entrada al mercado	-5
	EA5	Rivalidad / presión competitiva	-6
	EA6	Elasticidad de precios de la demanda	-6
	EA7	Presión de los productos sustitutos	-5
	EA8	Facilidad para salir del mercado	-2
<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>			
FACTORES EXTERNOS	FI1	Potencial de crecimiento	5
	FI2	Potencial de utilidades	3
	FI3	Estabilidad financiera	5
	FI4	Grado de apalancamiento	6
	FI5	Utilización de recursos	5
	FI6	Facilidad de entrada al mercado	4

Como resultado final, obtenemos una coordenada que se traslada a la Figura 16 de posición estratégica:

- Eje X (VC + FI) = 1.10
- Eje Y (FF + EA) = -0.21

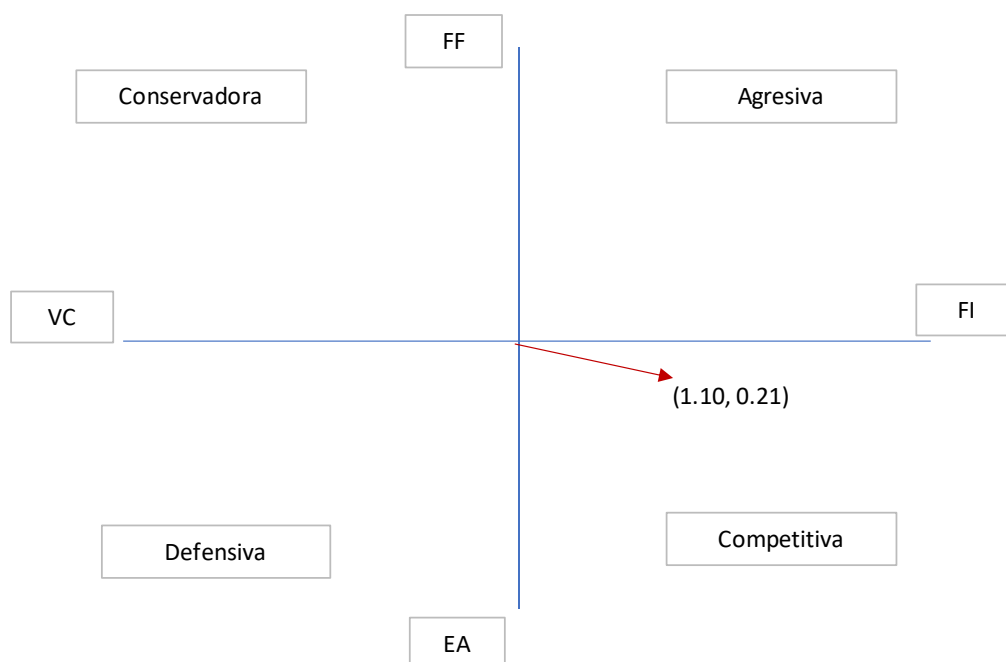


Figura 16. Posición estratégica Cyclus.

Como se aprecia, el resultado de la matriz establece que debemos seguir una estrategia competitiva, pudiendo aplicar una estrategia que consiga mayor cuota de mercado como:

- Integración hacia atrás mediante una alianza estratégica con un proveedor de suministros.
- Penetración de mercados.

#### 4. Matriz BCG

Esta matriz es una herramienta de análisis para el portafolio de productos de la empresa Cyclus. Para este caso, se han analizado las marcas en los diferentes segmentos de mercado, siendo estas las siguientes:

- Juventud: i) Super Trendy, ii) Trendy Two.

- Trabajo: i) Super Force, ii) Force Two.
- Recreación: i) Super Giro, ii) Giro Two.
- Montaña: i) Super Roccia, ii) Roccia Two.
- Velocidad: i) Super Velox, ii) Velox Two.

Con los datos de ventas y participación del mercado colombiano, específicamente los de Bogotá, se elabora la Tabla 25, identificando el manejo que se le debe brindar a cada marca y producto:

**Tabla 25**

*Participación de mercado Cyclor*

		Participación de mercado	
		Baja	Alto
Crecimiento en el Mercado	Alto	Interrogante	Estrella
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force Two</li> <li>• Velox Two</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Super Giro</li> <li>• Super Roccia</li> </ul>
	Bajo	Perro	Vaca
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Super Trendy</li> <li>• Trendy Two</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giro Two</li> <li>• Roccia Two</li> <li>• Super Force</li> <li>• Super Velox</li> </ul>

## 5. Matriz Interna-Externa (MIE)

En la siguiente tabla se presenta la matriz Interna-Externa de Cyclor.

**Tabla 26**

*Matriz Interna-Externa*

		Puntajes totales ponderados de EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntajes totales ponderados de EFE	Alto 3.0 a 4.0	3.0	2.0	1.0
	Medio 2.0 a 2.99	I	II EFI=2.75 EFE=3.07	III
	Alto 1.0 a 1.99	IV	V	VI
		VII	VIII	IX
		1.0		



De acuerdo a los valores obtenidos en las matrices EFI (2.75) y EFE (3.07) se selecciona al cuadrante II, por lo que la estrategia a seguir será de **Crece y Construir** considerando la estrategia de penetración del mercado, ya que Cycler tiene poco tiempo en Bogotá.

## 6. Matriz de Ansoff

De acuerdo con la evaluación de la matriz de Ansoff que establece estrategias de crecimiento, la estrategia a optar para Cycler es penetración en el mercado, pues está enfocada a obtener mayor cuota de mercado en la ciudad de Bogotá y con productos existentes en el mercado:

**Tabla 27**

*Matriz de Ansoff para Cycler*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Las acciones para esta estrategia corresponden a tener mayor publicidad y promocionar adecuadamente los productos para atraer los clientes potenciales, además de contar con una fuerza de ventas eficiente.

## 7. Matriz de Alineamiento Estratégico

En el Apéndice 13 se presenta la matriz de Alineamiento Estratégico.

## 8. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

En el Apéndice 14 se detalla la matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.

Del resultado, la estrategia con mayor ponderación, considerando los factores internos y externos, es la de evaluar alianzas con proveedores reconocidos de suministros para incrementar en preferencia y reducir costos.

## 9. Descripción de la estrategia seleccionada

### 9.1 Alianza estratégica con proveedores

De acuerdo con la evaluación de las estrategias en la matriz MPEC se implementará la estrategia: Evaluar alianzas con proveedores reconocidos de suministros para incrementar en preferencia y reducir costos.

Dentro de los proveedores con mayor reconocimiento a nivel mundial de suministros para bicicletas y que tienen presencia en Latinoamérica (Brasil, Argentina y Uruguay) se selecciona a la marca Shimano, por las razones que se exponen a continuación:

- Shimano es un fabricante de repuestos de bicicletas de presencia y reconocimiento mundial.
- Desarrolla sus productos con tecnología de vanguardia.
- Está presente en los diferentes segmentos empleando innovación continua en sus procesos.
- Sus procesos de fabricación tienen economía de escala, lo cual favorece que sus precios sean competitivos.

Lo anterior se encuentra alineado a los propósitos de crecimiento de Cyclor en Bogotá en términos de cuota de mercado y a nivel de rentabilidad.

### 9.2 Beneficios esperados para Cyclor

- **Mejora de la preferencia o marca:** Dado que Shimano es una marca reconocida sumará prestigio a la marca Cyclor en sus diferentes segmentos. A fin de potenciar este beneficio se explotarán las actividades de *marketing* que se detallarán en el siguiente capítulo del estudio.
- **Menores costos de producción:** En los términos de la alianza se considerarán precios preferenciales de los repuestos de Shimano para su ensamblaje con el marco de bicicleta de Cyclor, lo que disminuirá los costos de ventas.

- **Mayor utilidad neta:** Considerando que Shimano cuenta con productos de innovación y tendencia mundial, Cyclor disminuirá significativamente los costos de investigación y desarrollo, que representaron en los dos primeros años de su operación en alrededor de 6 millones de dólares.
- **Incremento en ventas:** Con menores costos de producción, se espera consolidar la estrategia genérica de liderazgo en costos, con lo cual se aguarda el incremento de las ventas y mayor cuota de mercado de hasta el 5 % en el mercado de Bogotá hasta el 2025.

### 9.3 Beneficios esperados para Shimano

- **Mayor presencia en el mercado colombiano:** Dado que Colombia es la capital de la bicicleta en Latinoamérica, con la alianza Cyclor-Shimano, esta última empresa ganará una mayor presencia a través del crecimiento de Cyclor.
- **Mayores ventas:** Con mayor cuota de mercado, las ventas de los repuestos de Shimano alcanzarán mayores ventas a través de la marca Cyclor.

## **Capítulo VII. Planeamiento estratégico de la alianza Cyclers-Shimano (2022-2025)**

### **1. Visión**

Ser reconocido en Bogotá como el fabricante referente de bicicletas impresas en 3D con una excelente relación calidad-precio.

### **2. Misión**

Fabricar bicicletas con diseños y componentes innovadores, de calidad a precios accesibles y con soporte técnico especializado.

### **3. Objetivo general**

Incrementar la participación de la alianza Cyclers-Shimano en el mercado colombiano incrementando la cuota de mercado con rentabilidad de las operaciones.

#### **3.1 Objetivos estratégicos**

- Alcanzar la cuota de mercado en Bogotá del 5 % en el año 2025.
- Reducir los costos de producción en 6 % al 2025.
- Alcanzar la utilidad neta del 18 % al 2025.
- Contar con al menos una persona especializada por segmento en cada tienda al 2025.

#### **3.2 Modelo de negocio Cyclers-Shimano**

En el Apéndice 16, se muestra el modelo de negocio de la alianza Cyclers-Shimano.

#### **3.3 Cadena de valor**

Se ha utilizado esta herramienta de análisis estratégico para identificar la ventaja competitiva de la alianza entre Cyclers-Shimano. En el Apéndice 17, se puede identificar las ventajas adicionales que se producen a partir de esta alianza.

## Capítulo VIII. Planes funcionales y de Responsabilidad Social

### 1. Plan de Operaciones

#### 1.1 Objetivos de Operaciones

- **Reducir los costos de producción acumulado:** Se prevé, en los términos de la alianza con Shimano, precios preferenciales para Cyclor, lo que permitirá ser competitivos a nivel de costos de producción.
- **Abrir nuevas tiendas:** Se abrirán nuevas tiendas en zonas cercanas a las ciclovías y que permitan cubrir estratégicamente el área geográfica de Bogotá, especialmente en las zonas donde el índice de bicicletas por familia es menor al 30 %. Se espera abrir una tienda en cada año del horizonte del plan estratégico.
- **Tiempo de entrega de las bicicletas:** Con la eficiencia ganada con personal especializado y con la apertura de mayor número de tiendas, se espera reducir los tiempos de entrega de dos días a solo un día hacia el 2025.

**Tabla 28**

*Objetivos operacionales*

Objetivos específicos	2022	2023	2024	2025	Indicador
Reducir los costos de producción acumulado	1.5%	3%	4.5%	6%	Porcentaje sobre costo de producción
Abrir nuevas tiendas acumulado	1	2	3	4	Cantidad de tiendas
Tiempo de entrega de las bicicletas	2	2	1	1	Días

## 1.2 Estrategias de Operaciones

- **Suministros**

En la nueva estructura de Operaciones, Cyclor continúa con la impresión del marco 3D, mientras que los repuestos son importados a la fábrica de Shimano con un periodo trimestral de entrega, procesos que se basan en un programa anual que fue aprobado en octubre del año anterior.

- **Almacenamiento**

Se prevé un almacén en la tienda central actual y almacenes de menor volumen en cada tienda nueva.

El *stock* se controlará mediante un sistema en línea, mientras que la distribución será mediante un servicio con un proveedor local.

- **Ensamblaje**

El personal de ensamblaje será previamente entrenado por especialistas de la fábrica Shimano quienes emitirán certificaciones. La actividad se realizará en cada tienda según la demanda y pedidos en línea.

- **Capacitación**

Se contratará con un programa de capacitación anual en los nuevos modelos y tecnologías del proveedor de suministros de la marca Shimano.

- **Entrega**

La entrega será en tienda, mientras que en el sistema *delivery* las entregas serán mediante el distribuidor local.

## 1.3 Diseño de los procesos

Una vez que el cliente ha decidido la compra de la bicicleta Cyclor, se inicia el proceso de ventas que se muestra a continuación:

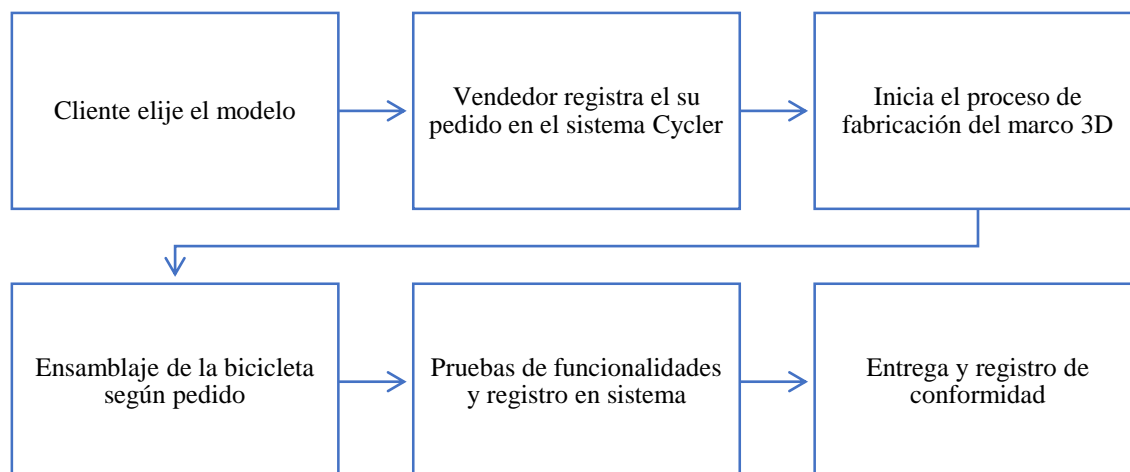


Figura 17. Proceso Cyclor Shimano

#### 1.4 Programación de actividades del plan de Operaciones

Con la finalidad de reducir los costos de producción, abrir nuevas tiendas y reducir los tiempos de entregas de las bicicletas compradas, se establece el siguiente plan de operaciones:

**Tabla 29**

*Objetivos y planes de Operaciones*

Objetivos	Planes
Reducir los costos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener personal especializado con alta eficiencia en la producción</li> <li>• Alcanzar niveles de eficiencia altos en cada año por el crecimiento en puntos de venta y cuota de mercado</li> </ul>
Abrir nuevas tiendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los lugares de mayor oportunidad de ventas basado en la cercanía a las ciclorrutas y en zonas de bajo índice de bicicletas por familia</li> <li>• Alquiler de locales y acondicionarlos según el estándar de tienda de Cyclor</li> </ul>
Reducción de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de indicadores de tiempo de ensamblaje y entrega.</li> <li>• Contrato de proveedor de distribución local con indicador de tiempo de entrega</li> </ul>

#### 1.5 Presupuesto del plan de Operaciones

Se abrirá una tienda en cada año hasta el 2025, cuyos costos se muestran a continuación:

**Tabla 30***Presupuesto del plan de Operaciones*

Planes de acción	2022	2023	2024	2025
Personal especializado	10 000	15 000	20 000	25 000
Alquiler tiendas y almacenes	96 000	144 000	192 000	240 000
Abrir nuevas tiendas	82 000	82 000	82 000	82 000
Proveedor de distribución local	25 640	40 052	56 618	74 882
<b>Total USD</b>	<b>213 640</b>	<b>281 052</b>	<b>350 618</b>	<b>421 882</b>

**2. Plan de Recursos Humanos****2.1 Objetivos de Recursos Humanos**

A continuación, los objetivos a nivel de personal de ventas y clima organizacional.

- **Personal de venta y administración calificados**

Con la alianza Cyclor Shimano se prevé contar con personal de venta con conocimientos en el uso de los nuevos implementos utilizados para cada modelo de bicicletas, por lo que se requerirá personal calificado y certificado constantemente por Shimano para la mejor gestión de sus prestaciones e innovaciones constantes.

- **Mejorar clima organizacional**

Teniendo en cuenta el objetivo de expansión y creación de nuevas tiendas, la incorporación de nuevo personal requerirá mediciones del clima organizacional en periodos anuales (noviembre de cada año) realizado por un equipo consultor externo con el objetivo de medir el bienestar del personal de toda la organización y la confianza que se tiene en su equipo director, revisando también el nivel de satisfacción de las escalas salariales.



**Tabla 31***Objetivos de Recursos Humanos*

Objetivos específicos	2022	2023	2024	2025	Indicador
Contar con personal de venta y administración calificados	60 %	75 %	90 %	100 %	Porcentaje de personal calificado
Mejorar el clima organizacional	50 %	65 %	75 %	80 %	Índice de clima organizacional

**2.2 Estrategia de Recursos Humanos**

- **Capacidades, capacitación y formación**

Se busca tener personal con experiencia específica en ventas de bicicletas o productos afines. Todo el personal deberá tener capacitación constante en el uso de nuevas tecnologías provenientes de Shimano, para lo que se generarán certificaciones de esta empresa en el conocimiento y uso de sus implementos.

El desarrollo profesional dentro de la empresa se basará en el nivel de desempeño de cada personal, los logros individuales y colectivos, así como en las capacidades que demuestren en temas de iniciativa, colaboración e innovación, que les permitirá optar por puestos de mayor jerarquía.

- **Organización**

La organización será del tipo funcional buscando mantener una estructura jerárquica y con equipos agrupados por especialidades como ventas, *marketing* o producción.

- **Dimensión**

Cada tienda contará con una dimensión acorde al tamaño del local, la capacidad de producción y volumen de ventas.

- **Selección y contratación de personal**

La incorporación de nuevo personal estará regida por capacidades mínimas relacionadas con la experiencia previa en el puesto de trabajo, el nivel de habilidades blandas y conocimientos tecnológicos en el puesto de trabajo requerido.

La incorporación inicia con un periodo de prueba de tres meses para pasar a contratos por un año; cumplidos tres años de renovaciones se optará por incluirlos en al *staff* permanente de la empresa.

- **Evaluación de desempeño**

Anualmente, se realizará a inicio de año, en el mes de enero, una selección de metas que todo el personal debe cumplir, alineadas a los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos serán acordados con cada colaborador y su superior inmediato, los que serán evaluados en dos periodos dentro del año en curso en los meses de junio y noviembre.

Los resultados de estas evaluaciones buscarán la mejora continua en el desempeño del trabajador y servirá como herramienta decisora para su continuidad y/o promoción dentro de la organización.

### 3. Plan de *Marketing* y Ventas

#### 3.1 Objetivos de *Marketing* y Ventas

Se estima que Cyclor inicia en el año 1 con una participación en el mercado de 2 %, y que luego de la implementación de los planes de *marketing* vía alianza con Shimano, se logra alcanzar cuotas de crecimiento anual hasta el 5 % en el año 2025.

**Tabla 32**

*Plan de Marketing*

Objetivos específicos	2022	2023	2024	2025	Indicador
Incrementar cuota de participación de mercado en Bogotá	2 %	3 %	4 %	5 %	Porcentaje de participación en el mercado de Bogotá
Mejora en reconocimiento del cliente como fabricante de bicicletas a precios accesibles	65 %	70 %	75 %	80 %	Porcentaje de clientes que califican como fabricante de bajo costo
Mejora en reconocimiento del cliente como fabricante de bicicletas de buena calidad	50 %	60 %	70 %	80 %	Porcentaje de clientes que califican como fabricante de buena calidad

## **3.2 Estrategia de la mezcla de *Marketing***

### **3.2.1 Producto**

Cycler ofrece a sus clientes diversos modelos de bicicletas en cinco segmentos del mercado, con la implementación innovadora de fibra de carbono en su estructura principal mediante impresión en 3D, con componentes de alta calidad que cuentan con respaldo de la marca Shimano reconocida como empresa de gran trayectoria a nivel mundial.

### **3.2.2 Precio**

Los precios de venta ofrecidos al mercado por Cycler son competitivos con el fin de encontrarse por debajo del valor promedio de la competencia que está alineada a la estrategia de reducción de costos de producción generada también por la alianza con Shimano.

### **3.2.3 Plaza o distribución**

Cycler se establece en la ciudad de Bogotá a través de tiendas de venta directa a sus clientes, incrementando paulatinamente su presencia con la apertura de una nueva tienda anualmente desde el año 2022. La ubicación estratégica de estas tiendas de venta será centrada en la cercanía a las zonas con mayor afluencia de ciclistas y ciclomotoristas en la ciudad.

### **3.2.4 Promoción**

Los productos tienen exhibición en tienda, específicamente de los nuevos modelos, así como la promoción y *marketing* de cada segmento a través de la página web de la empresa, redes sociales y medios de comunicación especializados en el uso de bicicletas en Bogotá.

Asimismo, tiene personal calificado y con experiencia en venta de bicicletas que brinda una mejor experiencia de compra a los clientes, permitiendo atender de buena forma el servicio de posventa.

También se cuenta con promociones para la fidelización de los clientes, relacionadas a una nueva compra o referenciando el producto con un nuevo cliente.

### 3.3 Segmentación de mercado

Según la definición de los productos de Cyclor, se atiende a 5 segmentos del mercado: Juvenil, Trabajo, Recreación, Montaña y Competencia (velocidad), estos enfocados en los niveles socioeconómicos C y D, entre 8 y 60 años, abarcando tanto al público masculino como el femenino.

### 3.4 Posicionamiento

El posicionamiento es lograr una reputación de productos de alta calidad y desempeño a precio asequible para lo que se busca llegar a los segmentos de la base de la pirámide.

### 3.5 Programación de actividades del plan de *Marketing* y Ventas

Se propone las siguientes actividades:

- *Marketing* digital (redes sociales y web); comercializar los productos en medios digitales pagados como Instagram y Facebook, así como crear y mantener una página web actualizada con los productos y promociones, esta página y contenidos se tercerizarán.
- *Marketing* en medios especializados en uso de bicicletas; consiste en generar publicidades en revistas especializadas y de buena reputación que generen atracción de sus usuarios hacia Cyclor.
- Programa de fidelización de clientes; se propone ofrecer a los clientes un beneficio o descuento por hacer referencia a amigos o conocidos que lleguen y compren una bicicleta.
- Estudio de mercado de percepción de precios y calidad de bicicletas.
- Participación en ferias especializadas en Bogotá.
- Participar en eventos de responsabilidad social.

### 3.6 Presupuesto del plan de *Marketing* y Ventas

Se estima una inversión en *Marketing* y Ventas, a partir del plan realizado por Cycler, en los primeros dos años del inicio de sus operaciones, lo que incluye promociones de la marca, programas especiales, anuncios entre otros. Se ha considerado que cada año las inversiones en este rubro se incrementan en 15 % dado el incremento de las nuevas tiendas con miras a alcanzar mayor cuota de mercado en el año 2025.

**Tabla 33**

*Presupuesto plan de Marketing*

Planes de acción	2022	2023	2024	2025
+ <i>Marketing</i>	32 473	59 981	98 283	150 810
+ Programas Especiales	131 116	242 188	396 840	608 929
+ Creación de Anuncios	16 785	31 003	50 801	77 951
+ Gastos de Puntos de Venta	5 595	10 334	16 934	25 984
+ Gastos de Publicidad	697 292	1 287 986	2 110 444	3 238 359
+ Gastos de <i>Marketing</i> en Internet	116 401	215 007	352 302	540 588
+ Costo de Diseño de Nuevas Marcas	83 923	155 017	254 005	389 756
+ Investigación de Mercado	27 974	51 672	84 668	129 919
<b>Total</b>	<b>1 111 560</b>	<b>2 053 190</b>	<b>3 364 277</b>	<b>5 162 296</b>

## 4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

### 4.1 Objetivo de RSC

Uno de los objetivos de Cycler es ser una empresa socialmente responsable que beneficie a los grupos de interés que estén relacionados con el negocio de forma directa o indirecta y que pueden influir positiva o negativamente en los resultados.

Al respecto, se identifican a los colaboradores y la población de las comunidades del área de influencia de las operaciones de la empresa como los grupos de interés que influyen en los resultados.

## **4.2 Plan de actividades**

### **4.2.1 Contribución a las comunidades**

Se plantea realizar acuerdos con los municipios de las comunidades con menores recursos económicos donde Cycler tiene influencia con sus operaciones, dichos acuerdos consisten en donar anualmente 15 bicicletas a cada una de ellas para que el municipio preste por horas a sus pobladores.

Se plantea iniciar esta donación el primer año de operación para dos municipios, y cada año incrementar dos municipios más, en la misma proporción de crecimiento de tiendas.

Con ello, no solo se apoyará a las personas de menores recursos para que usen bicicletas sino también se ayudará a posicionar la marca, ya que las bicicletas donadas deberán llevar dicha marca en un tamaño adecuado y un lugar visible.

### **4.2.2 Contribución a los colaboradores**

Se establecerá un ambiente de trabajo adecuado para que nuestros colaboradores desarrollen las actividades encargadas. Esto será a través de instalaciones físicas y principalmente manteniendo un buen clima laboral que permita que nuestros colaboradores se comprometan con la empresa y con ello, además, evitar altas tasas de rotación de personal.

Para ello, se adoptarán las siguientes medidas:

- Se establecerá una remuneración competitiva acorde al mercado, así como incentivos económicos por metas logradas.
- Política de cero tolerancias en temas relacionados a discriminación por sexo, raza, creencias religiosas y orientación sexual.
- Establecer políticas de equidad de género al disponer que la cantidad de trabajadores hombres y mujeres sean similares, y tengan las mismas oportunidades para ocupar puesto directivos de la empresa.

Debido a que son políticas por establecer, el costo de su implementación es mínimo.

### 4.3 Presupuesto del plan de RSC

Se requiere establecer un presupuesto principalmente para realizar la donación de bicicletas, el que se muestra a continuación.

**Tabla 34**

*Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Corporativa*

	2022	2023	2024	2025
Número de tiendas abiertas	1	2	3	4
Cantidad de municipios	2	4	6	8
Cantidad de bicicletas donadas	30	60	90	120
Costo donación (USD)	54 877	88 143	125 589	167 574

## 5. Plan Financiero

### 5.1 Objetivos de Finanzas

#### 5.1.1 Estado de resultados

El objetivo financiero de la alianza Cycler-Shimano considera alcanzar la utilidad neta del 18 % al 2025, con objetivos intermedios en cada año como se indica en la Tabla 35:

**Tabla 35**

*Objetivos financieros*

Objetivo estratégico	2022	2023	2024	2025
Utilidad neta del 18% al 2025	15 %	16 %	17 %	18 %

### 5.2 Supuestos, datos y políticas principales

- **El costo de venta:** Se tomará el costo de venta del 52 % según los datos que se obtuvieron en los últimos estados financieros de Cycler, el cual disminuirá en los siguientes años producto de la eficiencia de las operaciones.
- **Reducción en costo de ventas:** Se estima que, con los precios preferenciales de los repuestos Shimano, las eficiencias de producción con personal especializado y el volumen de producción por la apertura de nuevas tiendas, los costos de ventas se reducen en 1.5 % en cada año respecto del año anterior hasta el 2025.

- **Impuesto a la Renta:** 35 % que se mantendrá invariable hasta el 2025.
- **Precio de venta:** Al hacer el cálculo del precio de venta de los datos históricos asciende a 818 USD, el que se *incrementará* en 1% anual.
- **Efectividad del plan de *Marketing* y Ventas:** La efectividad del plan de *Marketing* se traducirá en mayor volumen de ventas acorde con el crecimiento de la cuota del mercado de 1% en cada año.
- **Presupuesto del plan de *Marketing* y Ventas:** Para este efecto se considera los resultados de plan de *Marketing* y Ventas.
- **Gastos de administración:** Los gastos de administración incluida la contabilidad, son asumidos por la unidad de negocios en Colombia.
- **Parámetros del modelo CAPM.**
- **Tasa libre de riesgo:** Corresponde al país de Colombia, que en un horizonte de diez años alcanza un valor de 8.19 %.
- **Beta del negocio apalancado y desapalancado:** Se tomarán de los valores publicados por el profesor Damodaran.

### 5.3 Ingresos por ventas proyectadas

Las ventas proyectadas se muestran en el Apéndice 18.

### 5.4 Estructura de financiamiento

Inversiones para operar los dos primeros años ascienden a un estimado de 10 millones de USD, lo que lleva a la siguiente estructura de capital:

Inversión total : 10 millones de USD.

Préstamo bancario : 6 millones de USD.

### 5.5 Cálculo del COK y WACC

Emplearemos el método CAPM, por el cual:  $Ke = Rf + B (Rm - Rf)$



**Tabla 36***Cálculo del COK*

Parámetro	Valor	Fuente
Beta desapalancada - Retail (General) -Damodarán	1.0	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>
Equity USD	4 000 000	
Deuda USD	6 000 000	
Deuda + Equity	10 000 000	
Tasa de impuesto a la renta	35%	
Beta apalancada	1.95	Beta desapalancada * (1 + D/E *(1 - t)) <a href="https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&amp;Action=prompt&amp;NQUser=publico&amp;NQPassword=publico123&amp;path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2F1.%20Tasas%20TES%2F1.1%20Tasa%20cero%20cup%C3%B3n%2F1.1.2%20Tasa%20cero%20cupon%20pesos&amp;Options=rfd&amp;lang=es">https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&amp;Action=prompt&amp;NQUser=publico&amp;NQPassword=publico123&amp;path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2F1.%20Tasas%20TES%2F1.1%20Tasa%20cero%20cup%C3%B3n%2F1.1.2%20Tasa%20cero%20cupon%20pesos&amp;Options=rfd&amp;lang=es</a>
Tasa libre de riesgo de Colombia Rf	8.19%	
Prima de riesgo del mercado colombiano (Rm - Rf) Equity Risk Premium	6.12%	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>
Ke	20.28%	

**Cálculo del WACC**

Para ello emplearemos el modelo:

$$WACC = Kd*(1-t)*D/(D+E) + Ke*E/(D+E)$$

Tomamos el Kd de una empresa de *retail* en Colombia (Saga Falabella), en cuya Memoria Anual 2020, en la página 100, notas de los estados financieros literal c), se indica una tasa de interés de la deuda ascendente a 3.96 %. Para el presente caso, tomamos el valor de 4 % multiplicado por 2, considerando que Cycler puede obtener mayores tasas (8 %) por su reciente adquisición del préstamo.

Por lo tanto, Kd = 8 %, que reemplazando en la fórmula anteriormente indicada se obtiene un valor del costo ponderado de capital, como sigue:

$$WACC = 11.23 \%$$

## **5.6 Flujo de caja económico**

Para el Flujo de caja económico reúne los ingresos y costos de las operaciones en los 4 años siguientes, se incluye en el Apéndice 19.

## **5.7 Flujo de caja financiero**

El Flujo de caja financiero, del Apéndice 20, muestra la afectación del flujo económico con el financiamiento de la inversión en 6 millones, lo que produce una TIR de 38 % superior a la exigida por el accionista de 20.28 %. Además, se obtiene un VAN de 3,5 millones sobre la inversión realizada.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Luego del estudio de mercado, se obtiene que la demanda potencial en Bogotá para Cyclor es alrededor de 39 000 unidades en el año 2025, las que se corresponden a la cuota de mercado de 5 %.
- De acuerdo con los análisis de los entornos interno y externo, se concluye que existe entorno favorable para lograr los objetivos estratégicos de ventas para Cyclor.
- El nivel de competitividad en el mercado de bicicletas en Bogotá brinda las condiciones para que Cyclor incremente su cuota de mercado sobre la base de una alianza con un proveedor como Shimano.
- Los valores de la TIR y el VAN financieros indican que el plan estratégico tiene la rentabilidad requerida para implementar el citado plan.
- La estrategia de Cyclor está orientada al liderazgo en costos, la que se mantiene con la alianza a realizar con Shimano.
- Del análisis efectuado, la mejor alternativa que contribuye a los objetivos de Cyclor es desarrollar una alianza con una marca posicionada en el mercado colombiano de bicicletas, como es Shimano, a la que podemos ofrecer un importante crecimiento.
- La alianza estratégica Cyclor-Shimano permite mejorar los costos de producción, lo que, aunado a las acciones del plan de *marketing*, permitirá alcanzar la cuota de mercado de 5 % al año 2025.

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una actualización de la estrategia a seguir luego del año 2025, tomando como referencia los resultados obtenidos hasta finales del año 2024, evaluando las nuevas tendencias tecnológicas.

- Durante los primeros años, la innovación de los componentes se generará por medio de la alianza con Shimano, sin embargo, para los años posteriores es necesario evaluar inversiones en tecnologías de impresión 3D que generen más eficiencias en la producción a escala.
- Explorar la apertura de nuevas tiendas en otras ciudades de Colombia, como el caso de Medellín que cuenta con un potencial crecimiento en el uso de las bicicletas de montaña.

## Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021). *En 2021 más de 6.000 estudiantes se beneficiaron con Ciempiés, Al Colegio en Bici y Biciparceros*.  
[https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/noticia/en-2021-mas-de-6000-estudiantes-se-beneficiaron-con-ciempies-al-colegio-en-bici](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/noticia/en-2021-mas-de-6000-estudiantes-se-beneficiaron-con-ciempies-al-colegio-en-bici)
- Bueno, E. (2017). Dos décadas del auge de los ‘caballitos de acero’. *El Tiempo*. 26 julio.  
<https://www.eltiempo.com/bogota/historia-de-la-llegada-de-las-bicicletas-a-colombia-113394>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca*.  
<https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Mercado-laboral/La-informalidad-laboral-sigue-siendo-alta>
- Coneo, M. (2020). La bicicleta se impone como mejor opción de transporte en más de 100 ciudades. *La República de Colombia*. 25 de abril. <https://www.larepublica.co/ocio/la-bicicleta-se-impone-como-mejor-opcion-de-transporte-en-mas-de-100-ciudades-2997736>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). *Proyecciones de población a nivel de localidades periodo 2018 - 2035*.  
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Fcenso2018%2Fproyecciones-de-poblacion%2FBogota%2FApéndice-proyecciones-poblacion-bogota-desagregacion-loc-2018-2035-UPZ-2018-2024.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (S.f.). *Proyecciones de la población de Bogotá*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>

Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Fin de la pobreza*.

<https://ods.dnp.gov.co/es/objetivos/fin-de-la-pobreza>

Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercados. (2021). *Una*

*recuperación a diferentes velocidades: actualización de proyecciones económicas 2021-2025*. Grupo Bancolombia. 15 julio.

<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/actualizacion-proyecciones-economicas-colombia-2021>

El Ágora (2021). *Bogotá la ciudad que construye su futuro montando en bicicleta*. 1 de

marzo. <https://www.elagoradiario.com/en-profundidad/ciudades-del-futuro/bogota-ciudad-futuro-bicicleta/>

El Nuevo Siglo (2021). *El 2022 será obligatorio el registro para los usuarios de bicicleta*. 10

de noviembre. <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-09-2021-en-2-anos-se-han-registrado-108427-bicicletas-en-bogota>

Fondo de las Naciones Unidas para los Niños - UNICEF. (2020). *¿Será este el momento de la*

*bicicleta en las ciudades?* <https://ciudadesamigas.org/bicicleta-ciudades-coronavirus/>

González Bell, J. (2021). La pandemia hizo que se importaran más de 87.000 bicicletas

durante el año pasado. *Diario La República*. 27 febrero.

<https://www.larepublica.co/empresas/la-pandemia-hizo-que-se-importaran-mas-de-87-000-bicicletas-el-ano-pasado-en-el-pais-3132197>

Granja Matias, S. (2021). Bogotá, la ciudad con el peor tráfico, ¿qué hacemos? *El Tiempo*. 14

marzo. <https://www.eltiempo.com/bogota/por-que-bogota-es-la-ciudad-con-el-peor-trafico-del-mundo-y-que-hacer-573135>

Grupo Banco Mundial. (2021). *Colombia: panorama general*.

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Grupo Banco Mundial. (2022). *Crecimiento del PIB (% anual) - Colombia*.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO>

Guevara Benavides, L. M. (2018). Ciudades principales sumarán 553 kilómetros en vías para bicicletas. *Diario La República*. 9 marzo.

<https://www.larepublica.co/infraestructura/ciudades-principales-sumaran-553-kilometros-en-vias-para-bicicletas-2608048>

Guevara, J. (2022a). Todo lo que debes saber sobre los componentes Campagnolo. *Pedalia*. 8 de julio. <https://pedalia.cc/todo-lo-que-debes-saber-sobre-campagnolo/>

Guevara, J. (2022b). Todo lo que debes saber sobre los componentes SRAM. *Pedalia*. 8 de julio. <https://pedalia.cc/todo-lo-que-debes-saber-sobre-los-componentes-sram/>

Infobae. (2021). *El Concejo aprobó un proyecto que prioriza la bicicleta como medio de transporte público en Bogotá*. 2 de febrero.

<https://www.infobae.com/america/colombia/2021/02/02/concejo-aprobo-proyecto-que-prioriza-la-bicicleta-como-medio-de-transporte-publico-en-bogota/>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDRD. (S. f.). *Historia ciclovía bogotana*.

Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://www.idrd.gov.co/recreacion/ciclovia-bogotana/historia-ciclovía-bogotana>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14.a ed.). Pearson Educación.

Maldonado, A. (2021). El boom de la bicicleta y los problemas de suministro en 2021.

*Biciclasica* [Blog]. 1 de marzo. <https://www.biciclasica.com/blog/2021/03/el-boom-de-la-bicicleta-y-los-problemas-de-suministro-en-2021/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Informe sobre los acuerdos*

*comerciales vigentes de Colombia* [Gráfico]. <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx>

- Montes, S. (2021, 29 marzo). El comercio electrónico en la región creció 66% en 2020 y llegó a US\$66.765 millones. *La Republica*. 29 de marzo.  
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-e-commerce-en-latinoamerica-aumento-66-durante-2020-y-llego-a-us66765-millones-3145702>
- My Bike. (2021). El tiempo lo dice todo - Shimano un siglo de historia. *Revista My Bike*. 5 abril. <https://mybike.com.co/el-tiempo-lo-dice-todo-shimano-un-siglo-de-historia/>
- Neira Marciales, L. (2019). Cada año se venden cerca de 600.000 bicicletas en el mercado nacional. *Diario La República*. 30 julio. <https://www.larepublica.co/empresas/cada-año-se-venden-cerca-de-600000-bicicletas-en-el-mercado-nacional-2890596>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Paz Cardona, A. J. (2021). Los desafíos ambientales de Colombia en el 2021. *Mongabay*. 18 enero. <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-colombia-2021-asesinatos-lideres-deforestacion/>
- Pérez Penagos, M. y Rodríguez Prieto, M. (2021). *El negocio de la bici en Bogotá: su productividad y potencial crecimiento*. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. 02 noviembre. <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-empresarial/el-negocio-de-la-bici-en-bogota-su-productividad-y-potencial-crecimiento>
- Portafolio. (2021). *La pandemia incrementó el valor de las bicicletas un 18%*. 3 de junio. <https://www.portafolio.co/economia/precio-de-las-bicicletas-se-incremento-por-pandemia-del-coronavirus-552610>
- Porter, Michael E. (2008). *Estrategia Competitiva* (38ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, L. J. (2021). El coronavirus y nuestro reencuentro con la bicicleta. *Alcaldía de Bogotá*. 6 de marzo. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/movilidad/el-uso-de-la-bicicleta-durante-la-pandemia>



Ramírez, L. J. (2020). *El 2020 fue el año de la bici en Bogotá*. Alcaldía de Bogotá.

<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/movilidad/el-ano-de-la-bicicleta-en-bogota-fue-el-2020>

Saga Falabella (2020). *Memoria Anual 2020*.

<https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/Directorio/pdf/2021/Memoria%20Anual%20SF%202020.pdf>

Sánchez, N. M. (2018). *La bicicleta va a buen ritmo, bici.indicadores de Bogotá*. Secretaría de Desarrollo Económico. 19 octubre.

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-economica/la-bicicleta-va-buen-ritmo-bici-indicadores-de-bogota>.

Scott. (2022). *Colombia The Escape*. <https://www.scott-sports.com/co/es/page/the-escape-ep5-colombia>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2021). *Política pública de la bicicleta*.

<https://www2.culturarecreacionydeporte.gov.co/en/node/84070>

Secretaría Distrital de Movilidad. (2020). *Muévete en Bici por Bogotá*. Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://www.movilidadbogota.gov.co/web/muevete-en-bici-por-bogota>

Secretaría Distrital de Movilidad. (2021). *Encuesta de Movilidad 2019. Indicadores Preliminares* [Diapositivas, Presentación en PowerPoint].

[https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/22-04-2020/20191216\\_presentacion\\_encuesta\\_v2.pdf](https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/22-04-2020/20191216_presentacion_encuesta_v2.pdf)

Secretaría Jurídica Distrital. (s.f.). *Documentos para Bicicletas. Transporte en Bicicleta - BICI*. Alcaldía Mayor de Bogotá.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=20494&cadena=Transporte%20en%20Bicicleta%20-%20BICI>

Toro, J. (2021). La inflación de los costos de las importaciones en 2021. *Banco de La República - Colombia*. <https://www.banrep.gov.co/es/blog/inflacion-costos-las-importaciones-2021>

Torrado, S. (2020). Bogotá, La capital ciclista de Latinoamérica, aprovecha la pandemia para dar otro impulso a la bicicleta. *El País*. 28 de noviembre. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2020-11-28/bogota-la-capital-ciclista-de-latinoamerica-aprovecha-la-pandemia-para-dar-otro-impulso-a-la-bicicleta.html>

Universidad Central de Bogotá. (2020, 5 junio). *Conversatorio virtual: Ambiente, Economía y Sociedad*. [Descripción audiovisual]. Facebook. <https://www.facebook.com/ucentralbogota/videos/259600965114816>





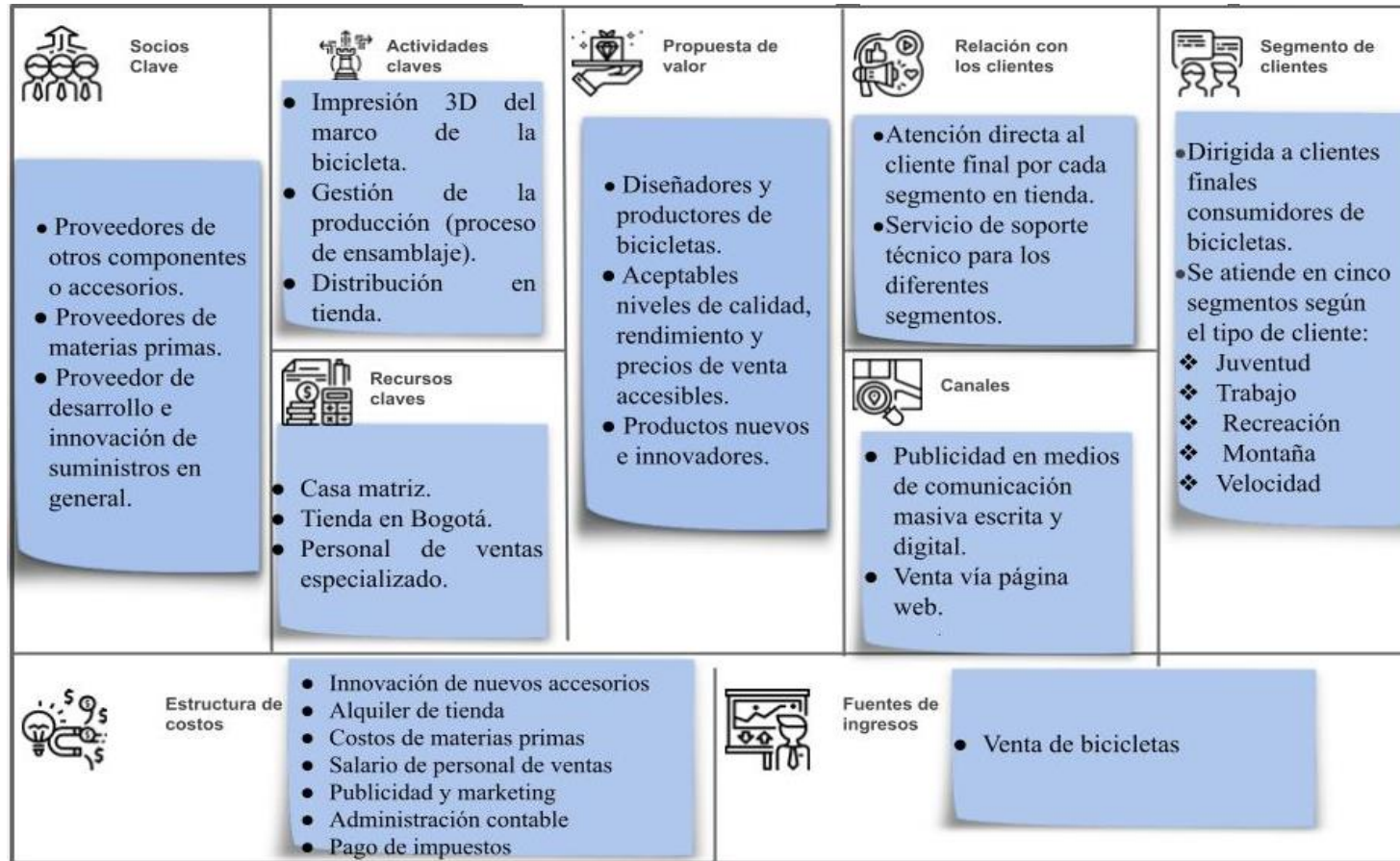
### Apéndice 3. Cinco fuerzas de Porter

Ítem	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
	Evaluación General	1	2	3	4	5	
1	Nivel de competencia en el sector						3.60
2	Amenaza de productos sustitutos						3.75
3	Amenaza de nuevos competidores						3.95
4	Poder de negociación de proveedores						3.45
5	Poder de negociación de clientes						4
<b>TOTAL</b>							<b>3.68</b>

### Apéndice 4. Matriz EFE

Ítem	Factores Externos Clave	Peso	Valor	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales internacionales y posición de apertura a nuevos mercados lo que generan competitividad de productos importados.	0.04	3	0.12
2	Política de inversión en Infraestructura vial hasta el 2039 destinada para proyectos que promuevan el uso de la bicicleta a fin de utilizar la bicicleta como medio principal de transporte.	0.15	4	0.6
3	Crecimiento económico a niveles de pre-pandemia generan mayor poder adquisitivo y el incremento del PBI.	0.05	3	0.15
4	Estilo de vida de las personas enfocado en menor uso de vehículos que generan mayor adquisición de bicicletas.	0.07	3	0.21
5	Aumento de ciclovías en la ciudad de Bogotá generan incremento de rutas y cantidad de viajes en bicicletas.	0.1	3	0.3
6	Incremento en número de transacciones electrónicas que genera nuevos canales de atención a clientes	0.04	3	0.12
7	Promulgación de leyes y normativas tanto nacionales como municipales que promueven el uso de la bicicleta que generan Marco legal que brinda seguridad jurídica y regula a la bicicleta como un medio de transporte prioritario	0.15	4	0.6
8	Medidas frente a COVID 19. Promoción de entidades de la salud para el uso de bicicleta como medio de transporte que permite distanciamiento que generan Incremento de demanda para la adquisición de bicicletas a nivel global	0.1	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>				
1	Colombia cuenta con un indicador alto de informalidad, alrededor de 40%, lo que genera menor recaudación para obras públicas en beneficio de la población, como en la implementación de más ciclovías	0.05	2	0.1
2	Los costos de Importación se han elevado principalmente debido al transporte marítimos por crisis de contenedores, generando mayor costo en los productos que es trasladado al consumidor.	0.07	2	0.14
3	Subida de costos de producción durante la pandemia, genera Incremento en los costos de los productos para el consumidor	0.07	3	0.21
4	Accesibilidad del uso de medios digitales para tener información de productos y servicios, genera disminución de la fidelización de clientes dada las múltiples opciones en internet.	0.03	2	0.06
5	Existe una gran demanda de bicicletas a nivel mundial lo que implica mayores tiempos de entrega por parte de fabricantes y por ende Incremento del plazo de entrega de bicicletas y migración a productos sustitutos.	0.08	2	0.16
		1		3.07

Apéndice 5. Modelo de negocios Cyler



## Apéndice 6. Cadena de Valor de Cyclor

<p><u>Infraestructura</u> Diseño, fabricación y venta de bicicletas, a través de su tienda en Bogotá, posicionado a nivel internacional en la venta de bicicletas en 5 segmentos de mercado, con proyección de crecimiento constante en base a la innovación y desarrollo de nuevos diseños.</p>				
<p><u>Administración de recursos humanos</u> Personal calificado en ventas para cada segmento de mercado. Administración con visión estratégica de expansión en el mercado. Personal de ventas actualizado en I+D y nuevos desarrollos tecnológicos</p>				
<p><u>Tecnología</u> Uso de impresión 3D para la fabricación de bicicletas de carbono. Uso de marco de bicicleta superligero y ultraligero</p>				
<p><u>Compras</u> Cuenta con proveedores clave para el suministro de materias primas y otros componentes y accesorios.</p>				
<p><u>Logística de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresión de marco de fibra de carbono</li> <li>- Marcos de material superligero y ultraligero</li> <li>- Accesorios y suministros</li> </ul>	<p><u>Operaciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de productos de aceptable calidad y rendimiento, nuevos e innovadores</li> <li>- Muestras y ensamblaje en la tienda</li> </ul>	<p><u>Logística de salida:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución en tienda.</li> </ul>	<p><u>Marketing y Ventas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de productos de forma constante en medios de comunicación masiva.</li> <li>- Ser conocido por innovador a buen precio</li> <li>- Vendedores por cada segmento</li> </ul>	<p><u>Servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría personalizada para venta de bicicletas.</li> <li>- Mejora de diseños permanente.</li> <li>- Servicio post venta en tienda</li> </ul>



### Apéndice 7. Estado de Resultados Cyclor

Estado de resultados	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 5	Trim 6	Trim 7	Trim 8	Ind %
Ventas	0	0	293 383	3 159 886	5 973 156	14 953 862	23 005 380	39 233 577	
- Descuentos	0	0	10 050	86 650	159 800	268 940	227 660	454 560	
- Costo de ventas	0	0	188 811	1 617 797	2 832 501	7 586 395	10 999 658	18 376 283	
<b>= Margen Bruto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>94 522</b>	<b>1 455 439</b>	<b>2 980 855</b>	<b>7 098 527</b>	<b>11 778 062</b>	<b>20 402 734</b>	<b>52 %</b>
Existencias	0	0	21 000	116 000	261 000	368 000	436 000	436 000	
+ Gastos de administración y ventas	0	0	35 629	215 683	688 512	1 160 303	1 416 862	1 783 704	
+ Marketing	0	0	0	0	0	0	63 700	116 080	
+ Programas Especiales	0	0	0	0	0	0	375 250	468 700	
+ Creación de Anuncios	0	0	36 000	30 000	30 000	84 000	54 000	60 000	
+ Gastos de Puntos de Venta	0	0	800	2 400	6 800	16 400	20 000	20 000	
+ Gastos de Publicidad	0	0	19 077	87 221	335 145	1 440 238	1 915 258	2 492 604	
+ Gastos de Marketing en Internet	0	0	2 800	8 800	51 808	176 396	359 593	416 097	
+ Costo de Diseño de Nuevas Marcas	0	60 000	180 000	120 000	150 000	210 000	240 000	300 000	
+ Investigación de Mercado	81 000	0	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	
<b>= Gastos Operativos</b>	<b>81 000</b>	<b>60 000</b>	<b>395 306</b>	<b>680 104</b>	<b>1 623 265</b>	<b>3 555 337</b>	<b>4 980 663</b>	<b>6 193 185</b>	
<b>Margen Operativo</b>	<b>-81 000</b>	<b>-60 000</b>	<b>-300 784</b>	<b>775 335</b>	<b>1 357 590</b>	<b>3 543 190</b>	<b>6 797 399</b>	<b>14 209 550</b>	<b>36 %</b>
+ Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Gastos de I+D	0	0	0	0	1 478 136	858 456	2 444 610	2 694 756	
- Costo de Apertura de tiendas	0	142 000	470 000	624 000	616 000	412 000	0	0	
<b>= Margen Neto</b>	<b>-81 000</b>	<b>-202 000</b>	<b>-770 784</b>	<b>151 335</b>	<b>-736 546</b>	<b>2 272 734</b>	<b>4 352 789</b>	<b>11 514 794</b>	<b>29 %</b>
<b>Margen Neto Acumulado</b>	<b>-81 000</b>	<b>-283 000</b>	<b>-1 053 784</b>	<b>-902 449</b>	<b>-1 638 996</b>	<b>633 738</b>	<b>4 986 527</b>	<b>16 501 321</b>	

### Apéndice 8. Matriz VRIO Cyler

Recursos / Capacidades	V	R	I	O	Competencia
	¿Capacidad Valiosa?	¿Capacidad singular?	¿Capacidad costosa de imitar?	¿Capacidad de explotación?	
Personal experto	SÍ	NO	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Preferencia por la marca	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva sostenible
Precio asequible	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de expansión	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Productos de innovación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal

### Apéndice 9. Matriz EFI

Factor	F/D	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Ser una empresa con presencia global	Fortaleza	15%	4	0.60
Se tiene un nuevo proceso de impresión 3D	Fortaleza	15%	4	0.60
Innovación a bajo costo	Fortaleza	15%	4	0.60
Atención personalizada al cliente	Fortaleza	5%	3	0.15
Cobertura de todos los segmentos del mercado	Fortaleza	5%	2	0.10
Una sola tienda en Bogotá	Debilidad	10%	2	0.20
Bajo porcentaje del mercado de Bogotá	Debilidad	10%	2	0.20
Dependemos de proveedores locales	Debilidad	10%	1	0.10
Servicio postventa reducido	Debilidad	10%	1	0.10
Sólo enfocados en la venta de bicicletas	Debilidad	5%	2	0.10
<b>TOTAL</b>				<b>2.75</b>

## Apéndice 10. Tendencia del mercado de Bogotá

Noticia	Fecha	Fuente
La bicicleta se impone como mejor opción de transporte en más de 100 ciudades (dentro de las cuales se menciona a Bogotá)	25.04.2020	<a href="https://www.larepublica.co/ocio/la-bicicleta-se-impone-como-mejor-opcion-de-transporte-en-mas-de-100-ciudades-2997736">https://www.larepublica.co/ocio/la-bicicleta-se-impone-como-mejor-opcion-de-transporte-en-mas-de-100-ciudades-2997736</a>
El 2020 fue el año de la bici en Bogotá	22.12.2020	<a href="https://bogota.gov.co/mi-ciudad/movilidad/el-ano-de-la-bicicleta-en-bogota-fue-el-2020">https://bogota.gov.co/mi-ciudad/movilidad/el-ano-de-la-bicicleta-en-bogota-fue-el-2020</a>
Bogotá, la capital ciclista de Latinoamérica, aprovecha la pandemia para dar otro impulso a la bicicleta	28.11.2020	<a href="https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2020-11-28/bogota-la-capital-ciclista-de-latinoamerica-aprovecha-la-pandemia-para-dar-otro-impulso-a-la-bicicleta.html">https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2020-11-28/bogota-la-capital-ciclista-de-latinoamerica-aprovecha-la-pandemia-para-dar-otro-impulso-a-la-bicicleta.html</a>
En 2021 más de 6 000 estudiantes se beneficiaron con <i>Ciempies, Al Colegio en Bici y Biciparceros</i>	23.12.2021	<a href="https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/noticia/en-2021-mas-de-6000-estudiantes-se-beneficiaron-con-ciempies-al-colegio-en-bici">https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/noticia/en-2021-mas-de-6000-estudiantes-se-beneficiaron-con-ciempies-al-colegio-en-bici</a>
Bogotá, la ciudad que construye su futuro montando en bicicleta	01.03.2021	<a href="https://www.elagoradiario.com/en-profundidad/ciudades-del-futuro/bogota-ciudad-futuro-bicicleta/">https://www.elagoradiario.com/en-profundidad/ciudades-del-futuro/bogota-ciudad-futuro-bicicleta/</a>
En 2022 será obligatorio el registro para los usuarios de bicicleta	10.11.2021	<a href="https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-09-2021-en-2-anos-se-han-registrado-108427-bicicletas-en-bogota">https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-09-2021-en-2-anos-se-han-registrado-108427-bicicletas-en-bogota</a>

### Apéndice 11. Hogares con bicicletas en ciudades de Bogotá

Ciudades	% Hogares que tienen bicicleta
Antonio Nariño	37.60%
Barrios Unidos	35.10%
Bosa	32.60%
Candelaria	25.20%
Ciudad Bolívar	18.10%
Engativá	41.70%
Fontibón	38.30%
Kennedy	29.90%
Los Mártires	30.30%
Otra Localidad Rural	19.70%
Puente Aranda	33.30%
Rafael Uribe	20.30%
San Cristóbal	14.60%
Santa Fe	21.10%
Suba	42.40%
Sumapaz	8.20%
Teusquillo	40.40%
Tunjuelito	33.00%
Usaquén	39.90%
Usme	10.90%
Promedio	28.63%

*Nota:* Adaptado de *Total de bicicletas por hogares y per cápita en Bogotá*, de Pérez Penagos y Rodríguez Prieto (2021). *El negocio de la bici en Bogotá: su productividad y potencial crecimiento*.

## Apéndice 12. Matriz FODA Cyclor

Fortalezas		Debilidades	
F1	Presencia de la marca en 20 países y en tan solo 2 años lo cual demuestra su capacidad de expansión.	D1	Bajo <i>market share</i> en el mercado de bicicletas en Bogotá.
F2	Bicicletas de fibra de carbono a precios debajo del promedio del mercado.	D2	Cuenta con una sola tienda en Bogotá
F3	Cyclor una unidad de negocio con respaldo de una corporación de alcance mundial	D3	Altos costos para diseño y generación de innovaciones
F4	Alta rentabilidad en negocios de bicicletas	D4	Bajos resultados con la publicidad realizada.
F5	Eficiente gestión financiera.	D5	Servicio post venta reducido
F6	Innovación y Desarrollo constante para mantener productos vigentes	D6	Enfocado solo en venta de bicicletas.
F7	Uso de tecnología de impresiones 3D de las bicicletas.		
F8	Atención personalizada y especializada a los clientes.		
F9	Ofrece productos (cobertura) para todos los segmentos del mercado.		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Demanda de consumo de bicicletas en crecimiento constante.	A1	Tiempos prolongados de importación de accesorios para las bicicletas.
O2	Cuidad de Bogotá cuenta con más de 630 km de ciclovías.	A2	Bicicletas de la competencia de procedencia asiática y de menor costo.
O3	Sólo 30% de las familias cuentan con al menos una bicicleta en su hogar.	A3	Altos Costos de Importación creciente, generando mayor costo en los productos.
O4	Entidades estatales promueven el uso de la bicicleta para ser el principal medio de transporte.	A4	Información de productos en medios de fácil acceso, genera disminución de la fidelización de clientes.
O5	Estilo de vida de las personas enfocado en menor uso de vehículos que generan mayor adquisición de bicicletas.		
O6	Promulgación de leyes y normativas que promueven el uso de la bicicleta.		

### Apéndice 13. Matriz de Alineamiento Estratégico

Estrategias	Visión	Misión	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Puntaje
	Bicicleta reconocida por su calidad a precio asequible al 2025	Fabricación de bicicletas con diseños y componentes innovadores a precios accesibles	Alcanzar la cuota de mercado de Bogotá al 5% en el año 2025 (Marketing)	Reducir los costos de producción en 6% al 2025 (Operaciones)	Alcanzar la utilidad neta del 18% al 2025 (Financiero)	Contar con personal calificado al 2025 (Recursos Humanos)	
FO	E1 Incrementar las ventas en las localidades que tiene bajo porcentaje de familias con bicicletas (F1, F2, O3)		X	X	X		4
FO	E2 Captar la creciente demanda mediante productos con innovación a precio asequible (F6, O1)	X	X	X			4
FO	E3 Incrementar las ventas apoyado en las leyes que promueven el uso de la bicicleta en los diferentes segmentos de Cyclor (F9, O4, O6)		X				2
FA	E4 Evaluar alianzas con proveedores reconocidos de suministros para incrementar en preferencia y reducir costos (F1, F6, A2, A3)	X	X	X	X	X	6
DO	E5 Atender la demanda creciente para incrementar la cuota de mercado (D1, O1).	X	X	X	X	X	6
DO	E6 Incrementar mayor número de tiendas cercano a las ciclovías existentes (D2, O2)		X				2
DA	E7 Alcanzar mayor presencia en redes mediante mejoras y cambio de enfoque en publicidad de Cyclor (D4, A4)	X	X	X	X	X	5

### Apéndice 14. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Ítem	Factores Externos Clave	E4 Evaluar alianzas con proveedores reconocidos de suministros para incrementar en preferencia y reducir costos (F1, F6, A2, A3)			E5 Atender la demanda creciente para incrementar la cuota de mercado (D1, O1)	
		Peso	PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>						
1	Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales internacionales y posición de apertura a nuevos mercados lo que generan competitividad de productos importados	0.04	4	0.16	1	0.04
2	Política de inversión en infraestructura vial hasta el 2039 destinada para proyectos que promuevan el uso de la bicicleta a fin de utilizar la bicicleta como medio principal de transporte	0.15	0	0.00	2	0.30
3	Crecimiento económico a niveles de pre-pandemia generan mayor poder adquisitivo de la población y el incremento del PBI	0.05	0	0.00	2	0.10
4	Estilo de vida de las personas enfocado en menor uso de vehículos que generan mayor adquisición de bicicletas.	0.07	2	0.14	4	0.28
5	Aumento de ciclovías en la ciudad de Bogotá generan incremento de rutas y cantidad de viajes en bicicletas en la ciudad de Bogotá	0.10	3	0.30	3	0.30
6	Incremento en número de transacciones electrónicas que genera nuevos canales de atención a clientes	0.04	0	0.00	0	0.00
7	Promulgación de leyes y normativas tanto nacionales como municipales que promueven e uso de la bicicleta que generan Marco Legal que brinda seguridad jurídica y regula a la bicicleta como un medio de transporte prioritario.	0.15	0	0.00	1	0.15
8	Medidas frente a COVID 19. Promoción de entidades de la salud para el uso de bicicleta como medio de transporte que permite distanciamiento que generan incremento de demanda para la adquisición de bicicletas a nivel global.	0.10	0	0.00	1	0.10
<b>AMENAZAS</b>						
1	Colombia cuenta con un indicador alto de informalidad, alrededor de 40%, lo que genera menor recaudación para obras públicas en beneficio de la población, como en la implementación de más ciclovías	0.05	0	0.00	0	0.00
2	Los costos de Importación se han elevado principalmente debido al transporte marítimos por crisis de contenedores, generando mayor costo en los productos que es trasladado al consumidor.	0.07	3	0.21	0	0.00

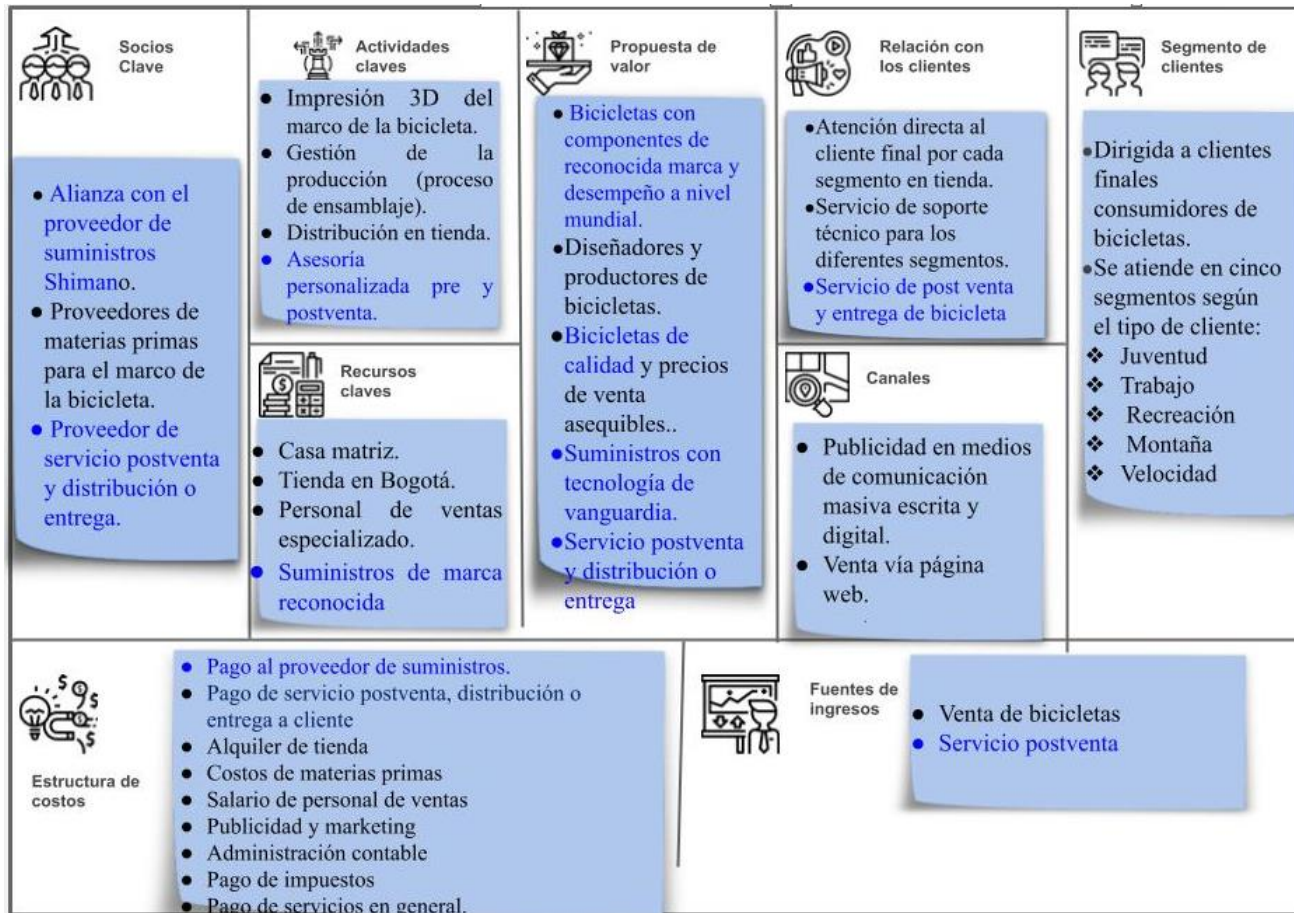


3	Subida de costos de producción durante la pandemia, genera Incremento en los costos de los productos para el consumidor	0.07	3	0.21	0	0.00
4	Accesibilidad del uso de medios digitales para tener información de productos y servicios, genera disminución de la fidelización de clientes dada las múltiples opciones en internet.	0.03	0	0.00	0	0.00
5	Existe una gran demanda de bicicletas a nivel mundial lo que implica mayores tiempos de entrega por parte de fabricantes y por ende Incremento del plazo de entrega de bicicletas y migración a productos sustitutos.	0.08	0	0.00	0	0.00
<b>FORTALEZAS</b>		<b>Peso</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>
1	Ser una empresa con presencia global	0.15	4	0.60	0	0.00
2	Se tiene un nuevo proceso de impresión 3D	0.15	3	0.45	3	0.45
3	Innovación a bajo costo	0.15	4	0.60	3	0.45
4	Atención personalizada al cliente	0.05	0	0.00	2	0.10
5	Cobertura de todos los segmentos del mercado	0.05	4	0.20	4	0.20
<b>DEBILIDADES</b>		<b>Peso</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>
1	Una sola tienda en Bogotá	0.10	0	0.00	1	0.10
2	Bajo porcentaje del mercado de Bogotá	0.10	0	0.00	1	0.10
3	Dependemos de proveedores locales	0.10	3	0.30	0	0.00
4	Servicio posventa reducido	0.10	0	0.00	0	0.00
5	Solo enfocados en la venta de bicicletas	0.05	0	0.00	0	0.00
		1.00		3.17		2.67

### Apéndice 15. FODA Cruzado Cycler

ANÁLISIS FODA	Fortalezas	Debilidades
		F1 Presencia de la marca en 20 países y en tan solo 2 años, lo cual demuestra su capacidad de expansión. F2 Bicicletas de fibra de carbono a precios debajo del promedio del mercado. F3 Cycler, una unidad de negocio con respaldo de una corporación de alcance mundial F4 Alta rentabilidad en negocios de bicicletas F5 Eficiente gestión financiera. F6 Innovación y desarrollo constante para mantener productos vigentes F7 Uso de tecnología de impresiones 3D de las bicicletas. F8 Atención personalizada y especializada a los clientes. F9 Ofrece productos (cobertura) para todos los segmentos del mercado.
Amenazas	Estrategias F/A	Estrategias D/A
A1 Tiempos prolongados de importación de accesorios para las bicicletas. A2 Bicicletas de la competencia de procedencia asiática y de menor costo. A3 Altos costos de Importación creciente, generando mayor costo en los productos. A4 Información de productos en medios de fácil acceso, genera disminución de la fidelización de clientes.	<b>F1, F6 / A2, A3:</b> Evaluar alianzas con proveedores reconocidos de suministros para incrementar en preferencia y reducir costos	<b>D4 / A4:</b> Alcanzar mayor presencia en redes mediante mejoras y cambio de enfoque en publicidad de Cycler
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategia D/O
O1 Demanda de consumo de bicicletas en crecimiento constante. O2 Ciudad de Bogotá cuenta con más de 630 km de ciclovías. O3 Solo 30% de las familias cuentan con al menos una bicicleta en su hogar. O4 Entidades estatales promueven el uso de la bicicleta para ser el principal medio de transporte. O5 Estilo de vida de las personas enfocado en menor uso de vehículos que generan mayor adquisición de bicicletas. O6 Promulgación de leyes y normativas que promueven el uso de la bicicleta.	<b>F1, F2/O3:</b> Incrementar las ventas en las localidades que tienen bajo porcentaje de familias con bicicletas <b>F6/O1:</b> Captar la creciente demanda mediante productos con innovación <b>F9 / O4, O6:</b> Incrementar las ventas apoyado en las leyes que promueven el uso de la bicicleta en los diferentes segmentos de Cycler (F9, O4, O6)	<b>D1 / O1:</b> Atender la demanda creciente para incrementar la cuota de mercado <b>D2 / O2 :</b> Dados los km de ciclovías, se puede incrementar mayor número de tiendas cercanas a las ciclovías existentes

Apéndice 16. Modelo de negocio Alianza Cycler-Shimano



### Apéndice 17. Cadena de valor Cycler-Shimano

<p><u>Infraestructura</u>                  Diseño, fabricación, <a href="#">ensamblaje</a> y venta de bicicletas, a través de su tienda en Bogotá, posicionado a nivel internacional en la venta de bicicletas en 5 segmentos de mercado, con proyección de crecimiento constante en base a la innovación, desarrollo de nuevos diseños y liderazgo en costos.</p>				
<p><u>Administración de recursos humanos</u>                  Personal calificado en ventas para cada segmento de mercado.                  Administración con visión estratégica de expansión en el mercado.                  Personal de ventas actualizado en I+D y nuevos desarrollos tecnológicos</p>				
<p><u>Tecnología</u>                  Uso de impresión 3D para la fabricación de bicicletas de carbono.                  Uso de marco de bicicleta superligero y ultraligero                  Uso de suministros con tecnología de vanguardia del proveedor Shimano</p>				
<p><u>Compras</u>                  Cuenta con <a href="#">alianza estratégica con</a> proveedores clave para el suministro de materias primas y otros componentes y accesorios.  <a href="#">Contratación del servicio postventa, distribución y entrega a cliente</a>  <a href="#">Contratación de alquiler para nuevas tiendas de venta de bicicletas</a>  <a href="#">Contratación de personal para las nuevas tiendas</a></p>				
<p><u>Logística de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresión de marco de fibra de carbono</li> <li>- Accesorios y suministros</li> <li>- <a href="#">Los suministros de Shimano son recibidos en los almacenes de cada tienda</a></li> </ul>	<p><u>Operaciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensamblaje de bicicletas con productos de calidad y diseños innovadores.</li> <li>- La entrega de la bicicleta es en tienda con tiempos de espera de dos días</li> </ul>	<p><u>Logística de salida:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución en tienda <a href="#">y a domicilio con cargo de envío</a></li> </ul>	<p><u>Marketing y Ventas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de productos de forma constante en medios de comunicación masiva.</li> <li>- <a href="#">Venta en línea y recojo en tienda o entrega a domicilio</a></li> </ul>	<p><u>Servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría personalizada para venta de bicicletas.</li> <li>- Mejora de diseños de suministro permanente <a href="#">a través de socio estratégico Shimano.</a></li> <li>- Servicio post venta en tienda</li> </ul>

### Apéndice 18. Proyección de Ventas (USD)

Año	2022	2023	2024	2025	Margen
Ventas	10 975 381	17 628 610	25 117 870	33 514 760	
Costo de ventas	5 535 982	8 625 115	11 920 689	15 428 596	
Margen Bruto	5 439 399	9 003 495	13 197 181	18 086 164	
Alquiler tiendas y almacenes	96 000	144 000	192 000	240 000	54%
Proveedor de distribución local	25 640	40 052	56 618	74 882	
Capacitación Personal especializado	10 000	15 000	20 000	25 000	
Personal de ventas y servicios	1 047 312	1 570 968	2 094 624	2 618 280	
+ Promoción de Marca	32 473	59 981	98 283	150 810	
+ Programas espaciales	131 116	242 188	396 840	608 929	
+ Creación de anuncios	16 785	31 003	50 801	77 951	
+ Gastos de Puntos de Venta	5 595	10 334	16 934	25 984	
+ Gastos de Publicidad	697 292	1 287 986	2 110 444	3 238 359	
+ Gastos de <i>Marketing</i> en Internet	116 401	215 007	352 302	540 588	
+ Gastos de <i>Marketing</i> en Internet	83 923	155 017	254 005	389 756	
+ Investigación de Mercado	27 974	51 672	84 668	129 919	
	2 290 512	3 823 210	5 727 519	8 120 458	
Utilidad operativa	3 148 887	5 180 285	7 469 662	9 965 706	30%
Pago intereses préstamo	480 000	373 478	258 434	134 187	
Abrir nuevas tiendas	82 000	82 000	82 000	82 000	
Utilidad antes de impuestos	2 586 887	4 724 807	7 129 228	9 749 519	29%
Impuesto a la renta (35%)	905 410	1 653 682	2 495 230	3 412 332	
Utilidad neta	1 681 476	3 071 124	4 633 998	6 337 188	19%
Caja al inicio	-	1 681 476	4 752 601	9 386 599	
Inversión					
Utilidad neta	1 681 476	3 071 124	4 633 998	6 337 188	
Caja al final	1 681 476	4 752 601	9 386 599	15 723 786	

**Apéndice 19. Flujo de Caja Económico**

Año	0	1	2	3	4
<b>INGRESOS</b>					
Ventas		10 975 381	17 628 610	25 117 870	33 514 760
<b>EGRESOS</b>					
Inversiones	-10 000 000				
Costo de fabricación y operaciones					
Importación de suministros		-4 617 369	-7 193 906	-9 942 630	-12 868 452
Marco		-365 015	-568 697	-785 990	-1 017 284
Mano de obra		-553 598	-862 511	-1 192 069	-1 542 860
Gastos de ventas		-2 290 512	-3 823 210	-5 727 519	-8 120 458
Impuesto a la renta		-905 410	-1 653 682	-2 495 230	-3 412 332
<b>Flujo de caja ECONÓMICO</b>	<b>-10 000 000</b>	<b>2 243 476</b>	<b>3 526 603</b>	<b>4 974 432</b>	<b>6 553 375</b>

### Apéndice 20. Flujo de Caja Financiero

Año		2022	2023	2024	2025
<b>FINANCIAMIENTO</b>					
Préstamo	6 000 000				
Amortización capital		-1 331 525	-1 438 047	-1 553 091	-1 677 338
Interés préstamo		-480 000	-373 478	-258 434	-134 187
Ahorro fiscal		168 000	130 717	90 452	46 965
<b>Flujo de caja FINANCIERO</b>	<b>-4 000 000</b>	<b>599 952</b>	<b>1 845 795</b>	<b>3 253 359</b>	<b>4 788 815</b>

TIR Financiera 38 %

VAN Financiero 3 523 467