

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN BICICAFÉ EN LA  
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**DANIEL ANDRÉS MELO CIFUENTES**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
2018**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN BICICAFÉ EN LA  
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)**

**DANIEL ANDRÉS MELO CIFUENTES<sup>1</sup>**

**Asesora temática: Beatriz Eugenia Bedoya Velásquez, M. Sc.**

**Asesora metodológica: Beatriz Uribe Ochoa, M. Sc.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
2018**

---

<sup>1</sup> danielmelo182@gmail.com

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>KEY WORDS</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	10
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	16
<b>2.1 MODELO DE NEGOCIO</b> .....	17
<b>2.2 MÉTODO CANVAS</b> .....	18
<b>2.2.1 PROPUESTA DE VALOR</b> .....	21
<b>2.2.2 SEGMENTO DE MERCADO (CLIENTES)</b> .....	26
<b>2.2.3 CANALES</b> .....	27
<b>2.2.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> .....	28
<b>2.2.5 FUENTES DE INGRESO</b> .....	29
<b>2.2.6 RECURSOS CLAVE</b> .....	29
<b>2.2.7 ACTIVIDADES CLAVE</b> .....	29
<b>2.2.8 ASOCIACIONES CLAVE</b> .....	30
<b>2.2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS</b> .....	30
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	31
<b>3.1. Fase de movilización</b> .....	32
<b>3.2. Fase de comprensión</b> .....	32
<b>Encuesta</b> .....	33
<b>Entrevista</b> .....	37
<b>3.3. Fase de diseño</b> .....	38
<b>4. RESULTADOS</b> .....	39
<b>Encuesta</b> .....	39

Entrevistas .....	52
4.1. Mapa de empatía.....	57
4.1.1. ¿Qué piensa? ¿Qué siente? .....	58
4.1.2. ¿Qué ve? .....	59
4.1.3. ¿Qué dice? ¿Qué hace? .....	59
4.1.4. ¿Qué oye?.....	60
4.1.5. Esfuerzos .....	60
4.1.6 Resultados, deseos y necesidades .....	61
4.2. Lienzo de propuesta de valor .....	61
Trabajos del cliente.....	61
Frustraciones.....	62
Alegrías .....	62
Productos y servicios.....	63
Aliviadores de frustraciones .....	64
Creadores de alegría.....	64
4.3. Propuesta de valor .....	66
4.4. Segmento de clientes.....	66
4.5. Canales.....	66
4.6. Relaciones con los clientes.....	67
4.7. Fuentes de ingreso.....	68
4.8. Recursos clave .....	73
4.9. Actividades clave .....	75
4.10. Asociaciones clave .....	76
4.11. Estructura de costos .....	77
4.12. Modelo de negocio propuesto de un bicifacé.....	78
CONCLUSIONES.....	80
Referencias .....	82
Anexos.....	86

## Lista de gráficas

Gráfica 1. Los nueve bloques del modelo de negocio .....	21
Gráfica 2. Mapa de empatía (adaptación de XPLAN) .....	23
Gráfica 3. Lienzo de propuesta de valor .....	24
Gráfica 4. Demografía.....	39
Gráfica 5. Edad.....	40
Gráfica 6. Ocupación .....	41
Gráfica 7. Motivación .....	41
Gráfica 8. Frecuencia.....	42
Gráfica 9. Horario .....	43
Gráfica 10. Corredor vial.....	43
Gráfica 11. Visita a bicifacé .....	44
Gráfica 12. Principal motivación .....	46
Gráfica 13. Frecuencia de la visita.....	46
Gráfica 14. Compañía.....	47
Gráfica 15. Acompañantes .....	48
Gráfica 16. Servicios.....	48
Gráfica 17. Percepción .....	49
Gráfica 18. Productos .....	50
Gráfica 19. Gustos.....	51
Gráfica 20. Mapa de empatía (adaptación de XPLAN).....	58
Gráfica 21. Lienzo completo de la propuesta de valor .....	65
Gráfica 22. Modelo de silla de la barra .....	74
Gráfica 23. Modelo de rodillo de pedaleo ajustable .....	75
Gráfica 24. Modelo de negocio .....	79
Gráfica 25. Distribución por sexo .....	89
Gráfica 26. Distribución por edad .....	90
Gráfica 27. Distribución por corredor, bicicarril o ciclorruta habitual .....	110

Gráfica 28. Visitas a bicifacé.....	114
Gráfica 29. Motivación principal para visitar el bicifacé .....	132
Gráfica 30. Frecuencia de visita a un bicifacé .....	133
Gráfica 31. ¿Por lo general asiste acompañado? .....	133
Gráfica 32. ¿Qué fue lo que más le gustó del sitio que visitó? .....	134
Gráfica 33. ¿Quién o quiénes son, por general, su compañía? .....	134

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Comparativo entre las encuestas de la Secretaría Distrital de Movilidad de Bogotá de 2011 y 2015 por modo.....	13
Tabla 2. Preguntas de la encuesta .....	33
Tabla 3. Productos.....	63
Tabla 4. Servicios básicos del taller.....	72

## **RESUMEN**

Dados el incremento del uso de la bicicleta en Bogotá, el crecimiento de la red de ciclorrutas en la ciudad y la necesidad de utilizar medios de transporte alternativos que favorezcan el cuidado personal y el medio ambiente, se evidenció una oportunidad de negocio enfocada, en lo primordial, hacia servicios para biciusuarios.

El presente proyecto de investigación presenta el diseño de un modelo de negocio mediante el método Canvas de Alexander Osterwalder para la implementación de un bicicafé en la localidad de Chapinero en Bogotá. El desarrollo del proyecto permitió conocer el mercado objetivo y adaptar ideas preconcebidas mediante la información recopilada en entrevistas y encuestas para la formulación de una propuesta de valor coherente con lo que espera el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** bicicafé, modelo de negocio, propuesta de valor, biciusuarios.

## **ABSTRACT**

*Given the bicycle usage increment in Bogota, the biking routes network growth and the need for using alternative transportation that helps the environment and personal care in the city, a business opportunity was identified to focus mainly on services for bicycle users.*

*This research project presents the design of a business model through the business model canvas proposed by Alexander Osterwalder to create a cycle café in the Chapinero area in Bogota. The development of this project expanded knowledge of the target market to adapt preconceived ideas using information collected from*

*interviews and polls, to formulate a value proposition coherent with market expectations.*

**KEY WORDS:** *cycle café, business model, value proposition, bicycle users.*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación muestra el desarrollo de un modelo de negocio para bicicafé en la ciudad de Bogotá mediante el método Canvas de Alexander Osterwalder.

La idea del bicicafé nació de la observación del incremento de usuarios de la bicicleta en la ciudad de Bogotá, en la que se detectó una oportunidad de mercado con un público objetivo concreto, además del aumento en la construcción de nuevas ciclorrutas en la ciudad y el interés creciente de la población por el cuidado del medio ambiente, todo ello respaldado por el fortalecimiento de la tendencia de acondicionamiento físico. Este tipo de negocio se inspiró también en referentes internacionales del segmento con presencia en otras ciudades como Londres, con “Look mum no hands!”, Lisboa, con “O Velocité café”, y Ámsterdam, con “Rapha Cycle Club”.

En el presente documento se presenta un marco de referencia respecto de los diferentes métodos para el desarrollo de un modelo de negocio, mediante la descripción de las ventajas y el porqué de la utilización del método Canvas y más tarde procede a la explicación de cada uno de los nueve bloques que se proponen en el mismo.

El documento evidencia un trabajo de campo con encuestas realizadas en redes sociales a biciusuarios y entrevistas a actuales dueños de bicicafés con presencia en el mercado bogotano, para dar soporte a las fases de movilización y comprensión

de la metodología del Canvas. A partir de ahí, se presenta la fase de diseño, que representa la última de desarrollo del trabajo, aunque el investigador pretende utilizar el diseño propuesto para continuar con las fases de aplicación y gestión luego de la culminación del presente proyecto.

La recopilación de información y el conocimiento previo del investigador soportan en detalle cada uno de los bloques del método Canvas, enfocados hacia una propuesta de valor atractiva para el público propuesto, que, además, considere un modelo de negocio viable y amigable con el ambiente con el fin de buscar impulsar la cultura de la bicicleta en la localidad de Chapinero, Bogotá.

A través de múltiples iteraciones para el desarrollo del modelo final, se logró incluir diferentes aspectos clave para el negocio y la implementación de diversas propuestas de innovación respecto de los referentes del segmento. Por último, se presentan conclusiones sobre el ejercicio del desarrollo del modelo y del mismo negocio, de acuerdo con los objetivos propuestos en el presente trabajo y la experiencia del investigador.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En grandes ciudades del mundo, como Londres, Beijing, Madrid, Barcelona y Ámsterdam, entre otras, existe en una cantidad importante de personas que expresan una especial preocupación por el cuidado por el medio ambiente. Hay una gran tendencia global a utilizar medios alternativos de transporte, diferentes a los impulsados por combustibles fósiles, y el uso de la bicicleta es uno de los más importantes. En Colombia se promulgó la llamada ley “probici”, que es la ley 1811 del 21 de octubre de 2016, cuyo artículo 1 reza de la siguiente forma:

La presente ley tiene por objeto incentivar el uso de la bicicleta como medio principal de transporte en todo el territorio nacional; incrementar el número de viajes en

bicicleta, avanzar en la mitigación del impacto ambiental que produce el tránsito automotor y mejorar la movilidad (Congreso de Colombia, 2011, artículo 1).

La ley busca fomentar el uso de la bicicleta y entregar incentivos a los funcionarios públicos que hagan de esta su principal medio de transporte. Cada vez que certifiquen haber llegado a su trabajo 30 veces en bicicleta recibirán medio día laboral remunerado, con un máximo de ocho en el año.

En Bogotá el aumento y la densificación de la población, así como un incremento acelerado en el número de automóviles, ocasionan una situación cada vez más grave de contaminación, congestión, accidentalidad y escasez de recursos, tales como los combustibles fósiles (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009). En general en Latinoamérica se presenta en la actualidad un crecimiento de población, acompañado de un incremento en el ingreso per cápita, lo que facilita la adquisición de mayor número de vehículos (automóviles o motocicletas). Por esta razón, la tasa de uso de vehículos impulsados por combustible ha crecido de manera exponencial, lo que supone problemas como mayor congestión, contaminación, accidentalidad, consumo de combustible, problemas de salud de tipo respiratorio y otras enfermedades, sin contar el hecho de que la emisión de gases que provienen de los vehículos es uno de los principales causantes del efecto invernadero y, a su vez, causa lógica del calentamiento global.

Por las razones antes expuestas, el uso de la bicicleta como medio transporte ofrece unas ventajas significativas en el ámbito económico: la bicicleta es un vehículo económico que no genera deterioro ambiental o del pavimento, no produce ruido, colabora a la disminución de la congestión, no contamina –un viaje de ida y vuelta en bicicleta de 6.5 kilómetros, libera el aire que se respira de 7 kg de contaminantes, según el World Watch Institute y de acuerdo con el The World Health Report (OMS, 2002)– y ofrece beneficios para la salud; la actividad física moderada conlleva un beneficio para la mayoría de las personas y reduce el riesgo de muerte por enfermedades cardíacas, diabetes, cáncer de colon e hipertensión arterial. Por otra

parte, en el Plan Nacional de Salud Pública 2007- 2010 (Presidencia de la República, 2007) se priorizó el uso de la bicicleta para reducir las enfermedades no transmisibles y las discapacidades, lo que indujo estrategias y políticas que propician el uso de vehículos no motorizados, así como la generación de estrategias intersectoriales para mejorar la seguridad en áreas urbanas y rurales. Por ejemplo, en Bogotá se han implementado medidas denominadas *push*, como la sobretasa a la gasolina y las restricciones del esquema de pico y placa, que buscan incentivar el uso de medios alternativos de transporte. De otro lado, se han implementado medidas *pull*, como el mejoramiento de la infraestructura de la red de ciclorrutas y bicicarriles, para facilitar la movilidad de los usuarios de la bicicleta, y el uso de las ciclovías recreativas los días domingos y festivos entre las 8:00 a. m. y as 2:00 p. m.

Por tal motivo, es posible innovar e incursionar en nuevos mercados que generan bienestar en el ambiente, para aprovechar las oportunidades que se presentan a partir de la preocupación actual por el mismo y las tendencias de acondicionamiento físico y saludables que promueven el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo. Se busca, entonces, desarrollar una propuesta de servicios con valor diferencial para los usuarios de este medio de transporte en Bogotá. Aprovechar el fomento de políticas públicas que promueven el uso de la bicicleta representa también una oportunidad pertinente en el segmento de mercado al que se busca ofrecer el servicio de un bicicafé.

De acuerdo con un estudio desarrollado en 2016 por la Cámara de Comercio de Bogotá en conjunto con la Universidad de Los Andes, el 4.5% de los viajes mayores de 15 minutos realizados en Bogotá se hacen en bicicleta, con incremento de más del 30% respecto a2011 (véase tabla 1). Según una encuesta realizada también por la Cámara de Comercio de Bogotá en 2009, con la que se buscó obtener una caracterización aproximada de los usuarios en bicicleta, se identificó que, de las razones principales para el uso de dicho vehículo, el 60% de encuestados manifestó

que la hacían por economía, lo que denota que, en mayor proporción, la bicicleta es utilizada por personas de escasos recursos. Sin embargo, un 13.3% afirmó que usa la bicicleta por ejercicio, un 21.82% por razones como rapidez, cuidado del medio ambiente y medio de transporte alternativo, y un 4.85% porque las ciclorrutas representan una manera más fácil de acceso al destino.

Tabla 1. Comparativo entre las encuestas de la Secretaría Distrital de Movilidad de Bogotá de 2011 y 2015 por modo

<b>Modo</b>	<b>Número de viajes mayores de 15 minutos en 2011</b>	<b>Porcentaje del número de viajes mayores de 15 minutos en 2011</b>	<b>Número de viajes mayores a 15 minutos en 2015</b>	<b>Porcentaje del número de viajes mayores de 15 minutos en 2015</b>	<b>Variación</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
A pie	3,186,483	27.5%	2,623,036	20.6%	-563,447	-18%
Bicicleta	441,135	3.8%	575,356	4.5%	134,221	30%
Taxi	594,747	5.1%	695,480	5.5%	100,733	17%
Transporte público colectivo	3,242,899	28.0%	3,405,451	26.7%	162,552	5%
Vehículo privado	1,677,884	14.5%	1,686,924	13.2%	9,040	1%
Transmilenio	1,379,549	11.9%	2,062,125	16.2%	682,576	49%
Alimentador	96,873	0.8%	221,646	1.7%	124,773	129%
Moto	343,505	3.0%	699,227	5.5%	355,722	104%
Escolar	427,475	3.7%	548,474	4.3%	120,999	28%

Intermunicipal	30,730	0.3%	60,833	0.5%	30,103	98%
Informal	98,992	0.9%	84,331	0.7%	-14,661	-15%
Otros	67,478	0.6%	92,943	0.7%	25,465	38%
<b>Total</b>	<b>11,587,750</b>	<b>100%</b>	<b>12,755,826</b>	<b>100%</b>	<b>1,168,076</b>	<b>10%</b>

Fuente: elaboración propia con base en Secretaría Distrital de Movilidad (SDM) (2011; 2015)

Se puede identificar una oportunidad de negocio en el mercado en desarrollo de los biciflés en la ciudad de Bogotá, con referentes importantes en otros países, si se tiene en cuenta el uso incremental de la bicicleta en la ciudad durante los últimos años, con el fin principal de hacer uso de medios alternativos de transporte en una aglomeración urbana tan atestada de vehículos automotores, además del creciente interés por el cuidado del medio ambiente, de mantenerse en forma y se disfrutar de una ciudad que tiene mucho que ofrecer.

Ciudades como Ámsterdam, Madrid, Londres, Barcelona, Singapur, y Chicago están a la vanguardia respecto a los biciflés o *cycle cafés*. En España son unos espacios multiusos en los que se puede disfrutar de una bebida caliente mientras se repara un pinchazo (Martínez, 2015), con diferentes variaciones interesantes de acuerdo con su localización y con la diversidad de servicios que incluyen (venta de artículos de seguridad, de accesorios, de indumentaria deportiva, alquiler de bicicletas e incluso venta de bicicletas de todas las gamas).

En el mercado existen referentes como Look mum no hands! (2018), un biciflé con dos sedes permanentes en la ciudad de Londres, el primer taller café para los amantes de la bicicleta que proyecta, además, todas las grandes competiciones de ruta en el mundo, al tiempo que sirve diferentes tipos de comida, desde desayuno hasta cena, fuera de gran variedad de ensaladas y comida saludable, sin olvidar la premisa fundamental: café de alta calidad. Este establecimiento ofrece servicio

complementario de bar, con lo que se busca una mezcla de gran variedad de servicios en un mismo lugar para todo tipo de personas.

O Velocité Café (2017) es otro referente del segmento, en Lisboa, que ha ganado gran variedad de premios gracias a su servicio y su filosofía: “La felicidad no se puede comprar – pero se puede comprar una bicicleta, que está lo suficientemente cerca”. Este establecimiento ofrece gran variedad de jugos naturales y cervezas artesanales; además, si el cliente llega en bicicleta obtiene un descuento especial; cuenta también con mecánicos y ofrece servicio de alquiler de bicicletas. En 2014 fue finalista en los Premios Mercury como mejor comercio, en la categoría Nuevos Conceptos. En 2015 se convirtió en miembro de la red internacional exclusiva de tiendas de bicicletas “Boutique Ruedas” (O Velocité Cafe, 2017). En 2016 fue considerado uno de los mejores cafés de Europa por la guía Lonely Planet.

Rapha Cycle Club (2018) en Ámsterdam cuenta con su propia marca de ropa deportiva, además de locales en 20 diferentes ciudades del mundo, en Europa, Norteamérica y Asia. El sitio combina servicios de tienda de ropa, –incluso con venta en línea–, cafetería y eventos deportivos patrocinados por la misma marca.

En Bogotá ya hay un mercado emergente de bicifacés, con oferta de diferentes servicios basados en la gran tendencia de uso de la bicicleta, respaldada por el Gobierno local. Sin embargo, en la mayoría de los casos que se pueden encontrar sitios más enfocados hacia la socialización para tertulia de grupos existentes de ciclistas en diferentes localidades, con servicios de bar, taller, oferta de comidas variadas y, en el caso de Bike Lab, trabajo cooperativo y alojamiento para cicloturistas. Algunos sitios, como La Guarida, a un costado del estadio El Campín, cuentan con amplio espacio de parqueo de bicicletas, y tiendas de gamas media y alta de bicicletas, como en el caso de TempoCycling.

Si se toma en cuenta lo antes descrito, y como se dijo atrás, gracias al uso incremental de la bicicleta se puede identificar una oportunidad de negocio en Bogotá en el mercado en crecimiento de biciusuarios en ciertas zonas de la ciudad, de acuerdo con sus necesidades de transporte y con la motivación de uso de dicho vehículo. Así, el presente trabajo de investigación muestra la creación y la validación de un modelo de negocio para un bicicafé en la localidad de Chapinero, en Bogotá, mediante la utilización de la metodología del Canvas (Osterwalder, 2004). Con la elaboración de este modelo de negocio se busca aportar a la conciencia ambiental y fomentar el uso de la bicicleta por medio de campañas sociales en la localidad de Chapinero. Así, se analizó la viabilidad del negocio para los servicios de venta de comida saludable, renta y reparación de bicicletas, y venta de accesorios. Además, se buscará promover las disposiciones del Gobierno respecto del uso de la bicicleta mediante campañas informativas en el mismo café.

Para este propósito, se plantea una propuesta de valor para el bicicafé, así como el desarrollo de cada uno de los bloques del modelo Canvas propuesto por Osterwalder (2011), que se configuraron con base en los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas aplicadas al segmento de mercado de interés para llevar a cabo la validación de la modelación.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

A lo largo del tiempo el plan de negocio tradicional ha sido reemplazado a causa del tiempo de acción que se requiere para su ejecución y de los recursos necesarios para su realización, que, además, suponen un tiempo de implementación para salir al mercado superior a otras opciones, como el modelo de negocio Canvas (Blank, 2013).

Para este proyecto se tomó como base el modelo de negocio al considerar que ofrece la suficiente versatilidad y el uso de recursos en la concepción del negocio

de un bicifacé, que abarca los aspectos principales, así como el análisis anticipado de viabilidad que se buscó con el proyecto de investigación.

## **2.1 MODELO DE NEGOCIO**

A través del tiempo han existido diferentes definiciones de lo que es un modelo de negocio. Aunque el concepto fue introducido por Peter Drucker en 1954, ha logrado un mayor alcance en las últimas décadas debido al auge de internet. Drucker (1984) define un buen modelo de negocio como el que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente y qué valora?
- ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado?

Desde este momento se partía de la premisa de que un modelo de negocio gira en torno a las necesidades del cliente y a las actividades que deben llevarse a cabo para satisfacerlas. En Ricart (2009) se pueden ver algunas de las definiciones de modelo de negocio: Magretta (2002, p. 4), citado por él, define el modelo de negocio como “historias que explican cómo trabaja una empresa”. Amit y Zott y Massa (2001) sostienen que “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Zott, Amit y Massa, 2011, p. 6); en este contexto las transacciones se refieren a la información, los servicios o los productos intercambiados, además de las capacidades o las actividades necesarias para ello, la estructura a las partes que se involucran, a su relación y a cómo operan entre sí, y el gobierno a cómo controlan los actores los flujos de información, recursos, bienes, formas legales e incentivos que se puedan involucrar. Linder y Catrell (2000, p. 1) definen que “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) reúnen las anteriores y otras definiciones para proponer que

un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.

Con base en esta definición se establecen los nueve bloques de un modelo de negocio, que son el fundamento para el llamado Canvas o lienzo. Así, un modelo de negocio denota las bases del procedimiento mediante las cuales una empresa crea, ofrece y capta valor y que constituye una herramienta mediante la que se planea cómo una empresa genera ingresos y además sirve a sus clientes, al tiempo que contiene los aspectos más importantes del negocio y el orden con el que más tarde se plantea la estrategia para su implementación. En tal caso, un modelo de negocio aporta valor a cualquier empresa o proyecto por emprender, puesto que proporciona una visión global que incluye los aspectos y las actividades más relevantes del mismo.

## **2.2 MÉTODO CANVAS**

Como se mencionó, el Canvas es una herramienta para construir modelos de negocio en los que se describe la manera como las empresas crean, capturan y entregan valor. El modelo hace parte de la estrategia del negocio y permite validar la viabilidad, no solo económica, sino de formulación de los elementos en el entorno de la empresa, de modo que se convierte en “una especie de anteproyecto de una

estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 15).

El modelo Canvas comprende cinco fases de diseño, que son las de movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), las fases se definen de la siguiente manera:

### **Movilización**

Es la fase de preparación de todos los elementos que se necesitarán para el desarrollo de un modelo de negocio: conformación del equipo de trabajo, planificación, validación de ideas preliminares y delimitación de objetivos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **Comprensión**

En esta fase se lleva a cabo un análisis del entorno, que puede contener estudios de mercado, análisis de clientes, realización de entrevistas o encuestas, además de análisis de modelos de negocio de empresas existentes en el mismo mercado objetivo; se debe buscar una mayor profundización en cuanto a adquirir conocimiento sobre el cliente y es ideal buscar aportes de diferentes fuentes que puedan contribuir a la validación del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **Diseño**

En esta fase es un elemento fundamental la innovación y se deben evaluar todas las posibilidades de mejoramiento, como la creación de prototipos que puedan ser verificados y actualizados cuando se considere necesario, pensar fuera de la caja para escoger el mejor modelo de negocio de acuerdo con las diferentes ideas planteadas por el equipo de trabajo (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **Aplicación**

Luego de haber definido el modelo de negocio con el detalle necesario para su implementación, se procede a la aplicación del mismo; en esta fase se debe prestar atención a los puntos de incertidumbre, se deben comparar los riesgos previstos con los resultados reales y adoptar mecanismos que permitan una adaptación rápida de acuerdo con la respuesta del mercado para garantizar el éxito y la permanencia del negocio en el tiempo (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **Gestión**

Esta fase contiene, en lo primordial, la evaluación constante del modelo de negocio y el entorno de su aplicación (Osterwalder y Pigneur, 2011). Debe tenerse en cuenta la posibilidad de replantear el modelo de negocio, así como la innovación del mismo y generar un plan a largo plazo que permita responder de manera proactiva a los cambios del mercado; puesto que cada día se hace más corta la vida de un modelo de negocio exitoso, es de vital importancia observarlo y ser capaz de implementar cambios que permitan mantener el éxito del negocio en el tiempo, siempre para proyectarlo al futuro.

El presente proyecto abarca hasta la fase de diseño, porque las siguientes fases corresponderán a un trabajo adicional posterior al marco de tiempo considerado.

Si se toman en cuenta las fases de modelamiento, se procede a la explicación del método Canvas y su composición. Para Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), el modelo se basa en un diagrama que parte de tres preguntas básicas, que son:

¿Cómo?: las actividades de producción del negocio

¿Qué?: la propuesta de valor

¿Quién?: los clientes

La gráfica 1 muestra cómo dichas preguntas obtienen respuesta en los nueve bloques que propone el modelo Canvas, que se describen a continuación.

Gráfica 1. Los nueve bloques del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011, p.18)

El Canvas del modelo de negocio es una herramienta que se asemeja a un lienzo en blanco, en el que se pueden hacer tantos cambios y ajustes como sea necesario para la consolidación del modelo; la idea es el fomento de la creatividad y el debate, en caso de trabajos en grupo. El esquema permite tantas iteraciones como se requiera y siempre permite el continuo mejoramiento e incita al mismo, lo mismo que a la adaptabilidad, de acuerdo con las condiciones del mercado.

### 2.2.1 PROPUESTA DE VALOR

En este bloque se describe el conjunto de productos y servicios que generan valor para el segmento de clientes (Osterwalder et al., 2015). En él se desarrollan las preguntas ¿cuáles necesidades de los clientes se pueden satisfacer? y ¿cuál es la propuesta para dichas necesidades? A la propuesta de valor contribuyen factores

importantes como innovación, diseño, personalización, precio, accesibilidad y comodidad (Osterwalder et al., 2015).

Hay diferentes tipos de propuesta, unas totalmente innovadoras y otras con aspectos parecidos a propuestas existentes, pero con factores diferenciadores. Se tienen en cuenta distintos factores, de acuerdo con las necesidades de los clientes como velocidad del servicio, precio, diseño, experiencia, etc., siempre y cuando contribuyan a la creación de valor (Osterwalder et al., 2015).

Este es el bloque, que requiere especial atención, puesto que es la base principal del modelo de negocio y cuenta con un lienzo específico para su creación.

Para este bloque se hace uso de dos herramientas vitales para la modelación, como son el mapa de empatía y el lienzo de propuesta de valor.

### **Mapa de empatía**

Según Osterwalder et al. (2015), es una herramienta que permite conocer en profundidad al cliente y los elementos que lo contienen se describen en la gráfica 2. El mapa de empatía permite ajustar las características del producto o servicio a las necesidades e intereses del cliente y se busca conocer las siguientes variables acerca de lo que piensa el cliente objetivo:

#### **¿Qué ve?**

Cuál y cómo es el entorno y cuáles propuestas le ofrece en la actualidad el mercado (Osterwalder et al., 2015).

#### **¿Qué dice y qué hace?**

Qué le importa en la actualidad, con quién se comunica, ejerce alguna influencia sobre alguien, cómo es su actitud frente a los demás, hay diferencias entre su pensamiento y lo que hace (Osterwalder et al., 2015).

### **¿Qué oye?**

Qué dicen sus personas cercanas, su familia, sus amigos y sus compañeros de trabajo, qué dicen sus principales influenciadores y cómo se comunican con él (Osterwalder et al., 2015).

### **¿Qué piensa y qué siente?**

Cuáles son sus principales aspiraciones e inquietudes, cuáles son sus expectativas, qué lo motiva en realidad (es posible que no lo diga) (Osterwalder et al., 2015).

Luego se analizan los esfuerzos y los resultados que obtiene a partir de los mismos.

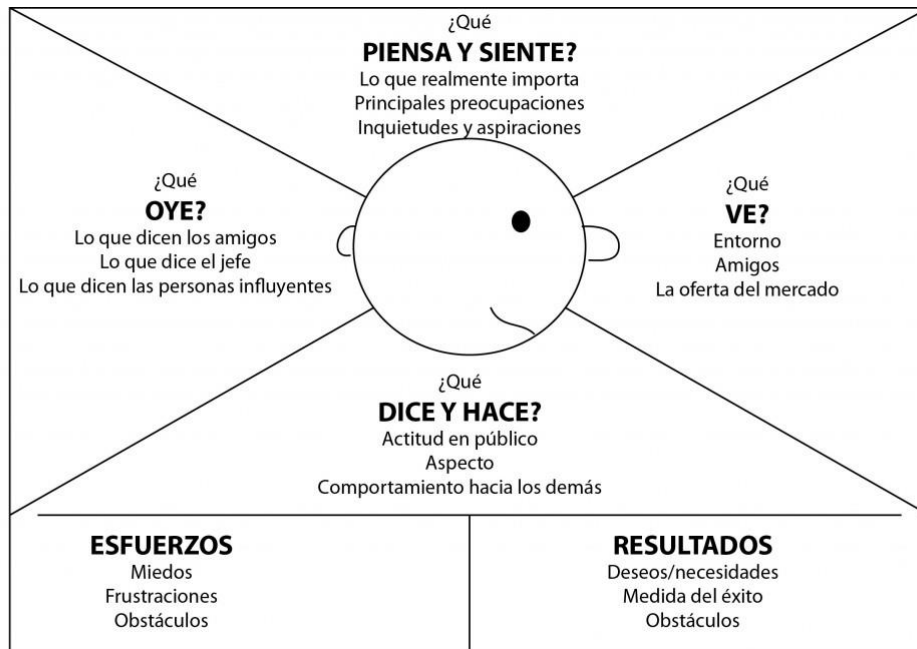
### **¿Cuáles son los esfuerzos que realiza?**

A cuáles obstáculos se enfrenta, cuáles son sus principales frustraciones, cuáles riesgos debe asumir para lograr su objetivo, cuáles esfuerzos o riesgos no está dispuesto a asumir (Osterwalder et al., 2015).

### **¿Cuáles beneficios o resultados obtiene?**

Cómo mide su éxito, cómo intenta alcanzar el objetivo, qué es lo que en realidad necesita (Osterwalder et al., 2015).

Gráfica 2. Mapa de empatía (adaptación de XPLAN)

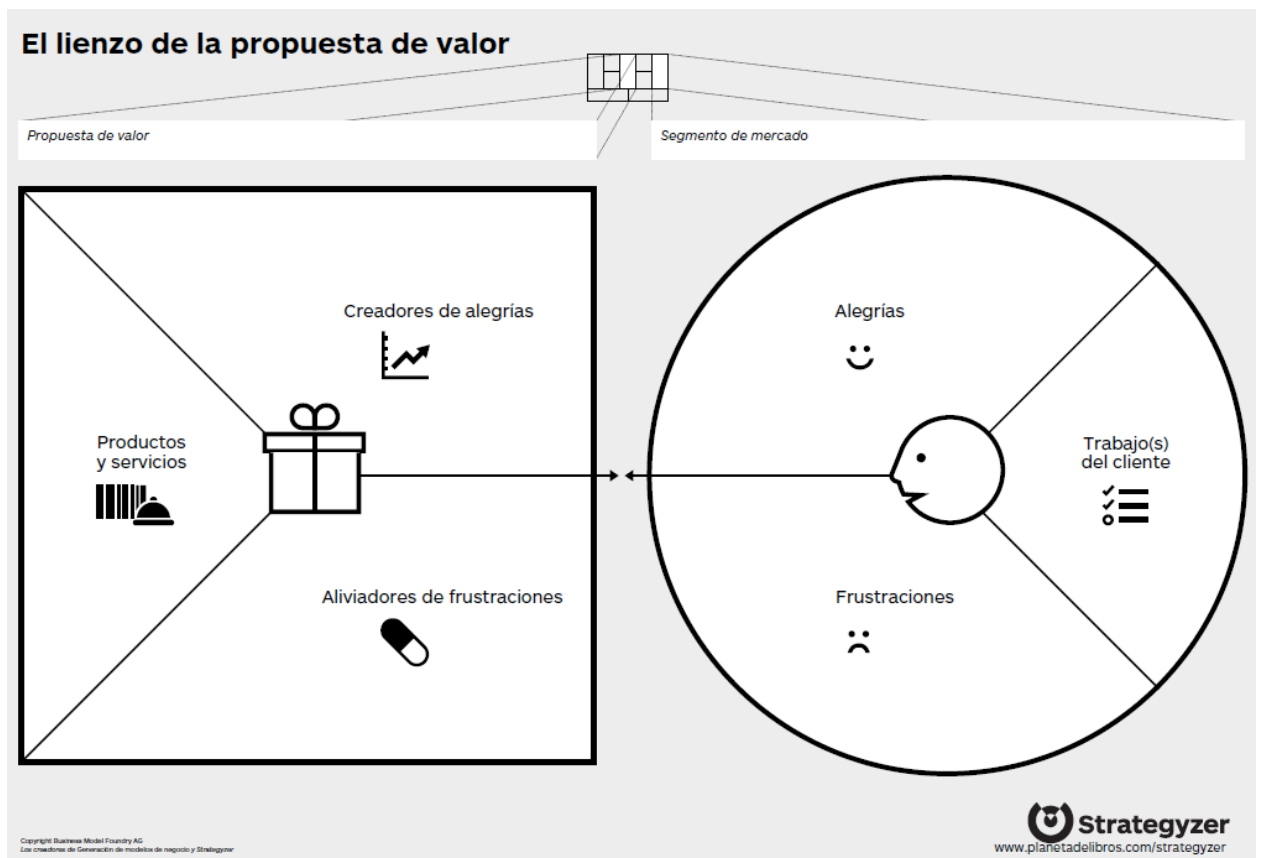


Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011 p. 130)

Lienzo de la propuesta de valor

Es una herramienta que facilita el desarrollo de la propuesta de valor. Permite encontrar el vínculo entre el producto y el cliente. Como se muestra en la gráfica 3, en el lado derecho está el segmento de mercado y en el izquierdo el producto (Osterwalder et al., 2015).

Gráfica 3. Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Strategyzer AG (s.f.)

De acuerdo con lo propuesto por (Osterwalder et al., 2015), cada uno de los bloques responde a las siguientes consideraciones:

**Productos y servicios.** Se listan los productos y servicios que se ofrecen en el negocio, que pueden ser tangibles e intangibles, además de categorizarlos según a su importancia para los clientes (Osterwalder et al., 2015).

**Dolores o frustraciones.** Se listan los inconvenientes que encuentran los clientes en el mercado actual en el que se desenvolverá el modelo de negocio, lo mismo que los principales errores que se comenten al acceder a un producto o servicio y las dificultades del cliente en cuanto a aprender a utilizar un servicio o para obtenerlo (Osterwalder et al., 2015).

**Ganancias, alegrías o beneficios.** Al contrario del caso anterior, aquí lo que se busca es comprender lo que le está generando satisfacción al cliente en la actualidad en su acceso a productos o servicios, por lo que se deben estudiar soluciones actuales y los factores principales de decisión para los clientes en relación con precio, tiempo, calidad, esfuerzo etc. (Osterwalder et al., 2015).

**Trabajos del cliente.** Tareas o actividades que realizan los clientes en la actualidad para acceder a un producto o servicio de acuerdo con sus preferencias, si existen riesgos involucrados y cuáles son los beneficios obtenidos (Osterwalder et al., 2015).

**Aliviadores de frustraciones.** Como el producto o servicio genera satisfacción al segmento de clientes, reduce frustraciones y disminuye riesgos, cuáles son las consecuencias del uso del servicio; además, como pueden ser reducidas las consecuencias negativas porque la intención principal es cubrir las frustraciones identificadas con anterioridad (Osterwalder et al., 2015).

**Creadores de alegrías.** Acá se describe cómo el producto o servicio crea satisfacción en el cliente, en la que influyen factores como tiempo, precio, riesgo, impactos sociales, calidad y todo aquello que puede generar emociones positivas a partir del uso del servicio o de la adquisición del producto (Osterwalder et al., 2015).

### **2.2.2 SEGMENTO DE MERCADO (CLIENTES)**

Consiste en el grupo o los grupos de personas a los que va dirigida la propuesta de valor. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y es necesario tenerlos para que se conciba el concepto de negocio; el segmento de clientes se refiere a cómo se pueden agrupar los mismos de acuerdo con sus necesidades, sus comportamientos y sus características comunes (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Se pueden definir uno o varios segmentos de mercado y se deben seleccionar con cuidado los segmentos a los que se dirige el negocio, así como cuáles no serán tenidos en cuenta; esta segmentación responde la pregunta: ¿cuáles son los clientes más importantes? (Lizarraga Bardo y Albertini, 2014).

Según Osterwalder y Pigneur (2011), existen varios segmentos de mercado como: **Mercado de masas**. En él no se distingue un segmento sino que se dirige al público en general.

**Nicho de mercado**. Segmento muy específico y especializado porque todo el modelo se adapta a las necesidades de esta fracción específica del mercado.

**Mercado segmentado**. Se busca atender necesidades similares de diferentes segmentos del mercado a partir de un mismo modelo de negocio; no es tan específico como el nicho, pero agrupa a clientes con diversas necesidades y características.

**Mercado diversificado**. En este caso se busca atender segmentos de mercado con necesidades muy diferentes que no están relacionados entre sí.

**Plataformas o mercados multilaterales**. En este caso el modelo de negocio se dirige a varios segmentos de mercado independientes con un mismo producto.

### 2.2.3 CANALES

Este bloque comprende el modo de comunicación de una empresa con sus respectivos clientes o segmentos de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011). Los canales mediante los que la empresa se comunica son el medio que le permite a la misma entregar y promover la propuesta de valor y, además, facilitan la compra y la venta de servicios o productos. Los canales comprenden la manera y el medio a través de los que se comunica una empresa con sus clientes y generan la experiencia de ellos con el producto o servicio puesto que son el punto de contacto

principal, de modo que una empresa pueda generar valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre se identifica cada una de ellas: información: cómo se da a conocer el producto, evaluación: ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, compra, entrega y posventa. Se pueden llevar a cabo de manera directa o indirecta a partir del uso de socios estratégicos que colaboran en la comercialización de los productos; es necesario lograr un balance ideal para que el cliente pueda obtener la mejor experiencia (Osterwalder y Pigneur, 2011).

#### **2.2.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Establece los diferentes tipos de relaciones de la empresa con los segmentos de mercado o clientes (Osterwalder y Pigneur, 2011). De acuerdo con estos autores, se adapta la propuesta de valor de acuerdo con el cliente o los clientes objetivo. Algunos ejemplos de categorías de relaciones con los clientes son:

- Asistencia personal
- Asistencia personal exclusiva
- Autoservicio
- Servicios Automáticos
- Creación colectiva, en la que se permite que los clientes sean partícipes de la creación de la propuesta de valor y de generar productos para el segmento de clientes.

Las relaciones con los clientes pueden basarse en diferentes fundamentos como fidelización, captación y estimulación de ventas, que varían de acuerdo con la estrategia planteada para el modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **2.2.5 FUENTES DE INGRESO**

Corresponden al flujo de caja de la empresa o proyecto (Osterwalder y Pigneur, 2011). De manera típica se debe responder a las preguntas: ¿cuál precio están dispuestos a pagar los clientes?, ¿por qué pagan?, ¿cómo pagan? y ¿cómo les gustaría pagar? Si se responden de manera adecuada estas preguntas, la empresa estará en posición de tener una o varias fuentes de ingreso, que dependen de los segmentos de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precios distinto, bien sea fijo o dinámico, en el que los precios cambian de acuerdo con el mercado o con el servicio que se ofrece (venta de activos, cuota por uso, subasta, alquiler, cuota de suscripción, venta de licencias, etc.) (Osterwalder y Pigneur, 2011). Se define cómo cada mecanismo aporta a la fuente total de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **2.2.6 RECURSOS CLAVE**

Son los activos principales que una empresa necesita para su funcionamiento, mediante los que se logra crear valor y establecer relaciones con los clientes, además de obtener ingresos. Se clasifican en humanos, físicos, económicos e intelectuales, que pueden obtenerse de manera directa o a través de terceros, como alquiler o socios clave (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **2.2.7 ACTIVIDADES CLAVE**

De acuerdo con los recursos clave se definen las actividades necesarias para que el modelo de negocio funcione y, además, tenga éxito; las mismas permiten que se entregue la propuesta de valor al segmento de mercado definido (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Las actividades clave se pueden dividir en distintas categorías como: producción, resolución de problemas, plataforma y red (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **2.2.8 ASOCIACIONES CLAVE**

En este bloque se define la red de proveedores o socios que aportan al funcionamiento del negocio. Se busca optimizar recursos, reducir riesgos y obtener capital, bien sea dentro o fuera de la empresa, por medio de modelos preestablecidos como proyectos de riesgo compartido (empresa conjunta o tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta), alianzas estratégicas o exclusividad, entre otros (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Como lo definen Osterwalder y Pigneur (2011), en este bloque se destacan diferentes motivaciones para implementar asociaciones clave:

- Optimización y economía de escala. Tiene como propósito optimizar el uso de recursos sin tener que adquirir cada uno de ellos y consiste en el aprovechamiento de habilidades de terceros para el beneficio del negocio.
- Reducción de riesgos. Se crean alianzas estratégicas para reducir la incertidumbre y los riesgos asociados con la consecución del negocio.
- Compra de recursos y actividades. Como en el primer caso, se contratan o se adquieren servicios o productos necesarios para el funcionamiento del negocio con otras empresas o personas.

### **2.2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS**

Incluye todos los costos relacionados con la operación del negocio. Los bloques como la creación de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos involucran costos, que deberían ser fáciles

de calcular a partir de la formulación de los bloques antes definidos, como asociaciones clave, actividades clave y recursos clave (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Según lo establecido por Osterwalder y Pigneur (2011), los costos dependen, en lo fundamental, de la propuesta de valor y de la estrategia planteada y su estructura se puede definir de dos maneras:

- Según costos: se busca mantener una estructura de costos lo más reducida posible porque el objetivo principal es disminuir costos.
- Según valor: la atención se centra en la propuesta de valor y por lo general se trabaja con servicios personalizados o *premium*.

Como antes se dijo, en este proyecto se utiliza la metodología Canvas puesto que le ofrece mayor versatilidad al plan de negocio tradicional, además de proveer un análisis de factibilidad en el mismo desarrollo, para lo que, mediante un modelo tradicional, se debería realizar un estudio de factibilidad que contiene un foco de análisis distinto (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **3. METODOLOGÍA**

De acuerdo con lo descrito en el marco teórico, se utilizó la metodología de las cinco fases de Osterwalder y Pigneur (2011) para el diseño de un modelo de negocios de un bicifacé para la Localidad de Chapinero en Bogotá.

Esta investigación se apoyó en un estudio de mercado a partir de encuestas aplicadas a potenciales clientes, usuarios de la bicicleta, pertenecientes a grupos sociales de la localidad, y en entrevistas a actuales propietarios de bicifacés, líderes del segmento en Bogotá. Además, se analizó la oferta actual de dichos establecimientos en la ciudad y una investigación acerca de tendencias en el

segmento con el fin de identificar y diseñar una propuesta de valor diferencial. Como antes se mencionó, el alcance del presente trabajo de investigación abarcó las fases de movilización, comprensión y diseño y las fases se realizarán con posterioridad, a discreción del autor.

### **3.1. Fase de movilización**

La movilización para la creación de un modelo de negocio para la puesta en marcha de un bicifacé nació a partir de la idea de poder ofrecer servicios a bicifusuarios de la localidad de Chapinero. Gracias al incremento del uso de la bicicleta en la ciudad de Bogotá como alternativa de transporte, a los ya conocidos problemas de movilidad de la ciudad y al creciente interés de la población por el medio ambiente, no solo en la ciudad sino en todo el mundo, hay una importante cantidad de bicifusuarios que no encuentran en la oferta actual un lugar que se adapte a sus necesidades y pueda ofrecer servicios complementarios para ellos.

### **3.2. Fase de comprensión**

Para comenzar, se analizó la oferta actual de bicifacés en la ciudad de Bogotá con el propósito de identificar los principales servicios que ofrecen, por medio de la comparación de los mismos con la oferta en algunas de las principales ciudades del mundo como Londres, Madrid, Barcelona, y Nueva York, entre otras. Además, se complementó el estudio con una encuesta aplicada a bicifusuarios mediante herramienta *Google Forms*, que se difundió en redes sociales de bicifusuarios en la localidad de Chapinero, a partir de la que se buscó obtener respuesta acerca de lo que conocían los usuarios respecto a los servicios y la oferta actual de bicifacés, qué les gusta, cuáles son las falencias y cuáles servicios les gustaría encontrar en dicho tipo de establecimientos.

Con la información obtenida de la encuesta (respondida por 141 personas, que solo tenían en común pertenecer a redes de biciusuarios de Chapinero y otras localidades) y la información recopilada a través de entrevistas aplicadas a cuatro dueños o administradores de bicicafé referentes en la ciudad de Bogotá ubicados en la localidad de Chapinero, se procedió a construir los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio, además de validar la estructura concebida con antelación por el autor.

## Encuesta

La encuesta constó de 18 preguntas, con cinco abiertas y trece de opción múltiple (véase anexo 1). Se exploró información acerca del segmento de clientes que se busca atender con el bicicafé, así como las posibilidades para la creación de la propuesta de valor del mismo. Además, se recopilaron otros datos utilizados para el planteamiento de los demás bloques del modelo.

A continuación se detallan las preguntas y el foco de información:

Tabla 2. Preguntas de la encuesta

Número	Pregunta	Foco de información	Tipo de pregunta
1	Sexo	Conocer la demografía de los biciusuarios	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujer</li> <li>• Hombre</li> <li>• Prefiero no decirlo</li> </ul>
2	Edad	Identificar el rango de edad para definir la segmentación de clientes	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor de 20 años</li> <li>• De 20 a 30 años</li> <li>• De más de 30 a 40 años</li> <li>• De más de 40 a 50 años</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otra</li> </ul>
3	Ocupación	Conocer las ocupaciones para definir la ubicación apropiada del bicifacé así como delimitar la segmentación de clientes	Pregunta abierta
4	¿Cuál es su motivación principal para usar la bicicleta como medio de transporte?	Identificar la motivación principal de los usuarios para usar la bicicleta como medio de transporte	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Salud</li> <li>• Cuidado del medio ambiente</li> <li>• Con acceso a una ciclovía</li> <li>• Ruta cercana</li> <li>• Otra</li> </ul>
5	¿Con cuál frecuencia usa la bicicleta?	Conocer la frecuencia con que los biciusuarios utilizan la bicicleta	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez por semana en ciclo vía</li> <li>• Todos los días para ir al trabajo o al estudio</li> <li>• Una o dos veces por semana</li> <li>• Otra</li> </ul>

6	¿En cuál horario se moviliza por lo general en bicicleta?	Identificar el horario o los horarios principales de movilización en bicicleta	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 a 9 a. m.</li> <li>• 12 m. a 2 p. m.</li> <li>• 4 a 7 p. m.</li> <li>• Otro</li> </ul>
7	¿Cuál corredor vial, bici carril o ciclo ruta utiliza por lo general?	Identificar los corredores viales más transitados por los biciusuarios en el sector	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrera 30</li> <li>• Carrera 13</li> <li>• Carrera 7</li> <li>• Carrera 9</li> </ul>
8	¿Cuáles otras zonas frecuenta en bicicleta?	Determinar otras zonas que los biciusuarios frecuentan	Pregunta abierta
9	¿Ha visitado alguna vez un bicifacé?	Determinar si los biciusuarios han visitado con anticipación un bicifacé	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí</li> <li>• No</li> </ul>
10	¿Conoce los servicios de un bicifacé? Si su respuesta fue afirmativa mencione cuáles	Estudiar el conocimiento previo de los biciusuarios acerca de los bicifacés	Pregunta abierta
11	¿Cuál es su percepción de la	Entender la percepción de los	Pregunta abierta

	oferta actual de los bicifafés en Bogotá?	usuarios acerca de los bicifafés	
12	¿Cuáles productos o servicios le gustaría ver en un bicifafé?	Conocer lo que les gustaría ver a los bicifusuarios en un bicifafé	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida saludable</li> <li>• Bebidas alcohólicas</li> <li>• Accesorios para bicicleta</li> <li>• Ropa para ciclistas</li> <li>• Trasmisión de carreras en vivo</li> <li>• Válidas ciclísticas para usuarios</li> <li>• Otro</li> </ul>
13	¿Qué no le gusta de la oferta actual de bicifafés? ¿Por qué?	Identificar posibles falencias en la oferta actual de bicifafés	Pregunta abierta
14	¿Cuál fue la principal motivación para visitar un bicifafé?	Identificar la motivación de los bicifusuarios para visitar un bicifafé	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida rápida</li> <li>• Reparación de la bicicleta</li> <li>• Socializar</li> <li>• Parquear la bici</li> <li>• Tomar algo</li> <li>• Otra</li> </ul>
15	¿Con cuál frecuencia visita un bicifafé?	Establecer la frecuencia con que un bicifusuario visita un bicifafé	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez al mes</li> <li>• Una vez por semana</li> <li>• Más de una vez a la semana</li> <li>• Solo he visitado un bicifafé una vez</li> </ul>

16	¿Por lo general asiste acompañado?	Identificar si los biciusuarios por lo general asisten en compañía de otras personas a un bicicafé	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí</li> <li>• No</li> </ul>
17	¿Quién o quiénes son por lo general su compañía?	Conocer quiénes son la principal compañía para delimitar la propuesta de valor y la segmentación de clientes	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiénes</li> <li>• Colegas</li> <li>• Familiares</li> <li>• Amigos</li> <li>• Pareja</li> </ul>
18	¿Qué fue lo que más le gustó del sitio que visitó?	Conocer en qué ven valor los biciusuarios respecto a su experiencia en los bicicafés	Selección múltiple. Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente</li> <li>• El servicio técnico</li> <li>• La oferta de comidas y bebidas</li> <li>• La rapidez en el servicio</li> <li>• Los productos y servicios adicionales a la comida</li> <li>• Otro</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Entrevista

Como parte de la investigación sobre la oferta actual de bicicafés en la ciudad de Bogotá, en especial en la localidad de Chapinero, se entrevistaron cuatro dueños, administradores y socios de bicicafés de la zona que, además, son líderes del segmento en la ciudad.

Se formularon las siguientes preguntas, con algunas variaciones de acuerdo con la situación particular de cada uno de los establecimientos:

1. ¿Cuál fue su principal motivación para arrancar el proyecto de un bicicafé?
2. ¿El establecimiento abre todos los días?
3. ¿Considera su ubicación como un valor agregado?
4. ¿Cuáles considera que son los productos y los servicios estrella del bicicafé?
5. ¿Cuáles son los que, a su juicio, valoran más sus clientes?
6. ¿Considera el establecimiento como un entorno de socialización para usuarios de la bicicleta? ¿Cuáles aportes se promueven en este sentido en el bicicafé, como eventos, ciclopaseos y otros?
7. Aparte de los clientes, ¿quiénes considera que son socios clave para el éxito del negocio?
8. Dadas las estadísticas de los últimos estudios de la Cámara de Comercio de Bogotá y la promoción desde el Gobierno Distrital para el uso de la bicicleta, se espera un uso creciente de usuarios de la misma; ¿ha considerado la expansión del negocio a otras localidades?
9. ¿Cree que se deberían agregar otros productos o servicios a la oferta de bicicafés en Bogotá?

A partir del análisis y la clasificación de la información obtenida en la encuesta, y complementada en las entrevistas realizadas, se procedió a la conformación del mapa de empatía y del lienzo de propuesta de valor de acuerdo con lo antes descrito en el marco conceptual, al igual que a la de los nueve bloques del modelo de negocio.

### **3.3. Fase de diseño**

Para la fase de diseño del modelo de negocio de un bicicafé en la localidad de Chapinero se tuvo en cuenta la información obtenida en la encuesta difundida en redes de biciusuarios, junto con las respuestas a las entrevistas aplicadas a dueños

de bicifafés existentes en la ciudad, además de la información recopilada con anticipación por el autor acerca de la oferta de bicifafés y de las tendencias del mercado enfocado hacia la concepción de una propuesta de valor diferenciada y atractiva para el mercado objetivo.

## 4. RESULTADOS

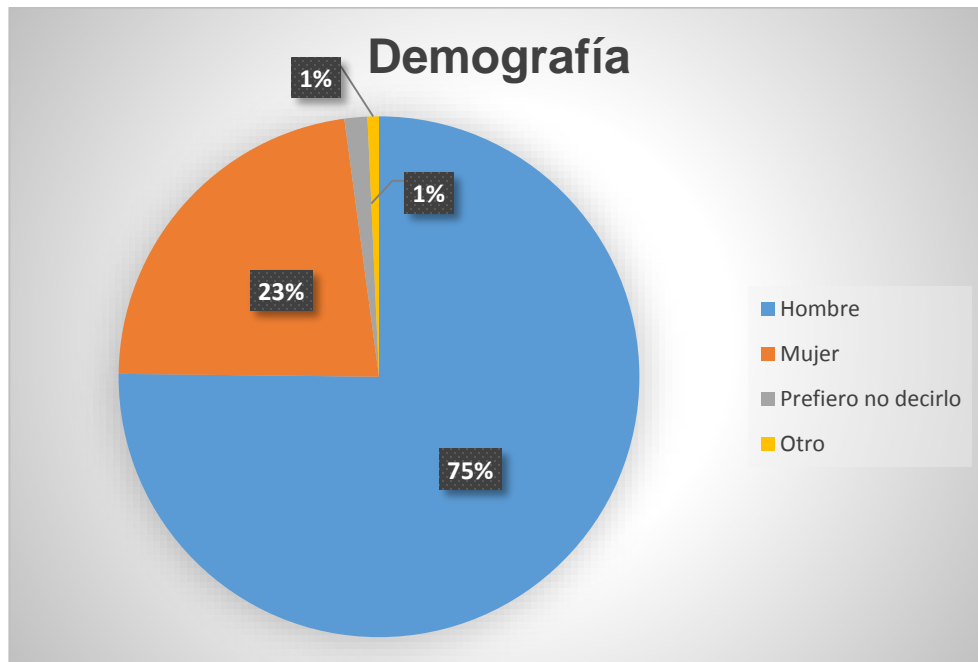
### Encuesta

A partir de la encuesta difundida en redes sociales de bicifusuarios del sector de Chapinero se obtuvieron los siguientes resultados.

### Preguntas

- Demografía:

Gráfica 4. Demografía

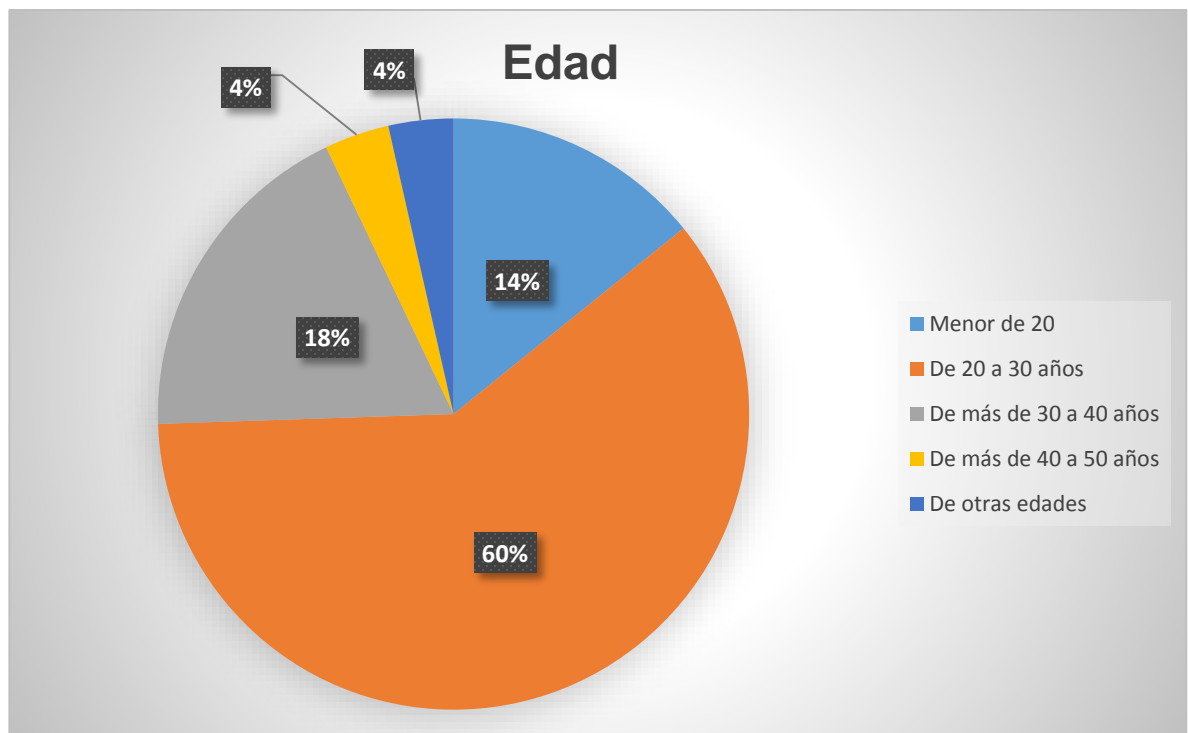


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida, la mayoría de los usuarios fueron hombres, representados con un 75%, como se muestra la gráfica 4.

- Rango de edad:

Gráfica 5. Edad



Fuente: elaboración propia

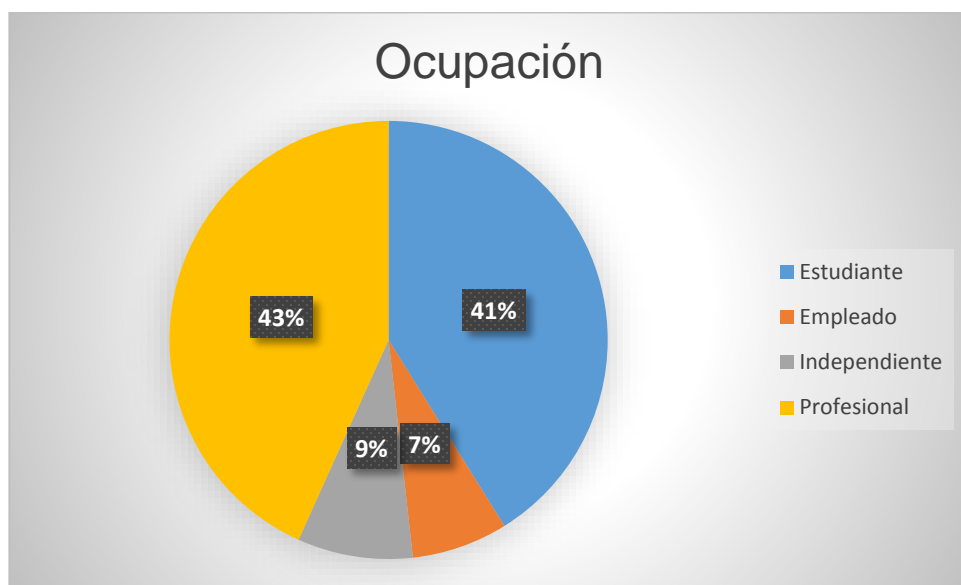
En la gráfica 5 se puede observar que la mayor concentración de potenciales clientes esta entre los 20 y los 30 años, con un 60%, seguidos del rango de edad entre más de 30 y 40 años, con 18%, y los menores de 20, con 14%, con lo que se tiene una información clave respecto del segmento de clientes al que se dirigirá la oferta de valor del bicicafé.

- Ocupación:

Puesto que esta pregunta se planteó en forma abierta, se hizo una clasificación adicional de los resultados para resumir de la siguiente manera:

Los emprendedores y los dueños de empresa se clasificaron como independientes y las demás profesiones nombradas se clasificaron como profesionales y se encontró una mayor concentración de los últimos, con 43%, seguidos por los estudiantes, con 41%, como se puede ver en la gráfica 6.

Gráfica 6. Ocupación

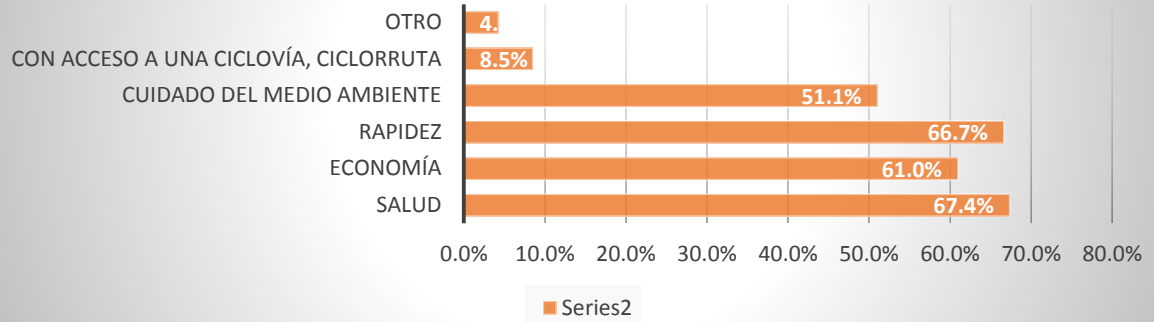


Fuente: elaboración propia

A la pregunta acerca de la motivación principal para el uso de la bicicleta, se puede observar que las razones principales correspondieron a salud y rapidez con 67%, seguidas por la economía, con 61%, y el cuidado del medio ambiente, con 51%; se encontró que la cercanía a una ciclorruta o a un bicicarril no fue un factor determinante, pues solo alcanzó 8.5%. Ver gráfica 7.

Gráfica 7. Motivación

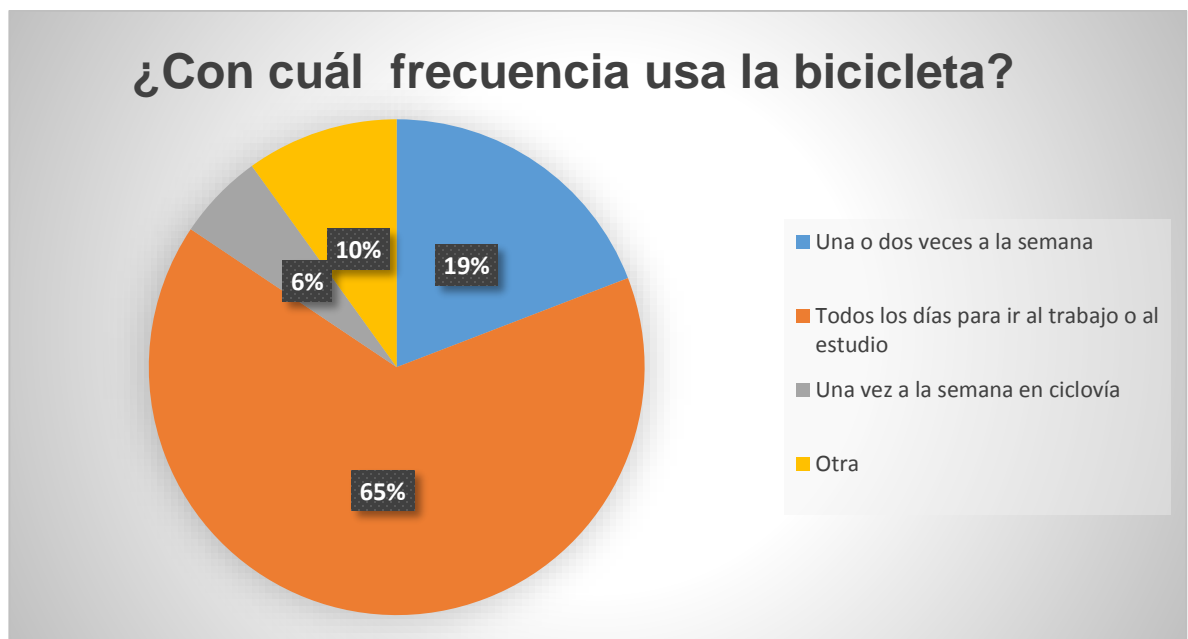
## ¿Cuál es su motivación principal para usar la bicicleta como medio de transporte?



Fuente: elaboración propia

Acerca de la frecuencia con la que los biciusuarios utilizan la bicicleta, se observa un mayor porcentaje en quienes la usan todos los días para acceder a su trabajo o estudio. Ver gráfica 8:

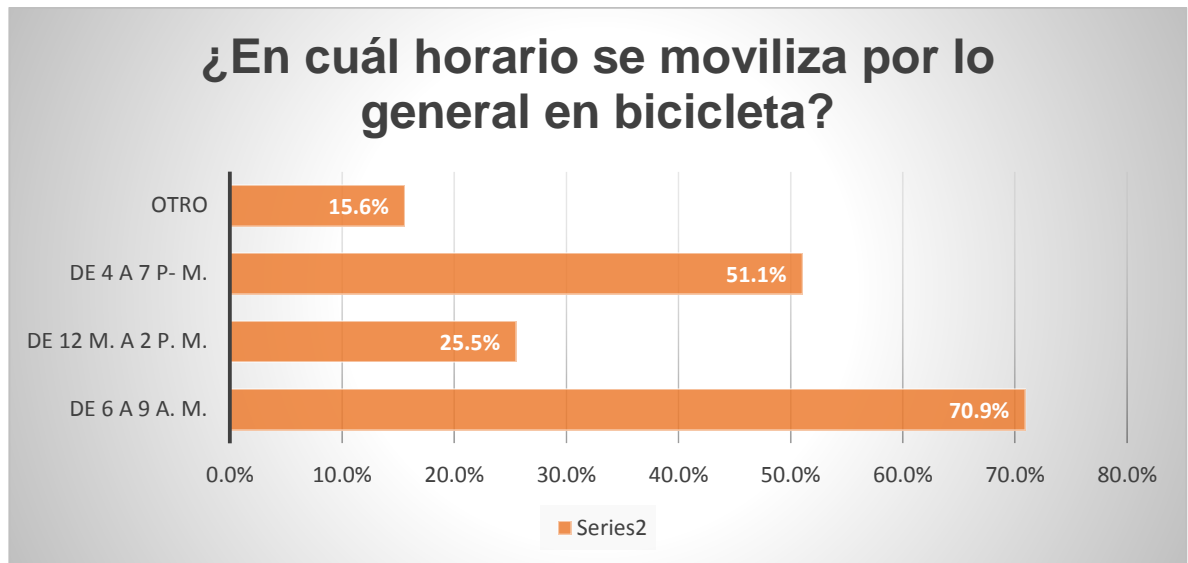
Gráfica 8. Frecuencia



Fuente: elaboración propia

Acerca del horario de uso más frecuente de la bicicleta, se logró identificar una mayor concentración en las horas pico de la mañana, comprendidas entre las 6 y 9 a. m., con un 71%, seguida por las horas pico en la tarde, entre 4 y 7 p. m. Ver gráfica 9.

Gráfica 9. Horario

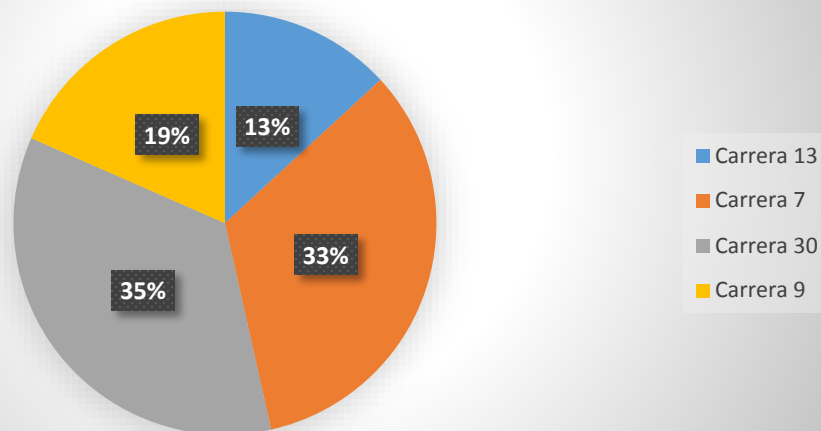


Fuente: elaboración propia

Respecto de los corredores más utilizados por los biciusuarios de la localidad, a diferencia de lo que se podía inferir con información previa, se logró identificar que los preferidos por los usuarios fueron la carrera 30, con un 35%, y la carrera 7, con 33%. Ver gráfica 10.

Gráfica 10. Corredor vial

## ¿Cuál corredor vial, bicicarril o ciclorruta utiliza por lo general?

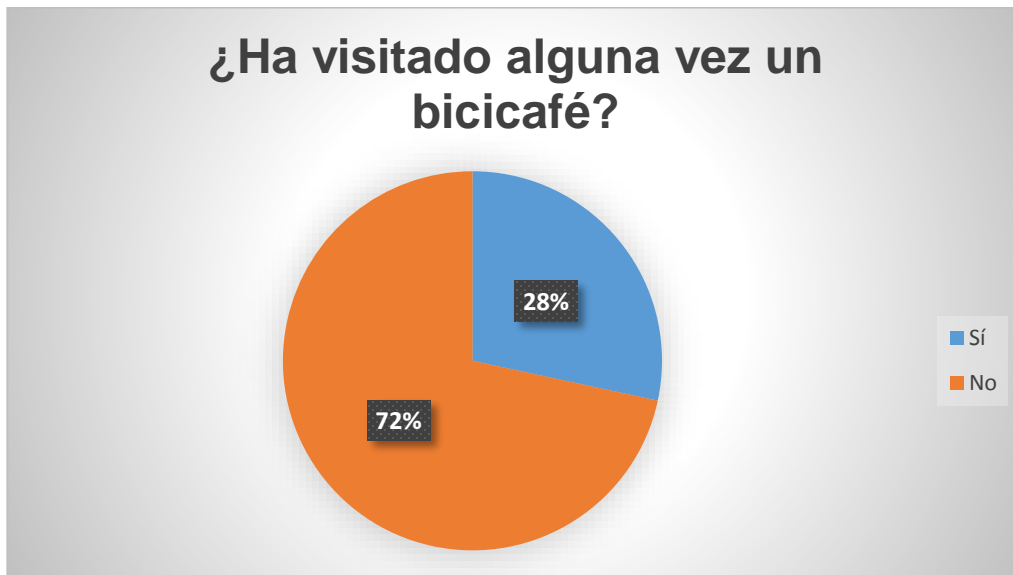


Fuente: elaboración propia

Además, se les pidió nombrar otros sitios o carriles viales por los cuales transitaban en bicicleta, entre los que los más reiterativos fueron la calle 26, la calle 80 y la carrera 50.

Para identificar, de acuerdo con el total de personas que respondieron la encuesta, se hizo una sección para aquellos que habían visitado antes un bicicafé, mediante el despliegue de cuatro preguntas más únicamente en el caso de que su respuesta fuese afirmativa. Se encontró que la mayoría de bicisuarios no habían visitado un bicicafé antes y solo un 28% respondió de manera afirmativa. Ver gráfica 11.

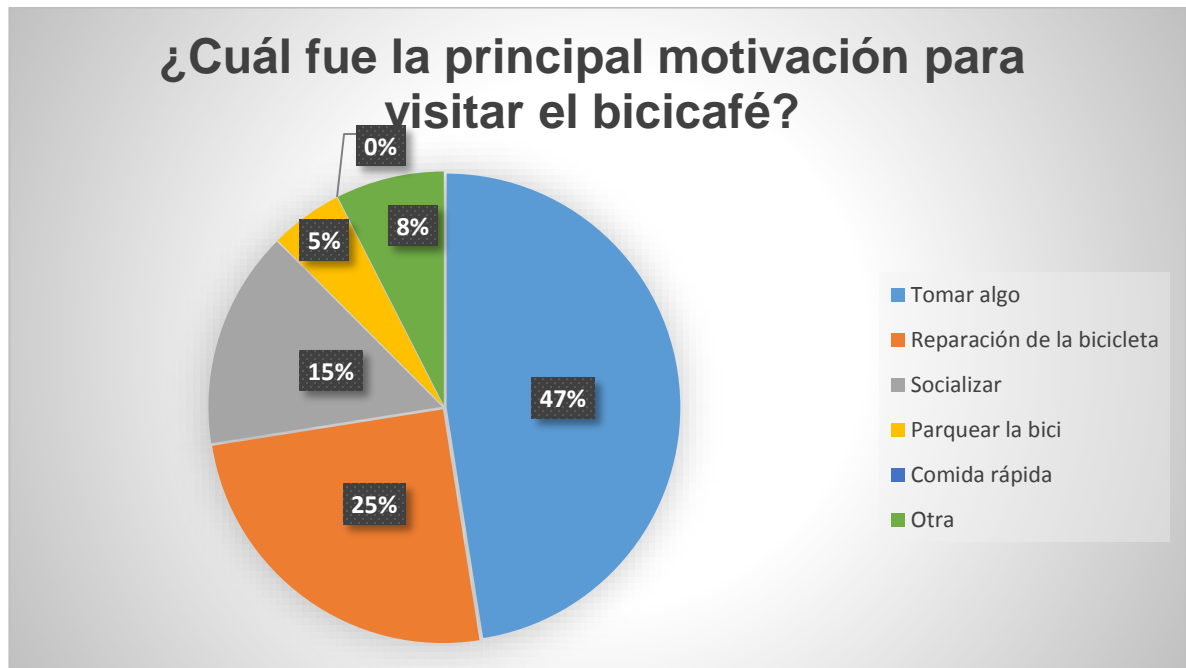
Gráfica 11. Visita a bicicafé



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las respuestas a la pregunta anterior, a partir de las motivaciones principales para visitar un bicicafé se encontró lo siguiente: tomar algo, con 48%, fue la principal razón para la visita, seguida de los servicios de taller o reparación, con un 25%, además de socializar, con 15%. Ver gráfica 12.

Gráfica 12. Principal motivación

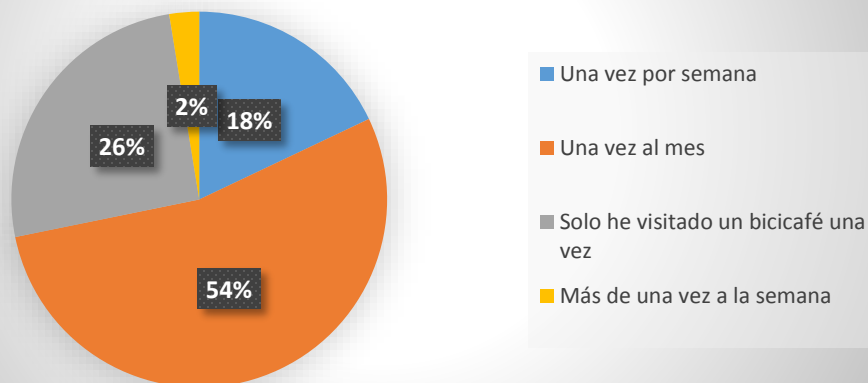


Fuente: elaboración propia

La frecuencia con la que la mayoría de las personas encuestadas visita un bicifacé fue una vez al mes, con un 54%, y tan solo un 18% lo hace una vez por semana; además, es de resaltar que un 26% ha visitado un bicifacé solo una vez. Ver gráfica 13.

Gráfica 13. Frecuencia de la visita

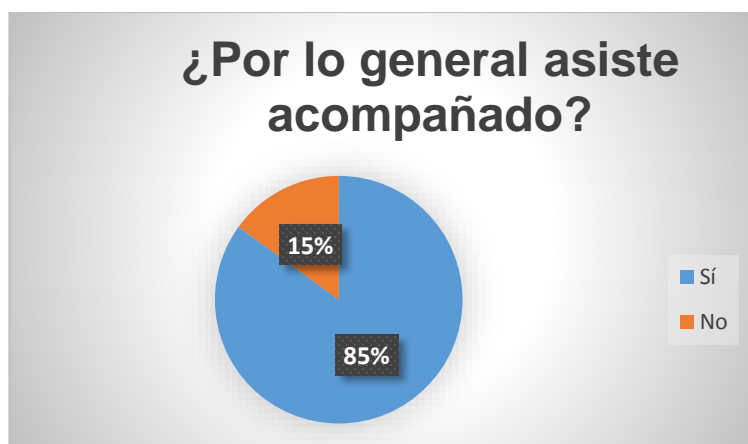
## ¿Con cuál frecuencia visita un bicicafé?



Fuente: elaboración propia

Para identificar el tipo de clientes que asistirían potencialmente al bicicafé, se preguntó acerca de la compañía con la que lo hacía por lo general, también con una validación al desplegar otra pregunta solo en caso de respuesta afirmativa. Se encontró que, como se infería antes, los biciusuarios asisten en grupo, puesto que el 85% respondió en sentido afirmativo. Ver gráfica 14.

Gráfica 14. Compañía



Fuente: elaboración propia

Los biciusuarios respondieron que su compañía principal a la hora de visitar un bicicafé fueron amigos, con 62%, seguida por la pareja, con un 27%, y, por último, un 12% de colegas. Ver gráfica 15.

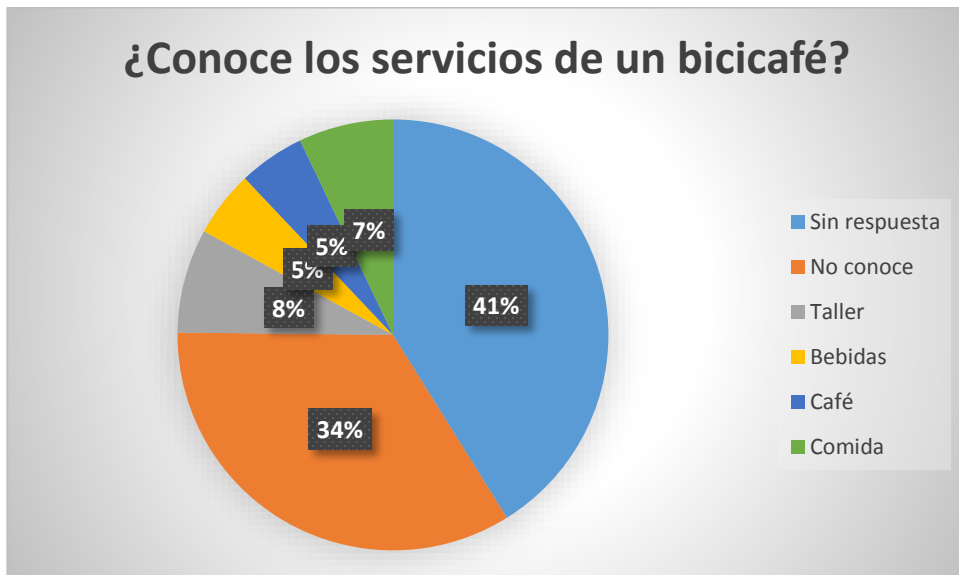
Gráfica 15. Acompañantes



Fuente: elaboración propia

Para el caso de las personas que respondieron de manera negativa acerca de haber visitado con anterioridad un bicicafé, se indagó acerca de lo que conocían de los mismos. Se pudo identificar que en su mayoría desconocían el término, con 34%, o no respondieron a la pregunta 41%, a la vez que lo que más habían escuchado acerca de los mismos fueron los servicios de taller, con 8%, las bebidas, 5%, y la comida, 7%. Ver gráfica 16.

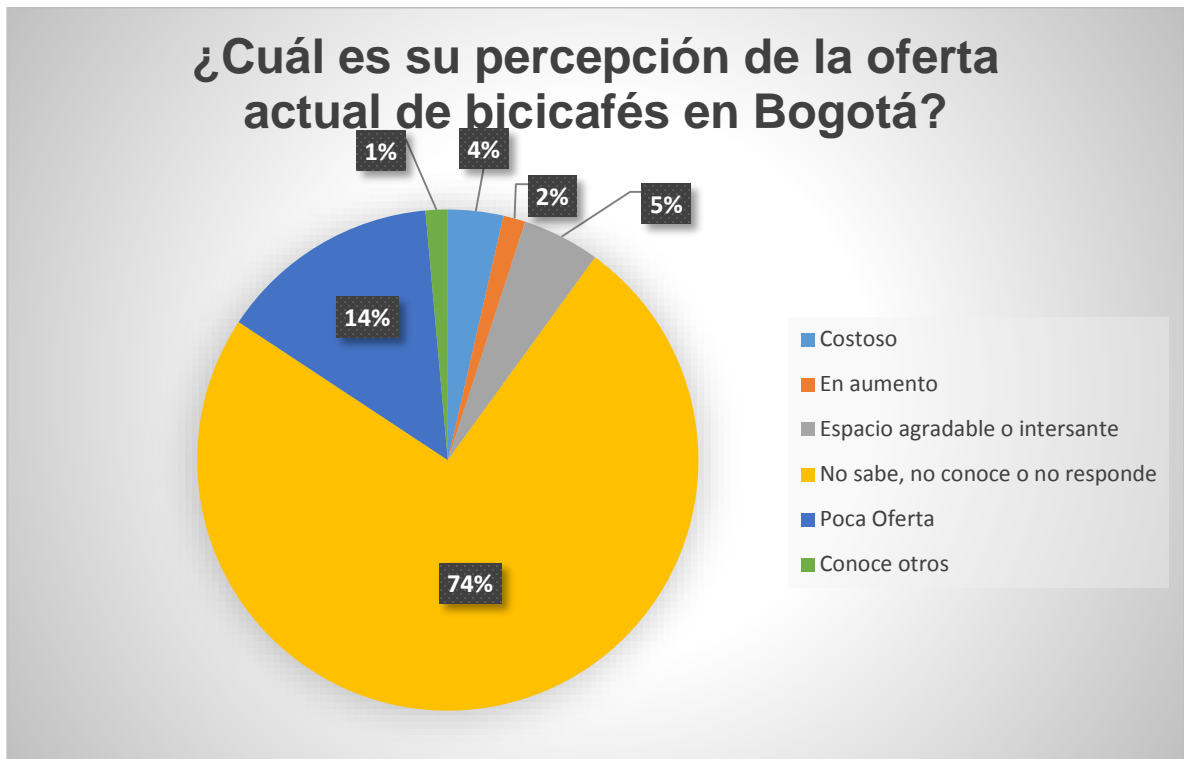
Gráfica 16. Servicios



Fuente: elaboración propia

Luego se procedió a la pregunta referente a la percepción de la oferta actual de bicicafés y también se encontró que el conocimiento de los bicisuarios acerca de ellos era limitado puesto que la mayoría no respondió o afirmó que era nulo, con 74%. Sin embargo, se destacan ciertas respuestas, de acuerdo con los comentarios de los encuestados porque fue una pregunta abierta: consideraron que hay poca oferta, con 14%, que son sitios costosos, con 4%, y para el 5% los son sitios agradables o interesantes. Ver gráfica 17.

Gráfica 17. Percepción

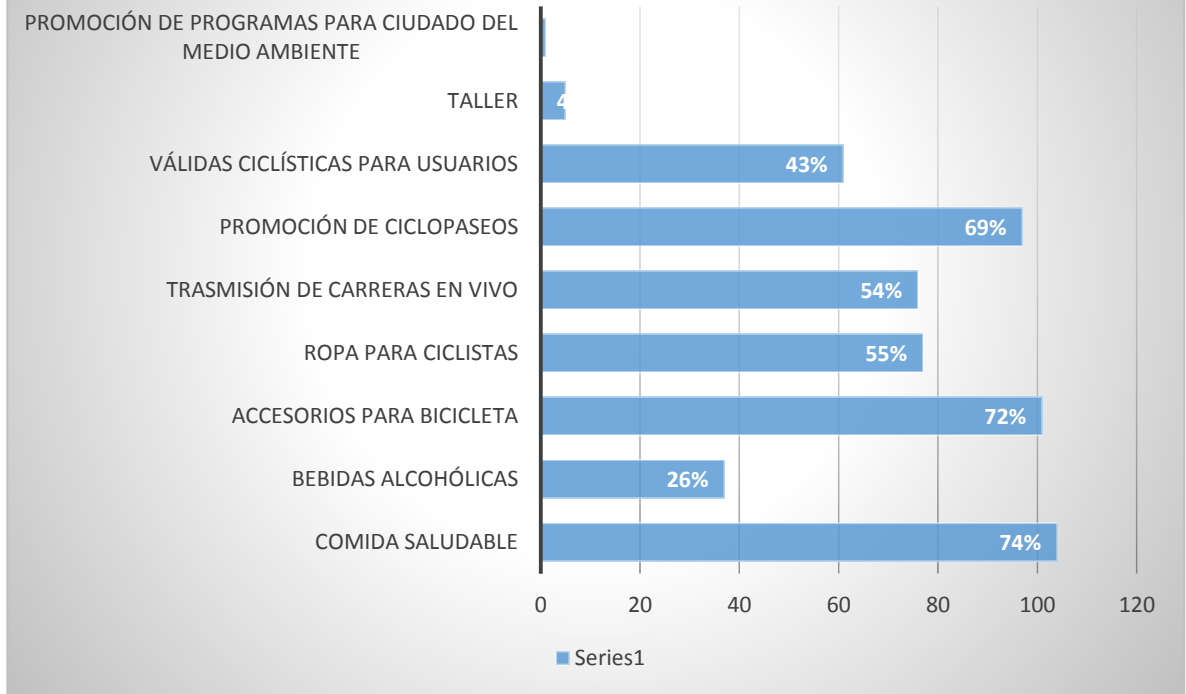


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las respuestas de los biciusuarios acerca de los productos propuestos que les gustaría ver en un bicicafé, se encontró que al 74% le gustaría hallar comida saludable, al 72% accesorios para bicicleta, al 69% promoción de ciclopaseos, al 55% ropa para ciclistas, al 54% transmisión de eventos deportivos y, como se esperaba, solo a un 26% le gustaría ver una oferta de bebidas alcohólicas. Ver gráfica 18.

Gráfica 18. Productos

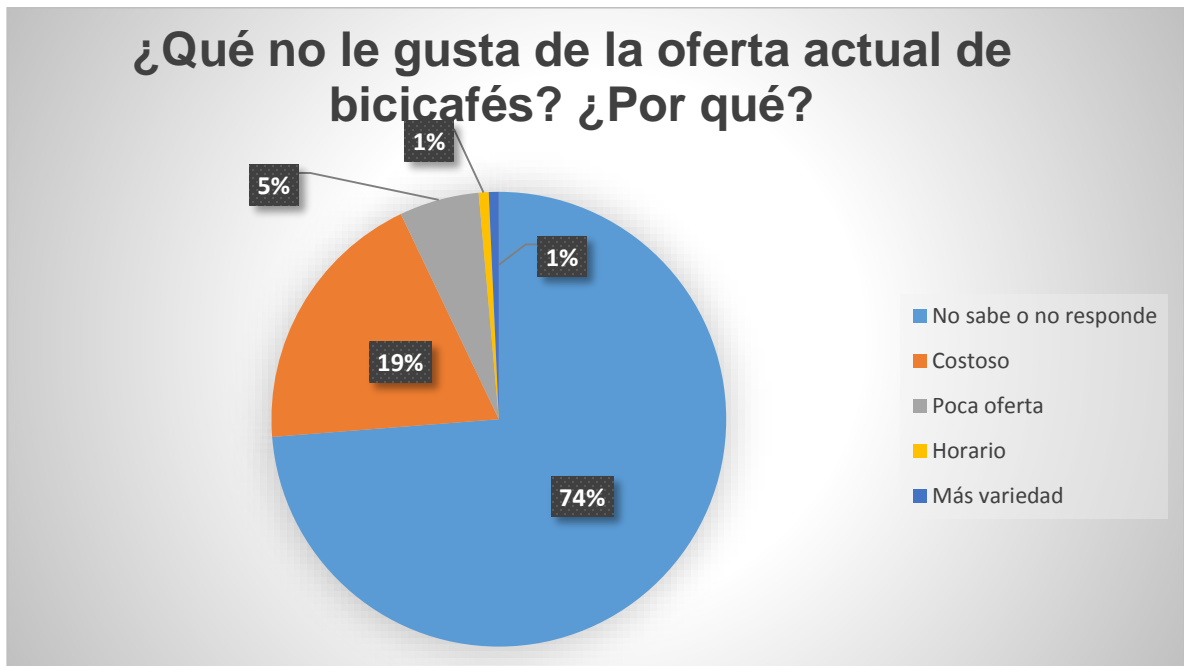
## ¿Qué productos o servicios le gustaría ver en un bicicafé?



Fuente: elaboración propia

Acerca de lo que no les gustó de la oferta actual de bicicafés, aunque en su mayoría no sabía o no respondió (74%), se identificó un porcentaje importante de los que afirmaron que son demasiado costosos, con un 19%. Ver gráfica 19.

Gráfica 19. Gustos



Fuente: elaboración propia

## Entrevistas

A continuación se detalla la información sobre los entrevistados y las principales conclusiones de la información obtenida en las entrevistas.

## Tempocycling

Ubicado en la transversal 24 N° 53D-53. Se habló con Juan Rodrigo Villa, fundador y dueño.

Respecto a la principal motivación para el proyecto, comentó que fue la limitada oferta de empleo para posiciones de alta gerencia y baja remuneración para las mismas, que lo motivó a buscar una opción diferente de emprendimiento de la que surgió la idea de Tempocycling.

El bicifacé abre de lunes a sábado de 8 a. m. a 7 p. m. Respecto de la ubicación, a diferencia de otros, él mencionó que buscó un sitio de fácil acceso, tanto vehicular como peatonal, más bien alejado de las zonas de alto tránsito de ciclistas, de modo que una de las características principales fuese la seguridad del sector puesto que su oferta va destinada tanto a ciclistas aficionados como a profesionales.

El servicio más importante para él es la parte técnica o mecánica, gracias a la mano de obra calificada con la que cuenta, pues, en su concepto, es altamente valorada por sus clientes, además de una oferta de café artesanal colombiano de marca propia, que, según él, son parte importante de la fidelización de sus clientes.

El bicifacé organiza rodadas o carreras cada dos a tres meses para invitar a las personas a que conozcan el lugar. Además de patrocinar un equipo de aficionados (Tempo CC), que participa en carreras en el país. Considera que sus socios clave son proveedores técnicos que le permiten ofrecer servicio exclusivo, no solo de servicio sino de distribución local de ciertas marcas, además de sus proveedores de alimentos y bebidas, en especial de café.

En su concepto, el factor clave de éxito de Tempocycling ha sido el gran papel que han desempeñado los ciclistas colombianos en el exterior; por este motivo se ha incentivado el uso de la bicicleta en personas de diferentes edades. Sin embargo, no se desconocen las campañas del Gobierno Distrital desde el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) para promover el uso de la bicicleta, pero considera que no es un factor representativo para el éxito de su negocio.

De igual manera, este negocio ve como oportunidad de nuevos servicios la implementación de unas estaciones de autoservicio para la atención rápida a bicicletas en las que no se requiere la atención de un técnico exclusivamente, sino que se proveen los elementos necesarios para que el usuario pueda reparar un

pinchazo o ajustar un tornillo en un tiempo rápido, mientras el bicicafé obtiene una remuneración por el acceso a los elementos.

## **La Guarida**

Ubicado en carrera 27A bis N° 61C-06; se tuvo la oportunidad de conversar con Armando Rodríguez, cofundador.

Respecto de la motivación el entrevistado mencionó que el café nació a partir de “la necesidad de tener un espacio para una comunidad en crecimiento que tiene en común la afición por la bicicleta con un enfoque cultural y artístico” y en el que se pueda compartir día a día. El café abre de lunes a sábado de 12 m. a 10 p. m.

Respecto a la localización, consideró que es estratégica gracias a la cercanía al estadio El Campin y al coliseo cubierto y porque, además, se encuentra en remodelación en la actualidad, de modo que garantiza un gran tránsito de biciusuarios. También hizo saber que hubo inconvenientes una vez se ubicó el bicicafé debido al tipo de público que accede al sitio, a causa de la oposición de los vecinos al funcionamiento del establecimiento, pues lo perciben como algo negativo para el sector, que es en su mayoría residencial. No obstante, esta situación, lejos de ser un problema, promovió la interacción con la comunidad y hoy en día se trabaja en conjunto con la junta de acción local para promover actividades culturales en la zona.

En sus palabras, los productos clave del bicicafé son, en lo primordial, la oferta de comida de todo tipo, en la que se destacan las hamburguesas y los calentados, con una oferta de precio asequible a todo público y con un contenido muy variado, que incluye, además, comida vegetariana.

La Guarida promueve actividades gratuitas cada semana para el público, entre las que resaltan charlas de emprendedores y cicloviajeros y muestras audiovisuales,

no siempre enfocadas a la bicicleta, pero que en la totalidad de los casos dejan un mensaje positivo para el público.

En otro sentido, el entrevistado destacó que el servicio más importante para la empresa y su público es la dedicación con la que el personal trabaja en cada uno de sus servicios, tanto el técnico como el de comidas y bebidas.

Respecto a los nuevos servicios que se puedan implementar, consideró que cada bicifé tiene una identidad y un enfoque distinto; por tanto, los mismos deben dictar el camino por seguir acerca de nuevos servicios que se puedan implementar; manifestó que el éxito de La Guarida es que “no se cierra a una sola idea y es un sitio de integración y socialización”, tanto para biciferos como para cualquier persona que se interese por la cultura, el arte y el emprendimiento.

### **La BiCita**

Ubicado en la avenida carrera 30 N° 41-97; se tuvo la oportunidad de conversar con Angélica Ortiz, administradora y hermana del propietario.

La Bicita es una inspiración familiar en la que su dueño es el técnico y ella es quien se encarga del espacio y los servicios complementarios. Gracias a la pasión de la familia por la bicicleta, ambos tuvieron siempre la idea de tener un sitio en el que los usuarios de la bicicleta pudieran compartir con tranquilidad. Angélica considera que la ubicación es un plus para el sitio, a cuya búsqueda dedicaron varios años, con el fin de lograr tener un gran tránsito de biciferos. Los servicios más importantes, según su consideración, son el servicio técnico y la oferta de comida saludable, además de promover rodadas para niños una vez al mes, con el fin de promover un espacio para compartir con sus familias, lo mismo que talleres complementarios de lectura alrededor de la bicicleta.

Lo que este negocio reconoce como actividad clave es el “servicio honesto” y se señala aquí que hay muchos lugares de servicio, aunque en varios de ellos se abusa

del cliente, porque el servicio es de pésima calidad, incumplido y, además, con precios inflados, de modo que lo antes mencionado ha sido el éxito de crecimiento en sus clientes frecuentes, complementado con la oferta de comida saludable.

De otro lado, la entrevistada señaló que el bicicafé lleva en funcionamiento un año y ocho meses; sin embargo, ya se han identificado oportunidades de crecimiento, en especial en otras ciudades pequeñas en las que la bicicleta es aún más importante como medio de transporte.

### **La Fuga CC**

Para este caso se adaptó la entrevista, porque el bicicafé se encuentra cerrado. Se habló con Juan Manuel González, uno de sus socios, que compartió su experiencia con el proyecto.

La Fuga se localizó en calle 81 N° 11-55 en un edificio recién construido, en el que los socios lograron una negociación con un período de gracia de dos meses en el arrendamiento para la adecuación y la puesta en funcionamiento del negocio. Juan Manuel señaló que “allí iniciaron los inconvenientes con el proyecto ya que la adecuación del local tomó cerca de cinco meses”, de tal modo que fue necesario asumir un costo importante de arriendo que no estaba presupuestado.

El proyecto no fue diseñado por los socios capitalistas, sino que ellos compraron un plan de negocio propuesto por un tercero que, además, sería más tarde el operador del café. Con un proyecto bastante ambicioso, que ofrecía llegar al punto de equilibrio en un período de 21 meses (solo duró 16 meses en funcionamiento), Juan Manuel comentó que hubo varios supuestos que no se tuvieron en cuenta; el principal fue que la afluencia de público dependería de la ocupación del nuevo edificio, que se proyectaba estar al 100% para marzo de 2017. En diciembre de 2017 aún se encontraba a un 30%. Se contaba con la experiencia del operador en

este tipo de negocio, pero más tarde demostró no tener la experticia para la operación. Sobre esto, Juan Manuel señaló que “no fue un plan adaptado al mercado, sino más bien tratamos de adaptar el mercado a un plan de negocio copiado de Europa”.

Luego del primer año de operación hubo cambios y los socios capitalistas tomaron el control de todo, dadas las falencias y las pérdidas no proyectadas que se venían presentando. Aunque se lograron ajustes importantes y se mitigaron las pérdidas, sobre todo en la operación de alimentos y bebidas, ello no fue suficiente para mantener el esquema de costos proyectado al inicio.

Juan Manuel explicó que el bicicafé se concibió como un lugar exclusivo para personas con afición por la bicicleta y de poder adquisitivo alto, con el que se buscaba llegar a un nicho muy pequeño de mercado que, según los propietarios, creían conocer muy bien. Así mismo, la oferta de ropa, bicicletas y accesorios era más una sala de exhibición que una tienda que, según él, fue mal administrada, porque, aunque se realizaban ventas importantes, el hecho de que las demás cosas no funcionaron en forma correcta, en la tienda o sala de exhibición, nunca se tuvo un vendedor, lo que para él fue un factor clave en el funcionamiento de la misma.

Concluyó que el éxito del proyecto fue haber logrado posicionar una marca en el segmento buscado, concebir una red de clientes que aún siguen generando ventas a modo personal de los artículos exclusivos que importan los dueños, sobre todo de Europa, y espera poder retomar el proyecto con una “propuesta mucho más aterrizada y sin tantos intermediarios”.

#### **4.1. Mapa de empatía**

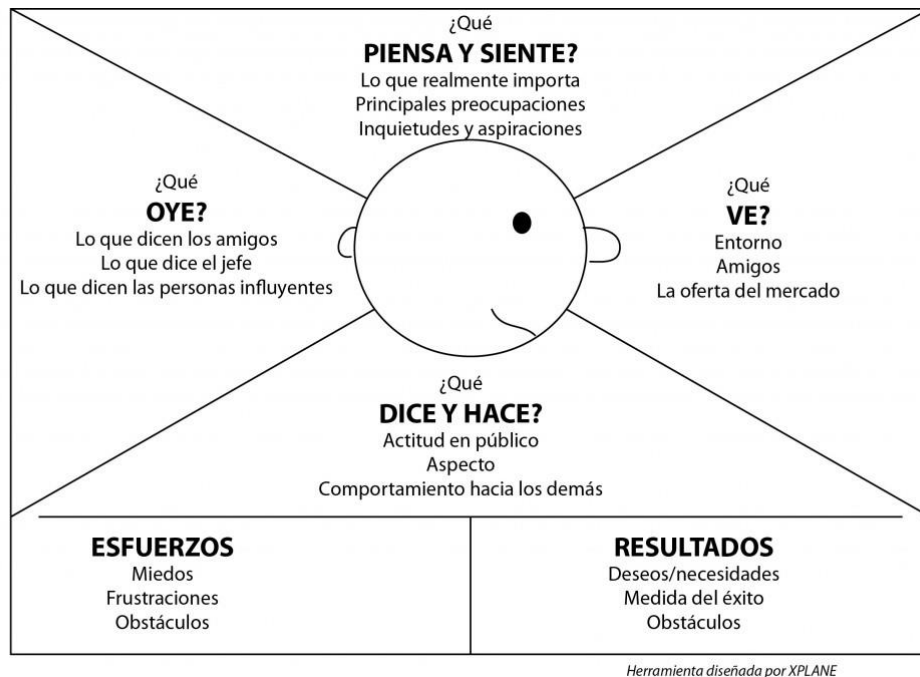
Al tener en cuenta la información recopilada por medio de la encuesta y las entrevistas, además de lo analizado con anterioridad en la investigación de la oferta

en el mercado de los negocios de bicifafés, se procedió a la estructuración del mapa de empatía.

Como antes se mencionó, el mapa de empatía (gráfica 20) es una herramienta que busca ayudar a esclarecer los aspectos fundamentales sobre la caracterización de los clientes, mediante la ilustración de sus percepciones sobre las condiciones actuales de los servicios o del sector en que se busca incursionar.

A continuación se presenta el desarrollo de la herramienta y de sus bloques.

Gráfica 20. Mapa de empatía (adaptación de XPLAN)



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011, p. 130)

#### 4.1.1. ¿Qué piensa? ¿Qué siente?

De acuerdo con la encuesta, los bicifusuarios consideraron que los bicifafés son sitios costosos: un 20% de los que respondieron a la pregunta acerca de su

percepción respecto a la oferta del mercado coincidieron en que ofrecen precios altos. Además, un 14% del total de encuestados afirmaron que la oferta es muy limitada. Además, del total de los encuestados, solo un 28% había visitado alguna vez un bicifacé y del restante 72% la mayoría de las personas incluso desconocía el concepto y los servicios que se ofrecen en la actualidad en el mercado.

#### **4.1.2. ¿Qué ve?**

Los bicifusuarios identificaron en los bicifacés un espacio agradable e interesante, de manera que tenían la oportunidad de socializar con grupos que comparten sus mismos gustos por el uso de la bicicleta y allí esperan encontrar ofertas de productos de bebidas y de comida saludable.

Por otro lado, hubo una gran cantidad de bici usuarios que vieron en otros tipos de café un servicio suplementario, puesto que establecimientos, como Tostao' café y pan, ofrecen servicios que, aunque limitados en cuanto a biciparqueadero, tienen una oferta de café a un precio más asequible que los bicifacés, todo ello sin contar con una parte importante de los encuestados que no sabían qué es un bicifacé, que nunca habían visitado uno o que admitieron que, aunque los conocían, hay muy poca oferta en la ciudad.

#### **4.1.3. ¿Qué dice? ¿Qué hace?**

Los bicifusuarios utilizan la bicicleta sobre todo por salud y un 67% coincidió en este motivo. Además, un 65% de los encuestados afirmó que utilizaban la bicicleta todos los días. Los usuarios buscan en los bicifacés espacios agradables para compartir con otras personas con idénticos gustos mientras obtienen servicio técnico para su bicicleta y disfrutan de un buen café y de diversas ofertas de comida a precios de fácil acceso para todo tipo de aficionado de dicho vehículo.

#### **4.1.4. ¿Que oye?**

Los biciusuarios oyen campañas publicitarias de los Gobiernos local y central que promueven el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo, porque no afecta el medio ambiente y, además, porque facilita el acceso a diferentes puntos de la ciudad debido a la alta congestión y a los inconvenientes de movilidad que presenta Bogotá. Escuchan de otros usuarios las ventajas de movilizarse en bicicleta, como rapidez y economía, de la mano del constante crecimiento de la malla de ciclorrutas y ciclocarriles de la ciudad.

El usuario obtiene ofertas variadas de diferentes tipos de bicicafé ya posicionados en Bogotá, en algunos casos, como lo describió Juan Manuel González, socio de La Fuga CC, “café con taller” o “talleres con café”, porque los establecimientos que ofrecen uno de los dos servicios de manera principal adaptan el segundo para suplir la demanda de los usuarios, lo mismo que con publicidad para promover el uso de la bicicleta, en especial en los niños y en la interacción con sus familias.

#### **4.1.5. Esfuerzos**

Algunas de las frustraciones principales de los biciusuarios en Bogotá son la inseguridad y la alta accidentalidad. Debido al uso creciente de la bicicleta como medio transporte se ha incrementado el robo de tales vehículos en diferentes sectores de la ciudad. Según “Bogotá cómo vamos” (2017), en 2016 la bicicleta fue uno de los bienes más hurtados en la capital, motivo por el que algunos biciusuarios desisten del uso de la misma. De esta manera, se hace necesario adoptar ciertas recomendaciones, como la variación de rutas y las redes de ayuda o circular en grupos. Estos son algunos de los aspectos en los que se apoyan los bicicafé con sus promociones de rodadas, recomendación de rutas seguras y charlas para el

mejoramiento de los hábitos de manejo de los biciusuarios, además de incentivar el uso de la bicicleta en los más pequeños.

Respecto a la alta accidentalidad, debida a la imprudencia de los conductores de vehículos automotores y de los mismo biciusuarios o a la falta de conocimiento de las normas del código de transporte en Bogotá, se estima que el 12% de las muertes en accidentes de tránsito en la ciudad corresponde a ciclistas, además de un incremento de 20% en la cantidad de fallecidos entre 2015 y 2016 (Bogotá cómo vamos, 2017).

#### **4.1.6 Resultados, deseos y necesidades**

Los biciusuarios buscan espacios adaptables a sus necesidades, con variadas ofertas de comida saludable en las que sean bienvenidos en su bicicleta y puedan departir con otros biciusuarios o entusiastas del vehículo en mención, es decir, espacios que, además de brindar un buen ambiente para ellos, también ofrezcan servicios complementarios, como el técnico de calidad, el biciparqueadero y la venta de accesorios, todo ello con precios accesibles para todos los estratos.

#### **4.2. Lienzo de propuesta de valor**

Antes de formular la propuesta de valor, se aplicó la herramienta de lienzo de propuesta de valor, por medio del desarrollo de cada uno de sus componentes, como se detalla a continuación (gráfica 3), para soportar la construcción de la subsiguiente propuesta de valor.

#### **Trabajos del cliente**

El principal trabajo de los biciusuarios es encontrar espacios adecuados para ellos en los que sean aceptados con su bicicleta. De acuerdo con la encuesta aplicada,

ellos vieron una oferta muy limitada de bicifés e, incluso, desconocían los servicios que podían obtener en los mismos y sintieron que no existían espacios adecuados para compartir con otros bicisuarios que comparten su afición por la bicicleta como medio de transporte.

### **Frustraciones.**

En la oferta limitada de bicifés de la ciudad hay un costo alto, que está siempre por encima del promedio de otras alternativas para disfrutar de una bebida o comida saludable, por lo que los usuarios deben optar por otras posibilidades, no adecuadas para bicisuarios, en las que encuentren bebidas y comidas con mejores precios.

Debido a la inseguridad de la ciudad y a la escasa oferta de parqueaderos en ciertas zonas de Bogotá, algunos bicisuarios desisten del uso de la bicicleta, además de la alta accidentalidad que, a pesar de la promoción de campañas de seguridad e incremento de rutas seguras de parte del Gobierno Distrital, sigue en incremento.

### **Alegrías**

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta aplicada, algunas de las principales razones para tener la bicicleta como medio de transporte son: economía, salud y cuidado del medio ambiente, entre otras, así que un bicifé debe ser capaz de promover dichos aspectos y procurar la socialización con otros bicisuarios, dado que se encontró que en su mayoría asisten en grupos.

Los bicisuarios están en busca de espacios que promuevan la vida saludable en los que también puedan encontrar servicio técnico de calidad a precios adecuados. Además, las entrevistas permitieron identificar que la calidad del servicio y la atención son fundamentales en la comodidad y la fidelización de los clientes.

## Productos y servicios

A partir de las necesidades y del estudio del perfil de los clientes del bicicafé, se proveerá una oferta de comida variada y saludable, junto con un café de calidad.

Tabla 3. Productos

Producto	Justificación
Diferentes opciones de té y café	Una de las principales motivaciones de los usuarios es tomar algo; además, de acuerdo con la frecuencia, debe ser una bebida fácil de preparar y llevar. En las entrevistas también se corroboró que son unos de los productos principales del segmento de los bicicafés
Comidas y bebidas con mezclas de fruta	De acuerdo con las encuestas, los biciusuarios buscan encontrar comida saludable
Empanadas, <i>wraps</i> , sándwiches	Para complementar la oferta saludable con un menú para todo el día, con productos preparados y servidos de manera que puedan ser entregados para llevar puesto que la mayor afluencia de biciusuarios ocurre en las horas pico, de camino al trabajo o al estudio

Fuente: elaboración propia

Si se sigue con el lineamiento propuesto para el bicicafé, el menú de comidas estará acompañado de servicios complementarios de biciparqueadero, que será gratuito para usuarios, además de servicio técnico calificado y una oferta de accesorios para bicicleta y vestido apropiado para ciclistas.

A todo lo anterior se le agregará la promoción de ciclopaseos y rodadas por lugares de interés de la ciudad, además de los bicitertuliaderos, un espacio diseñado para charlas acerca de la promoción del uso de la bicicleta y su influencia en la salud y en el medio ambiente.

### **Aliviadores de frustraciones**

Es importante para los biciusuarios encontrar oferta, a precios accesibles, de manera que se ofrecerá comida saludable de calidad, servicio de taller y una tienda de accesorios con precios adecuados de acuerdo con las necesidades del cliente. Además, el espacio debe contar con una localización de fácil acceso, tanto para el ciclista de todos los días como para los entusiastas y usuarios de ciclovía los fines de semana.

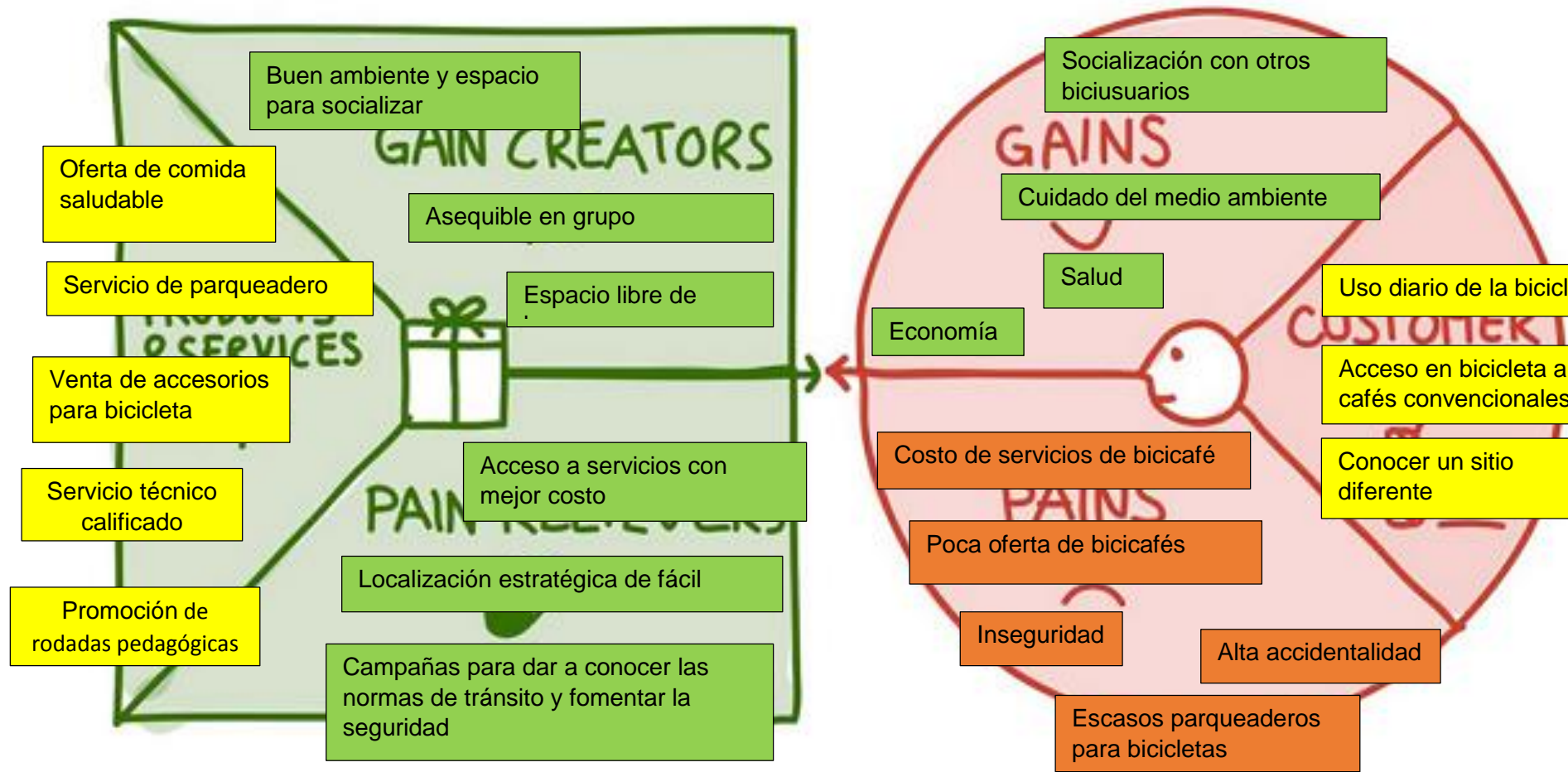
En el bicifacé se promoverán rodadas pedagógicas para atraer a público en general, así como para promocionar el uso de la bicicleta en nuevos usuarios a través de los bicitertuliaderos, enfocados hacia el fomento del uso de la bicicleta con usuarios experimentados y personajes referentes del segmento.

### **Creadores de alegría**

Es importante que el bicifacé tenga un buen entorno de socialización de fácil acceso para grupos de biciusuarios en el que se promuevan un ambiente y un estilo de vida saludable, congruente con las principales motivaciones de los usuarios para optar por la bicicleta como medio principal o alternativo de transporte.

De esta forma, el lienzo de la propuesta de valor queda configurado tal como se presenta en la gráfica 22, que se presenta a continuación.

Gráfica 21. Lienzo completo de la propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

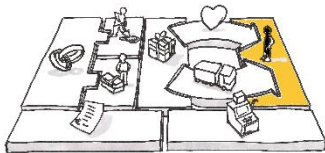
Con base en toda la construcción previa sobre el perfil de los clientes, se presenta a continuación la construcción de los bloques del modelo de negocio a partir de la propuesta de valor concreta para el bicicafé.

#### 4.3. Propuesta de valor



De acuerdo con los datos recopilados, tanto en la encuesta como en las entrevistas, la propuesta de valor que se planteó es: **un menú de bienestar para el usuario y su bicicleta**. El bicicafé tendrá una oferta de comida saludable complementada con un servicio técnico de calidad a un precio accesible.

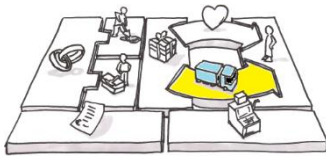
#### 4.4. Segmento de clientes



Según los datos recopilados, se definió que el segmento de clientes son biciusuarios y entusiastas de la bicicleta de la ciudad de Bogotá entre los 20 y los 40 años.

De acuerdo con la encuesta, en este rango de edades se encuentra la mayoría. El 78% de las personas que respondieron la encuesta (ver gráfica 5) y que, además, son personas que cuentan con un poder adquisitivo, bien sean estudiantes o profesionales. La afluencia al bicicafé se dará por su ubicación estratégica, con acceso para el ciclista día a día y para usuarios esporádicos de las ciclovías. Según las encuestas, las vías con mayor tránsito son la carrera 30, con el 35%, y la carrera séptima, con 33% (ver gráfica 10). Dado que la carrera 30 tiene varios bicicafés en la localidad y no cuenta con ciclovía, se propone como ubicación la carrera séptima, en la que más tarde se buscará un local disponible para la localización del bicicafé.

#### 4.5. Canales



Gracias a que el público objetivo o segmento de clientes está configurado por personas jóvenes que, además del uso de la bicicleta, comparten el gusto por la tecnología, se estableció que uno de los principales canales de comunicación será el de las redes sociales, mediante las que se promocionarán servicios y actividades. A través de este canal se espera que los clientes interactúen con otros biciusuarios. De igual manera, se considerará una página web interactiva que permita la comunicación directa con el establecimiento y el acceso a distintos servicios complementarios, tales como la tienda de accesorios o las reservas para servicio técnico.

Los biciusuarios de la localidad de Chapinero ya cuentan con grupos activos en redes sociales, mediante las que se difundió la encuesta, por lo que el bicicafé buscaría promover la inclusión de dichos conglomerados y promover los servicios mediante los mismos.

También se hará uso de la plataforma *Bikos*, que será uno de los socios clave, y que es una *app* que ya cuenta con una red fuerte de seguidores bastante popular entre los biciusuarios en Bogotá; por esta razón, representará un canal importante de comunicación con los clientes objetivo para mantener comunicación directa sobre promociones y descuentos especiales que puedan ser adquiridas con *Bikos*.

#### **4.6. Relaciones con los clientes**



Las relaciones con los clientes se establecerán mediante la creación de una atmósfera saludable que fomente el uso de la bicicleta en la localidad con la promoción de rodadas inclusivas y los bicitertuliaderos, en los que pueda participar toda la familia, con el fin de buscar fidelizar los clientes y conseguir nuevos.

Para el caso del taller y la tienda se implementará una relación de asistencia personalizada que fomente la interacción con el cliente y brinde asesoría para la compra y el servicio provisto.

Mediante la página web y las redes sociales se establecerá una constante comunicación con los clientes a través de las comunidades existentes en redes sociales de biciusuarios de la localidad. La idea es que se escuchen sus necesidades, de modo que el modelo de negocio se adapte de acuerdo con los cambios y los retos que plantee el mercado mediante la promoción de una relación de cocreación que busque que los clientes den retroalimentación en las redes sociales del bicicafé.

#### **4.7. Fuentes de ingreso**



Si se tienen en cuenta los resultados de la encuesta, los biciusuarios buscan comida saludable, accesorios para bicicleta y promoción de ciclopaseos (ver gráfica 18), aspectos complementados por las motivaciones de tomar algo y buscar reparación de la bici (ver gráfica 12).

De esta forma, se pueden identificar tres grupos diferentes de fuentes de ingreso: primera, los productos preparados en el café, segundo, el servicio de taller para bicicletas y tercero, la tienda de accesorios, todo ello complementado con el servicio de parqueadero gratuito para la comodidad de los usuarios, además de la posibilidad de entrar con su bicicleta a ordenar productos y salir de manera rápida, si se toma en consideración que el 65% de los encuestados usan su bicicleta para ir al trabajo o al estudio (ver gráfica 8), lo que contrasta, además, con que una de las principales motivaciones para usar la bici como medio de transporte fue la rapidez,

con 67% (ver gráfica 7) y que el mayor uso de la bicicleta es en horas pico: entre 6 y 9 a. m. y 4 a 7 p. m. (ver gráfica 9).

Los productos de comida antes propuestos en la sección de productos y servicios del lienzo de propuesta de valor, será la base fundamental de los ingresos del bicicafé.

Si se tiene en cuenta la información de la oferta actual del mercado y la obtenida en las encuestas con respecto a la sensibilidad del mercado sobre precio, los usuarios percibieron que la oferta actual es costosa, aspecto que se complementa con información de las entrevistas en las que los actuales dueños detectaron amenazas con otras ofertas, como la de Tostao' café y pan que, aunque no ofrecen servicios específicos para ciclistas, sí cuentan con biciparqueaderos y una oferta muy agresiva en precio. Debido a esta competencia y a la aparente sensibilidad al precio de los biciusuarios, se decide utilizar una estrategia de "fijación de precios con base en la competencia" (Kotler y Keller, 2012, p. 401), lo que dio como resultado la siguiente lista de precios de referencia (en pesos):

Té:

En agua: 3.500

En leche: 4.500

Chai: 4.000

Café: 4.000

Aromática: 3.500

Expreso: 4.500

Capuchino: 5.000

Macacino: 5.000

(leche de almendras, soya, entera o deslactosada)

Jugo de naranja: 4.500

Jugo de zanahoria: 4.700

Frutos rojos: 4.500

Limonada: 4.500

Fruta de temporada: 4.000

Agua mineral: 2.000

Agua con gas: 2.500

Té helado: 2.300

Transmisión:

Inicia tu día con una deliciosa mezcla de frutos amarillos y almendras (mango, melón, piña y almendras): 6.800

Pedal:

Perfecto para llenarte de energía y disfrutar de tu rodada (leche de coco, papaya, banano, piña, soya y miel): 7.800

Cadena:

Ideal para darte un descanso y llenarte de sabor (mora, fresa, yogurt o leche): 5.600

Dirección:

Sin duda, el mejor para terminar tu día (leche de soya, duraznos, miel y almendra): 7.800

Engállate:

Suprema de fruta: 6.000

*Topping* de fruta a elección: 7.500

- Yogurt natural
- Fruta
- Quinoa
- Avena
- Granola

- Cereal
- Ensalada de frutas con miel y chía

Brocheta de fruta y queso: 5.500

Empanadita integral con vegetales: 3.000

Empanadita de pollo: 2.500

Empanadita de carne: 2.500

Piñones

Sándwich o *wrap*

- Jamón y queso: 4.500
- Pollo: 7.000
- Atún: 6.200
- *Roast beef*: 8.600

Vegetariano de lentejas o garbanzo, champiñón, lechuga, tomate y aguacate: 6.200

Tortas

- Queso: 3.800
- Mazorca: 5.000
- Espinaca: 5.000
- Zanahoria: 4.800
- *Brownie*: 3.600

Galletas

- Integral con chocolate: 3.700
- Manzana: 3.700
- Almendras: 3.700
- Avena: 3.700

Piñón más recarga de energía

Velocímetro más bebido: 10.000

Con una validación, posterior al alcance de la investigación, se hará una revisión exhaustiva de los precios dependiendo de la estructura de costos que se obtenga y también de la posible implementación de una estrategia de fijación de precios diferente una vez posicionado el bicicafé en el mercado objetivo.

El servicio de taller dependerá del tipo de necesidad para cada cliente, que tendrá un diagnóstico hecho por el personal calificado que determinará el valor del servicio; además, existirá una comunicación permanente con el cliente por si llegaran a existir novedades. Los servicios, dependiendo de su complejidad, podrán ser reservados desde la página web.

Para la construcción de la siguiente tabla de precios también se utilizó la estrategia de fijación de precios con base en la competencia de Kotler y Keller (2012) al tomar como referencia la oferta actual de bicicafés en la zona y otros talleres que ofrecen exclusivamente este tipo de servicio.

Tabla 4. Servicios básicos del taller

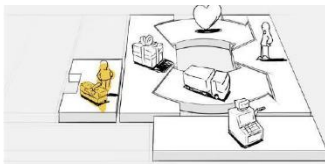
Paquete taller	Precio
Engalle completo: incluye engrase total, ajuste de frenos, champú especial, reparación de rodamientos, cambio de cables y grasa sintética	\$100,000.00
Mantenimiento completo: incluye engrase total, ajuste de frenos y cables, lavado y reparación de rodamientos	\$70,000.00

Lubricación: incluye manzanas, dirección, eje y cambio de balines de manzanas	\$40,000.00
Lavado general: incluye ajuste de cambios	\$5,000.00
Reparación de pinchazo	\$3,000.00

Fuente: elaboración propia

Respecto a la tienda, se ofrecerán diferentes productos relacionados con la seguridad de los biciusuarios, además de prendas de vestir para ciclistas y partes de bicicleta de marcas líderes del mercado colombiano como *Trek*, *Specialized*, *GW* y *Giant*, lo mismo que *Shimano*, además de fomentar alianzas con fabricantes locales como Cornelia, Gluggi y Milan.

#### 4.8. Recursos clave



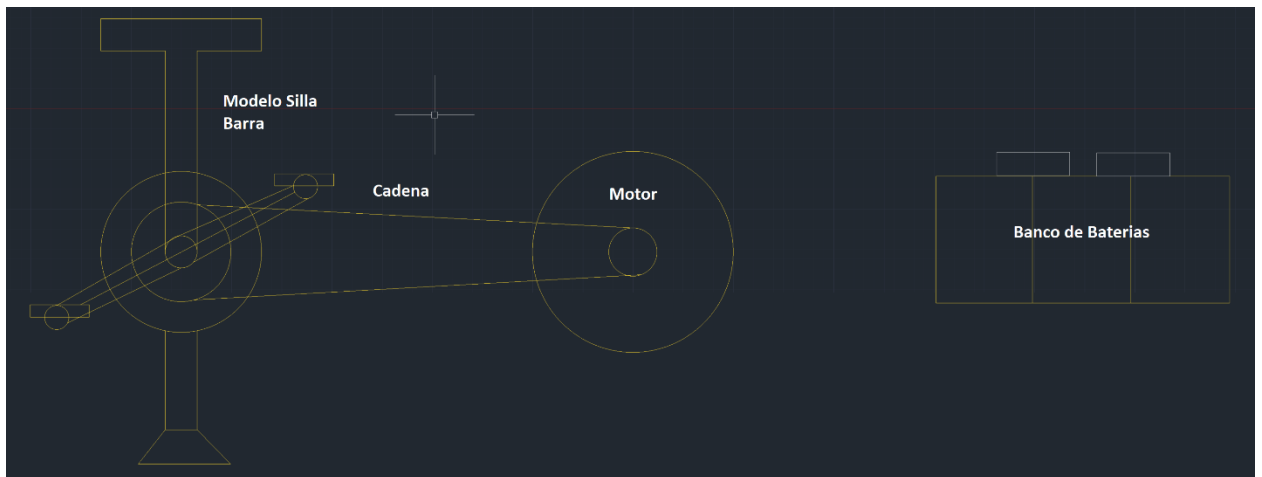
El primer recurso clave es el personal; se requerirá personal calificado en las diferentes áreas, en especial en el servicio técnico. Es muy importante tener personal con experiencia para garantizar los servicios ofrecidos al cliente. Para el caso de la tienda y el café, el personal tendrá enfoque hacia el servicio y se entrenará en conocimiento sobre la bicicleta para que sea capaz de ofrecer asesoría a los clientes que lo necesiten.

Los recursos que complementan el personal son el local con su ubicación, como antes se definió, con acceso a la avenida carrera séptima. De acuerdo con la información de la encuesta, se escogió dicha vía como la localización óptima para el bicicafé, al tener en cuenta que tiene acceso a diferentes universidades y a zonas comerciales y de oficinas en las que se requiere un lugar con flujo de biciusuarios de domingo a domingo.

El mobiliario constituye también un recurso muy importante, dados el diseño y la funcionalidad que se requieren. Se hará con partes recicladas de bicicleta, con una adecuación adicional en las sillas, en las que los clientes tendrán la posibilidad de pedalear, lo que hará posible que se use como fuente de electricidad para el lugar y los clientes tendrán derecho a descuentos especiales por realizar esta actividad física dentro del local.

Dada la experiencia del investigador como ingeniero electrónico, se propone un diseño sencillo de fabricación propia con el uso de un motor que funcione como generador acoplado al eje reciclado de una bicicleta, como se muestra en la gráfica 23, conjunto que se replicará para cada una de las sillas de la barra del bicicafé; de esta manera, cada silla funcionará como generador individual y según la cantidad de energía eléctrica producida se hará un descuento sobre los productos consumidos.

Gráfica 22. Modelo de silla de la barra

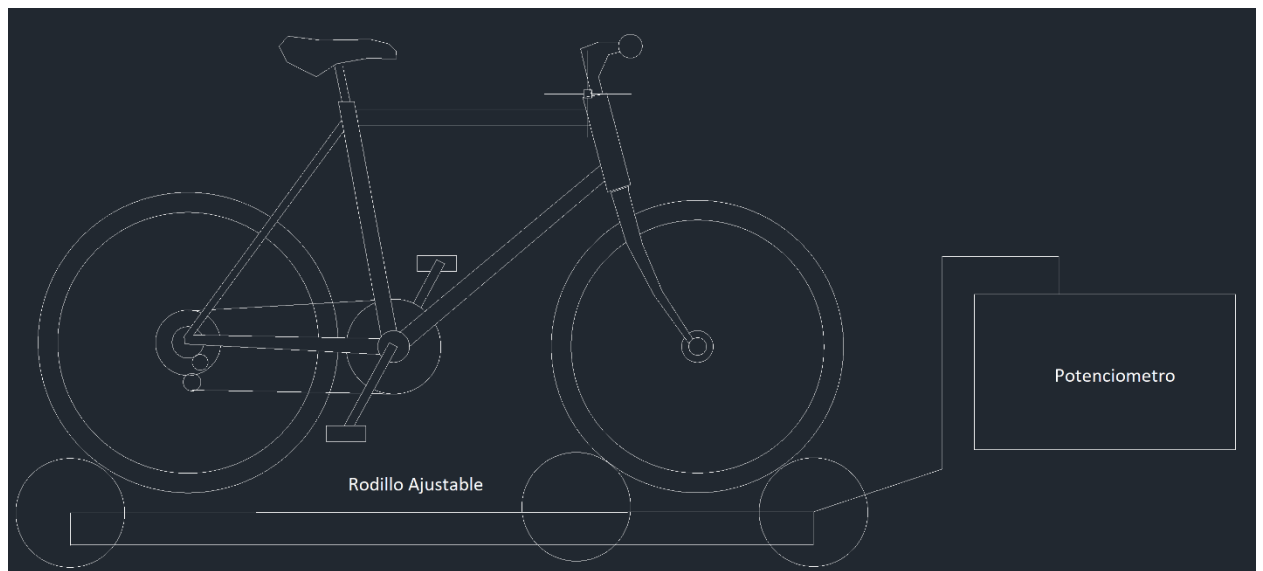


Fuente: elaboración propia

Además, se dispondrá un lugar especial en el que las personas pueden acoplar su bicicleta a unos rodillos (ver gráfica 24), con los que harán competencias de acuerdo

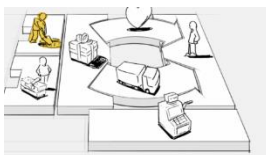
con la potencia generada a partir del pedaleo. Se harán las adecuaciones en los pedales de tal manera que puedan utilizarse incluso por niños. De igual manera, se darán bonos de descuento y accesorios a los ganadores de las respectivas competencias organizadas por el bicicafé, espacio también de uso libre para esparcimiento y promoción de socialización con otros biciusuarios.

Gráfica 23. Modelo de rodillo de pedaleo ajustable



Fuente: elaboración propia

#### 4.9. Actividades clave



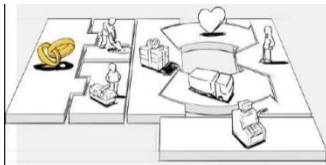
De acuerdo con la propuesta de valor, los principales servicios son: la oferta de comida saludable, el taller para bicicletas y el fomento de bicipaseos y rodadas.

Las actividades estarán enfocadas en el mismo sentido y en ellas se incluyen desde las de mercadeo en redes para promoción del bicicafé, la promesa de cumplimiento en los tiempos de servicio de taller y el entrenamiento del personal del café y tienda hasta la promoción de actividad física mediante el uso de la bicicleta. No solo se

hará mediante actividades semanales, como rodadas y bicipaseos a lugares de interés de la ciudad, sino también con la promoción de uso de los pedales dispuestos en las sillas del lugar.

La implementación de los bicitertuliaderos también serán clave, pues ayudarán a promover la fidelización de los clientes y el trabajo en red entre los mismos.

#### 4.10. Asociaciones clave



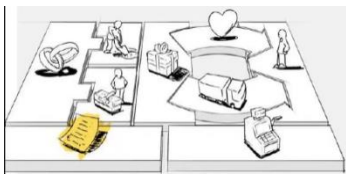
En primera instancia, será importante llegar a acuerdos comerciales con los proveedores de materia prima para los alimentos, que deberá ser congruente con la oferta saludable que se busca tener. Para el proveedor de café, se buscará uno de alta calidad, artesanal y adquirido en forma directa del productor, con el fin de poder ofrecer un buen precio y de eliminar intermediarios que puedan añadir costos adicionales. En este sentido, se buscarán proveedores que, además, trabajen con sentido social y apoyen a los caficultores; como punto de partida se buscará una negociación con la Asociación de Jóvenes Cafeteros de Ciudad Bolívar (Antioquia), con su marca *JovCoffee*, y la Cooperativa de Caficultores de Andes (Antioquia), con su marca de *Los Andes Café*.

Para el caso de la tienda y el taller también se buscarán las asociaciones pertinentes para ser distribuidor autorizado de marcas referentes del segmento, tanto en accesorios como en partes, tales como *GW*, *Canondale*, *Trek*, *Giant*, *Specialized*, *Milan*, *Shimano*, *Gluggi* y *Cornelia*.

En este mismo sentido, se buscarán alianzas estratégicas con el Gobierno local para promover los ciclopaseos y las rodadas, además de los bicitertuliaderos.

También se propone una asociación con *Bikos*, una *app* que promueve el uso de la bicicleta y ofrece descuentos y promociones por cada kilómetro recorrido en bicicleta o *biko* generado, que es la “moneda virtual de los ciclistas” (Correa, 2017), muy popular entre los ciclistas de Bogotá y otras ciudades, como Vancouver y Ciudad de México, en las que ha logrado posicionarse.

#### 4.11. Estructura de costos



La estructura de costos la conforman: el personal, el arrendamiento del sitio, el equipamiento para tienda y el taller y la adecuación del lugar de acuerdo con los parámetros establecidos.

Los anteriores aspectos se conformarán de la siguiente manera:

**Inversión inicial.** La componen la compra de materiales para para construcción del mobiliario, que se fabricará a medida con las especificaciones antes mencionadas, en especial para las sillas de la barra y la zona de competencia, los equipos de cocina, la máquina de café y las herramientas para equipamiento del taller, así como el inventarios inicial de la tienda, además de la adecuación y la decoración del lugar, de modo que todo gire alrededor del tema de la bicicleta; aunque se propone una fabricación previa, se debe tener en cuenta que en esta inversión se debe contemplar el pago de dos meses de arriendo para la adecuación del local antes de su apertura.

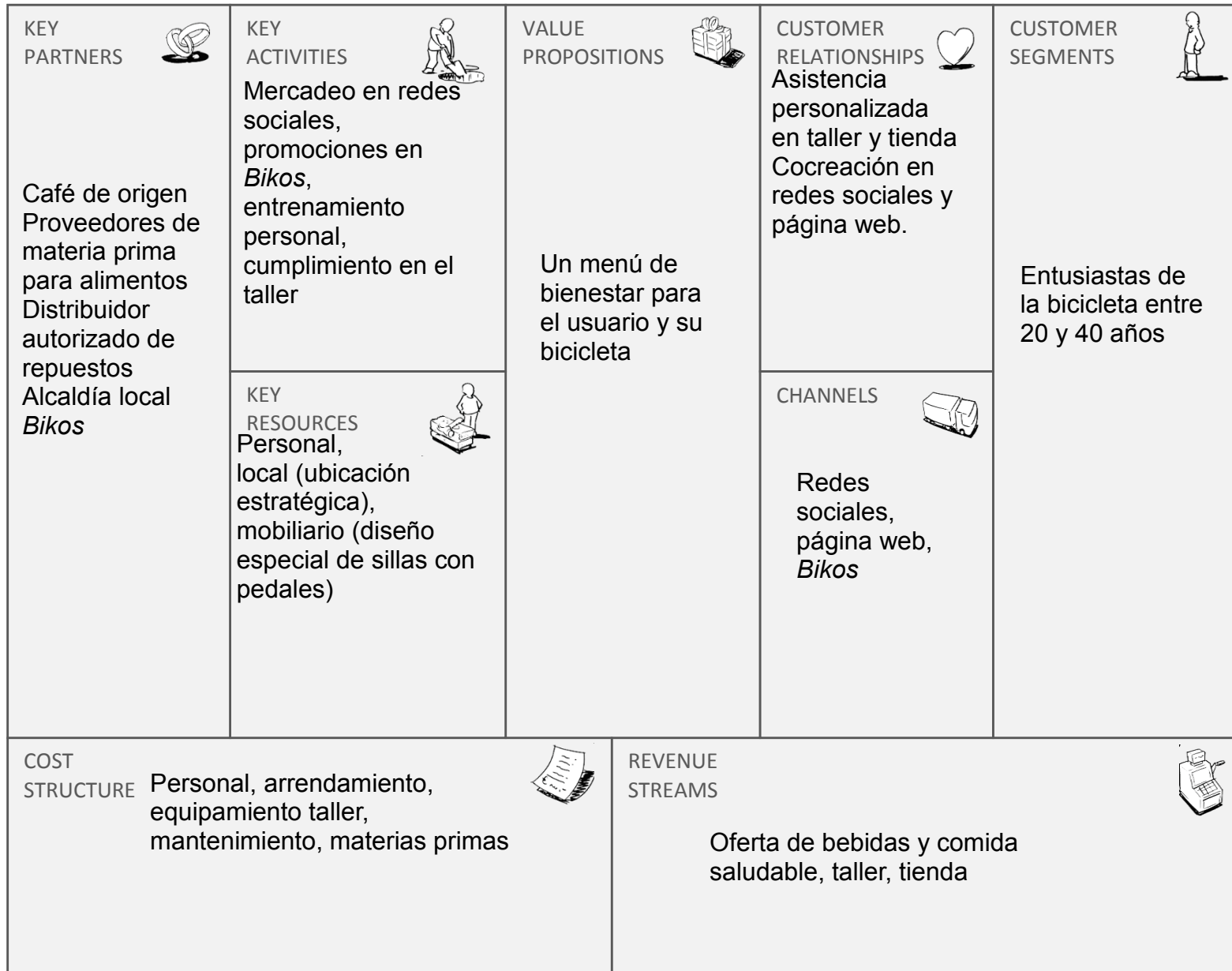
**Costos fijos.** Se componen del arrendamiento del sitio, los salarios, en principio para tres empleados, uno por línea de negocio, es decir, tienda, café y taller; los servicios públicos, en los que se busca obtener un ahorro dependiendo de la acogida de los clientes por el uso de las sillas dispuestas para pedalear, y el mantenimiento general.

**Costos variables.** Inventario de la tienda, materias primas, repuestos para taller, campañas de mercadeo en redes sociales, eventos y organización de los bicitertuliaderos.

#### **4.12. Modelo de negocio propuesto de un bicicafé**

A continuación se muestra la modelación completa, de acuerdo con cada uno de los bloques antes descritos:

Gráfica 24. Modelo de negocio



Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La formulación de este proyecto se inició con una idea de negocio preconcebida de la puesta en marcha de un bicicafé en la ciudad de Bogotá. Mediante el desarrollo de la investigación se definieron aspectos clave, como ubicación y conocimiento sobre el creciente mercado de usuarios de bicicleta, lo que permitió la formulación de un modelo de negocio completo, con aspectos por validar, que contiene la base fundamental para el desarrollo y la puesta en marcha del proyecto.
- La elaboración de los diferentes bloques del modelo Canvas permitió el desarrollo de nuevos aspectos claves de la creación de valor del negocio, como las asociaciones y los recursos clave, que permitirán la entrega de la promesa de valor propuesta, como el caso de *Bikos*, una plataforma creciente que aprovecha las redes de biciusuarios en diferentes ciudades del mundo.
- Durante la elaboración del proyecto de investigación se cambiaron ideas preconcebidas sobre el mercado objetivo. Mediante la aplicación de las encuestas y las entrevistas se logró identificar los gustos y dónde ven valor los clientes, con el fin de definir una propuesta de valor adecuada al proyecto planteado al inicio.
- No se puede considerar tener un modelo de negocio definitivo, puesto que el mismo modelo concibe la posibilidad de iteraciones y su facilidad en la formulación busca que la misma, lo mismo que las validaciones respectivas, se realicen, incluso con el negocio en funcionamiento en fase de aplicación y gestión, en las que se pondrán a prueba la validez de la formulación del modelo y las adaptaciones necesarias, de acuerdo con la acogida del mercado.

- La investigación arrojó un resultado interesante respecto de lo que percibieron los potenciales clientes de la oferta actual de bicifacés, que fue su alto valor para los servicios ofrecidos, en especial la de comidas, y por esta razón es de vital importancia la posterior negociación con proveedores para lograr el rango de precios propuesto que permita ser competitivo, incluso con servicios suplementarios.
- La utilización de la metodología de modelo de negocio Canvas, lo mismo que su relativa sencillez de formulación, le permitió al investigador conocer aspectos clave de la puesta en marcha del bicifacé y su revisión desde el punto de vista de los requerimientos del cliente, lo que hizo posible que un proceso complicado de validación se pudiese llevar a cabo de manera ágil, que proporcionó una visión a partir del mercado, complementada con la experiencia previa del investigador, de cada uno de los bloques desarrollados que permiten generar certidumbre sobre la puesta en marcha del negocio.
- Durante el proceso de investigación se utilizaron y adoptaron conceptos clave de diferentes áreas de conocimiento aprendidos durante el desarrollo de la Maestría en Administración, que permitieron dar un mayor alcance al modelo de negocio preconcebido, en áreas como: estrategias de mercadeo, investigación de mercados, definición de presupuestos, costos y gestión de proyectos entre otras.

Se logró obtener de manera satisfactoria la modelación mediante el método Canvas de un bicifacé en la localidad de Chapinero en Bogotá, al tener en cuenta las necesidades de los biciusuarios, complementada con propuestas de ahorro de energía que contribuirán al cuidado del medio ambiente en la ciudad.

## Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá (2011). Encuesta de Movilidad para Bogotá 2011 recuperado de [http://movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/anexo-tnico---sdm-entrega-resultados-de-la-encuesta-movilidad-de-bogot-2011\\_5018.pdf](http://movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/anexo-tnico---sdm-entrega-resultados-de-la-encuesta-movilidad-de-bogot-2011_5018.pdf)
- Alcaldía Mayor de Bogotá y Secretaría Distrital de Movilidad (2015). Encuesta de Movilidad 2015 Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0ByNoeWkPXuHpakpSeFVOdnBsQ3c/view>
- Blank, S. (2013, mayo). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Bogotá cómo vamos (2017, 25 de septiembre). *Bogotá, en deuda con sus biciusuarios*. Bogotá: Bogotá cómo vamos. Recuperado de <http://www.bogotacomovamos.org/>: <http://www.bogotacomovamos.org/blog/bogota-en-deuda-con-sus-biciusuarios/>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2009). *Movilidad en bicicleta en Bogotá*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/2802>
- Congreso de Colombia (2016). *Ley 1811, de 21 de octubre de 2016, por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el Código Nacional de Tránsito*. Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201811%20DEL%2021%20DE%20OCTUBRE%20DE%202016.pdf>

- Correa, P. (2017, 28 de enero). Bikos, la moneda de los ciclistas. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/bikos-moneda-de-los-ciclistas-articulo-676994>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row
- Drucker, P.F. (1984) The New Meaning of Corporate Social Responsibility. California: Management Review XXVI
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000, 24 de mayo). *Changing business models: surveying the landscape*. Cambridge, MA: The Accenture Institute for Strategic Change. Recuperado de [http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf)
- Lizarraga Bardi, G. E., y Albertini, C. (2014). *Modelo de negocio Canvas* (trabajo de seminario, asignatura de Organización y Gerencia, Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán). Recuperado de [http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO\\_-ADMIN-Canvas.pdf](http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO_-ADMIN-Canvas.pdf)
- Look mum no hands! (2018). *Look mum no hands!* Recuperado de <https://www.lookmumnohands.com/>
- Martínez, I. (2015, 12 de octubre). La moda de los 'bici cafés' llega a Barcelona. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20151012/54437943357/bicis-cafe-barcelona.html>
- Organización Mundial de la Salud, OMS (2002). *Informe sobre la salud en el mundo 2002. Reducir los riesgos y promover una vida sana*. Ginebra: OMS. Recuperado de <http://www.who.int/whr/2002/es/>

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach* (disertación doctoral, École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne, Lausana). Recuperado de [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Osterwalder, A., y Pigneur, I. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci. C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- O Velocité Café (2017, 15 de junio). Bicicletas, oficina, rent-a-bike, café. *velocitecafe.com*. Recuperado de <http://velocitecafe.com/velocite/>
- Presidencia de la República (2007). *Decreto 3039, de 10 de agosto de 2007, por el cual se adopta el Plan Nacional de Salud Pública 2007-2010*. Bogotá: Presidencia de la República. Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO%203039%20DE%202007.PDF](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203039%20DE%202007.PDF)
- Rapha Cycle Club (2018). *Rapha. Amsterdam*. Recuperado de [https://www.rapha.cc/us/en\\_US/clubhouses/amsterdam](https://www.rapha.cc/us/en_US/clubhouses/amsterdam)
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, tercer trimestre, 12-25. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/703/modelo-negocio-eslabon-perdido-direccion-estrategica>

Stern, P. C. (2000). New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424. doi: 10.1111/0022-4537.00175

Strategyzer AG (s.f.). *The value proposition Canvas*. Zurich: Strategyzer AG. Recuperado de [assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf](https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf)

Universidad de Los Andes y Cámara de Comercio de Bogotá. Observatorio de Movilidad 2015 No. 9 Agosto de 2016 Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2016/Septiembre/Observatorio-de-Movilidad-2015>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

Sexo:

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

Edad:

Menor de 20 años

Entre 20 y 30 años

Entre más de 30 y 40 años

Entre más de 40 y 50 años

Ocupación:

\_\_\_\_\_

¿Cuál es su motivación principal para usar la bicicleta como medio de transporte?

Economía

Rapidez

Salud

Cuidado del medio ambiente

¿Tiene acceso a una ciclovía o a una ciclorruta cercana?

Otra: ¿cuál?

¿Con cuál frecuencia usa la bicicleta?

Una vez a la semana en ciclovía

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una o dos veces a la semana

Otra: ¿cuál?

¿En cuál horario se moviliza por lo general en bicicleta?

Entre 6 y 9 a. m.

Entre 12 y 2 p. m.

Entre 4 y 7 p. m.

Otro: ¿cuál?

¿Cuál corredor vial, bicicarril o ciclorruta utiliza en lo primordial?

Carrera 30

Carrera 13

Carrera 7

Carrera 9

¿Cuál otra zona frecuenta en bicicleta?

\_\_\_\_\_

¿Ha visitado alguna vez un bicicafé?

Sí No

¿Conoce los servicios de un bicicafé? Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles

\_\_\_\_\_

¿Cuál es su percepción de la oferta actual de bicicafés en Bogotá?

\_\_\_\_\_

¿Cuáles productos o servicios le gustaría ver en un bicicafé?

Comida saludable

Bebidas alcohólicas

Accesorios para bicicleta

Ropa para ciclistas

Trasmisión de carreras en vivo

Promoción de ciclopaseos

Válidas ciclísticas para usuarios

¿Qué no le gusta de la oferta actual de bicifafés? ¿Por qué?

---

¿Cuál fue la principal motivación para visitar el bicifafé?

Comida rápida

Reparación de la bicicleta

Socializar

Parquear la bici

Tomar algo

Otra: ¿cuál?

¿Con cuál frecuencia visita un bicifafé?

Una vez al mes

Una vez por semana

Más de una vez a la semana

Nunca

¿Por lo general asiste acompañado?

Sí No

¿Quién o quiénes son su compañía?

Colegas

Familiares

Amigos

Pareja

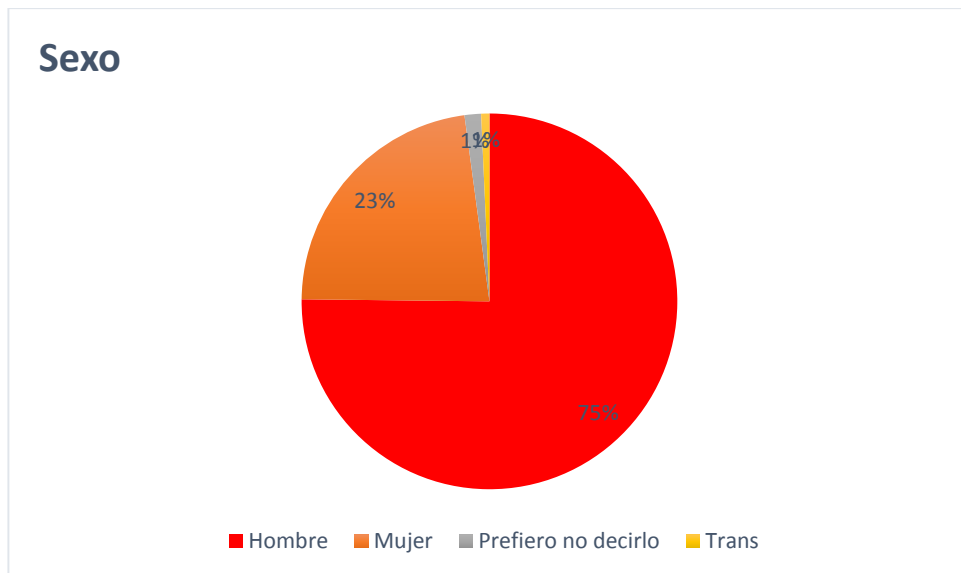
¿Qué fue lo que más le gustó del sitio que visito o visita con frecuencia?

El ambiente

- El servicio técnico
- La oferta de comidas y bebidas
- La rapidez en el servicio
- Los productos y servicios adicionales a la comida
- Otro aspecto: ¿cuál?

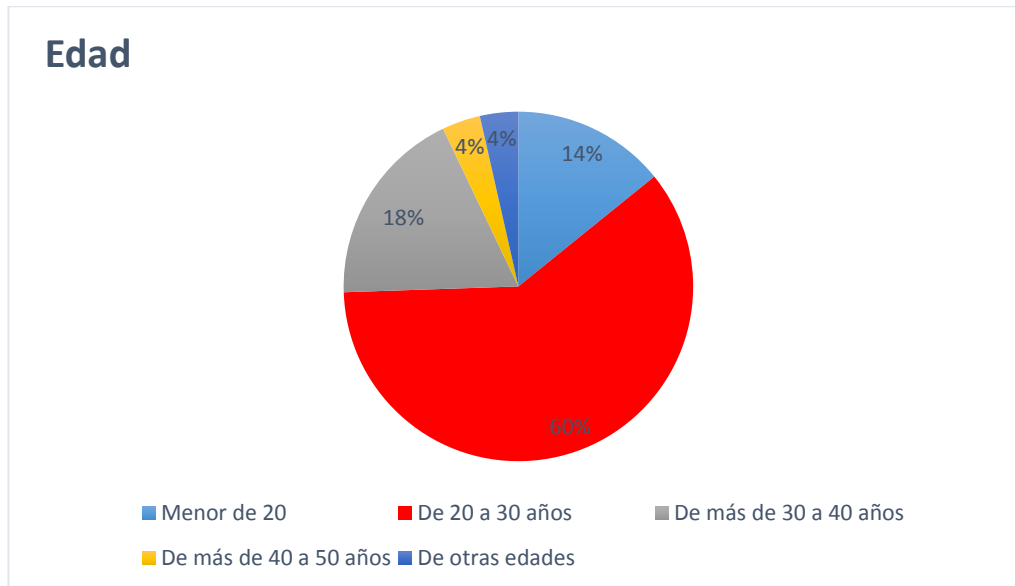
## Anexo 2. Respuestas de la encuesta

Gráfica 25. Distribución por sexo



Fuente: elaboración propia

Gráfica 26. Distribución por edad



Fuente: elaboración propia

**Ocupación:**

- Ingeniero
- Estudiante
- Independiente
- Estudiante
- Estudiante
- Ingeniera ambiental
- Diseñadora gráfica
- Ingeniero de desarrollo
- Ingeniero
- Auxiliar administrativo
- Estudiante
- Estudiante
- Empleado
- Administrador de empresas
- Ingeniero electrónico

Estudiante  
Independiente  
Estudiante y empleado  
Promotor de ventas  
Péguelo  
Independiente  
Ingeniera  
Diseñadora de interiores  
Estudiante  
Enfermera  
Empleado  
Consultor  
Empleado  
Docente  
Ingeniero  
*Bar tender*  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Productor audiovisual  
Diseñador gráfico  
Diseño  
Estudiante  
Cineasta  
Independiente  
Administrador de sistemas  
Prepago  
Profesional  
Estudiante  
Estudiante

Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Ingeniero  
Estudiante  
Empleado  
Estudiante  
Empleado.  
Ingeniero electrónico  
Estudiante  
Estudiante  
Ingeniero  
Empleado  
Psicólogo  
Estudiante  
Diseñadora  
Estudiante y trabajador  
Empleado  
Empleado  
Estudiante  
Estudiante  
Emprendedora  
Administrador de empresas  
Estudiante  
Profesora  
Ingeniera  
Ingeniero  
Estudiante

Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Independiente  
Mensajero  
Estudiante  
Estudiante  
Independiente  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante y agente de *call center*  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante y entrenador  
Estudiante  
Empleado  
Estudiante  
Diseñador gráfico  
Psicólogo  
Estudiante  
Estudiante  
En vagancia extrema  
Auxiliar administrativo  
Agente de *call center*  
Independiente  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante

Ingeniero  
Estudiante  
Contador público  
Independiente  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Estudiante  
Contratista obra  
Gerente  
Ingeniero de sistemas  
Ingeniero TI  
Ingeniero  
Ingeniero  
Ingeniero civil  
Consultor  
Ingeniero industrial  
Estudiante  
Estudiante  
Ingeniero  
Médico  
Ingeniero  
Medico  
Empleado  
Empleado y estudiante  
Publicista  
Estudiante  
Viajero

Estudiante  
Publicista  
Estudiante  
Empresa  
Desempleado  
Estudiante

**¿Cuál es su motivación principal para usar la bicicleta como medio de transporte?**

Salud  
Salud  
Economía  
Rapidez  
Economía  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud  
Rapidez, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana  
Salud  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana  
Economía, rapidez  
Economía, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud  
Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Rapidez, cuidado del medio ambiente  
Rapidez  
Economía, rapidez, cuidado del medio ambiente  
Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, pasión

Economía, rapidez

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, la bici es putamente genial

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, deporte

Economía, rapidez

Gusto

Economía, rapidez, cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Rapidez

Salud

Rapidez

Cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana

Economía

Rapidez

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Libertad y tranquilidad

Salud, cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana

Economía, rapidez

Cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Rico, rico

Economía, rapidez, salud

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía

Economía, rapidez, salud

Economía, rapidez, salud

Economía

Cuidado del medio ambiente

Cuidado del medio ambiente

Salud

Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Salud

Economía, rapidez, salud

Economía, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana

Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía, salud

Economía

Control

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía, salud, tráfico de buses y carros

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, no pagar \$4,400 diarios por un pésimo servicio de transporte publico

Salud

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Salud

Economía, rapidez, salud

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Salud

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, estilo de vida

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud  
Economía, rapidez, salud  
Economía, rapidez, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana  
Rapidez, gusto  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Felicidad  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una  
ciclovía o ciclorruta cercana  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Rapidez  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, salud, cuidado del medio ambiente, amor a la bicicleta  
Economía, salud, cuidado del medio ambiente, un nuevo estilo de vida  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez  
Rapidez, salud  
Rapidez  
Economía, rapidez, salud  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, ambiente de esparcimiento  
Economía, rapidez, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía  
o ciclorruta cercana

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez  
Economía, rapidez, salud  
Rapidez, salud  
Economía, rapidez, cuidado del medio ambiente  
Salud  
Economía, rapidez, cuidado del medio ambiente  
Salud, cuidado del medio ambiente, pasión, gusto, felicidad.  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Rapidez, salud  
Salud  
Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente  
Salud  
Cuidado del medio ambiente  
Salud  
Salud  
Economía, rapidez  
Economía, rapidez, salud  
Rapidez, cuidado del medio ambiente, estilo de vida  
Rapidez  
Salud  
Economía, salud, cuidado del medio ambiente  
Economía, rapidez, salud, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana  
Salud, cuidado del medio ambiente  
Rapidez  
Economía, rapidez, salud  
Rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Salud, cuidado del medio ambiente

Odio el transporte público

Economía, salud, cuidado del medio ambiente, no le pago impuestos al gobierno

Economía

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente, con acceso a una ciclovía o ciclorruta cercana

Salud

Economía, rapidez, salud, cuidado del medio ambiente

### **¿Con cuál frecuencia usa la bicicleta?**

Una o dos veces a la semana

Una o dos veces a la semana

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una o dos veces a la semana

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una vez a la semana en ciclovía

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Casi nunca

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una o dos veces a la semana

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una vez a la semana en ciclovía

Tres veces a la semana  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Una o dos veces a la semana  
Una o dos veces a la semana  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Cuatro veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
24 horas al día siete días a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días, todo el día  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una o dos veces a la semana

Una vez a la semana en ciclovía

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una vez al mes

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una vez a la semana en ciclovía

Una o dos veces a la semana

Una vez a la semana en ciclovía

Una o dos veces a la semana

No tengo, pero sí la usaría si la tuviera

Practico *cross country*

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una vez a la semana en ciclovía

Una o dos veces a la semana

Una vez a la semana en ciclovía

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una vez a la semana en ciclovía

Una o dos veces a la semana

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Tres a cuatro veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio

Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
A veces cuatro o tres veces por semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Salida fuera de Bogotá cada ocho días  
Una o dos veces a la semana  
Una o dos veces a la semana  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana

Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días, con inclusión de fines de semana  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Todos los días para ir al trabajo o al estudio  
Una o dos veces a la semana  
Tres a cuatro veces a la semana

**¿En cuál horario se moviliza por lo general en bicicleta?**

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m.  
12 m. a 2 p. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 9 a 11 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m.  
4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
Diferentes horas  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
Cualquier hora del día

6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., en las noches  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 - 7 p. m.  
6 a 9 a. m. 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m.  
9 a.m. a 12 m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
Mañana, tarde y noche  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
Todo el día  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a.m., 8 p. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m.  
12 m. a 2 p. m.

12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.  
En ningún horario porque no la tengo  
Cuando planeo salidas o puedo entrenar  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 5 a 7 a. m. y 5:30 p. m. a 10 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
9 a. m. a 4 p. m. por lo general  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m.  
6 a 9 a. m.  
Todo el día  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.  
12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.  
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.  
12 a 2 p. m., 4 a 7 p. m.  
12 m. a 2 p. m.  
4 a 7 p. m.  
12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m.

Diferentes horarios según el día

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

Todo el tiempo

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

12 m. a 2 p. m.

4 a 7 p. m., 12 m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m., 8 a 11 p. m.

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

12m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

Todo el día

7 p. m. a 12:30 a. m. aproximadamente

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.

6:15 a. m. y 2:40 p. m.

9 a 11 a.m., 4 a 7 a. m.

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 9 a 11 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

4 a 7 p. m., siempre después de almuerzo a cualquier hora

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m.

6 a 9 a. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a. m. a 1 p. m.

6 a 9 a. m.

6 a 9 a. m.

4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

8:30 a. m. a 12:30 m., 1:45 p. m. a 5:30 p. m.

6 a 9 a. m.

Depende de horarios de estudio, trabajo y otras cosas

6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m.

6 a 9 a. m.

4 p. m. a 3 a. m.

12 m. a 2 p. m., 3 a 4 p. m.

12 m., a 2 p. m., 4 a 7 p. m.

4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m.

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

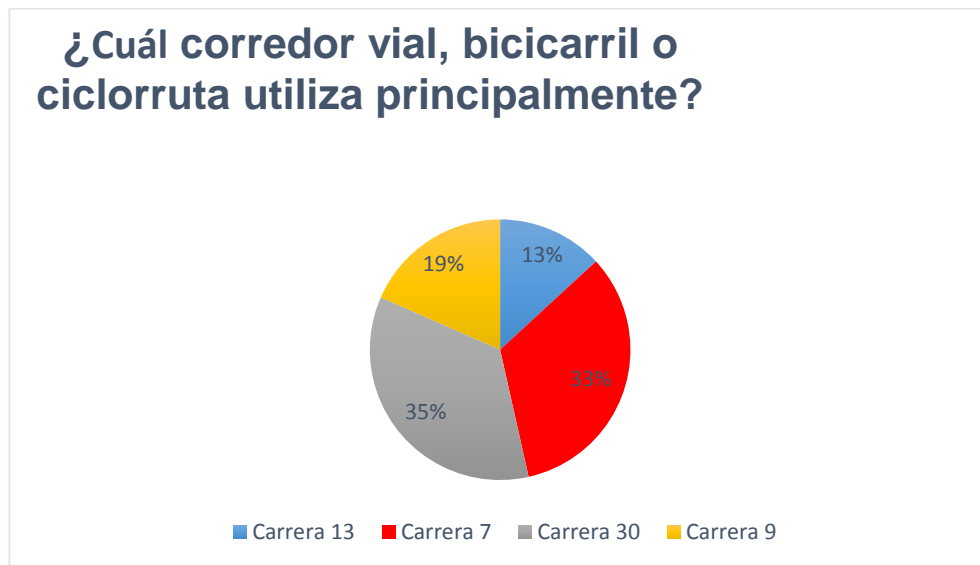
6 a 9 a. m., 12 m. a 2 p. m., 4 a 7 p. m., a casi toda hora

6 a 9 a. m., 4 a 7 p. m.

6 a 9 a. m.

6 a 9 a. m.

Gráfica 27. Distribución por corredor, bicicarril o ciclorruta habitual



Fuente: elaboración propia

**¿Cuál otra zona frecuente en bicicleta?**

- Centro
- Chapinero
- Zona norte
- Chapinero
- Castilla
- Calle 63, calle 53, calle 26
- Ciclovía hasta el centro
- Calle 127, avenida 19
- Ninguna
- Suba
- Calle 26 y calle 24
- Calle 80
- Calle 26
- Calle 63

Calle 127 y carrera 19  
Avenida Boyacá y avenida Ciudad de Cali  
85  
Calle 80, autopista norte, carrera 30  
Usme  
Carrera 50  
Américas, Boyacá  
Calle 26, avenida 68, carrera 68, barrios de Bogotá como Gaitán, 7 de agosto,  
12 de octubre, Metrópolis, San Fernando, etc.  
Primero de mayo, Boyacá  
Calle 13, Américas, avenida Boyacá, calle 19  
Carrera 19, ciclorruta de la avenida Boyacá  
Lugares fuera de la ciudad.  
Calle 80  
Teusaquillo, Simón Bolívar, Kennedy  
Avenida Boyacá, calle 80  
Calle 127  
Autopista norte, Américas, carrera 50  
Toda la ciudad  
Suba  
Pueblos  
Pepe Sierra  
Chapinero, El Lago, calle 26  
Nogal, Chapinero, Tunal  
Calle 127  
Séptima y centro  
Avenida 68  
Autopista sur, Caracas y séptima  
Calle 26  
Centro y Chapinero

Ninguna  
Rurales  
Calle 26  
72  
Chapinero  
Caracas, séptima, centro, 26  
Boyacá  
Las Américas, carrera 50  
Fuera de la ciudad  
Las Américas, 26, Boyacá, 86, Roma  
Autopista norte y calle 80  
Carrera 50, zonas sur y occidente  
Avenida Boyacá y Avenida Suba  
Zona norte  
Centro de la ciudad  
Por el momento ninguna diferente al lugar de destino  
Avenida Ciudad de Cali y 80  
Calle 80, calle 26  
Carrera 16 y 19 entre Teusaquillo, Chapinero y Barrios Unidos  
68  
Muchos lugares de Bogotá  
Chapinero  
Calle 127  
Autopista Norte y carrera 19  
Calle 80  
Centro  
Calle 80, calle 26 y Avenida Ciudad de Cali.  
Carrera 19 y carrera 11  
80  
Carrera 24, calle 63

Calle 63, desde carrera 30 hasta Avenida Ciudad de Cali  
Fuera de Bogotá, alto del Vino  
Avenida Ciudad de Cali  
Autopista norte, carrera 19, Caracas.  
Fontibón, Modelia, Salitre, avenida La Esperanza  
30  
Carrera 7 y calle 13  
Suba  
Avenida La Esperanza  
Calle 80 y 72  
Avenida Boyacá  
Galerías  
Salitre Plaza, Castilla, centro, Chapinero  
Centro, autopista norte  
Avenida Suba  
Avenida de las Américas  
Carrera 11 y autopista  
Carrera 30, calle 63, calle 57, calle 45  
Sabana de Bogotá  
Avenida El Dorado  
Fuera de la ciudad  
Avenida 19, calle 11  
Carrera 11  
Calles de la zona norte  
Zonas rurales  
Carrera 50; por cierto, muy escasa la posibilidad de escoger rutas en la encuesta  
Centro, Teusaquillo, Chapinero  
Zona T, calle 100  
Carrera 11

Rutas de trochas fuera de Bogotá

Avenida de las Américas

Patios, poblados

Avenida Boyacá

Avenida Boyacá

Calle 26

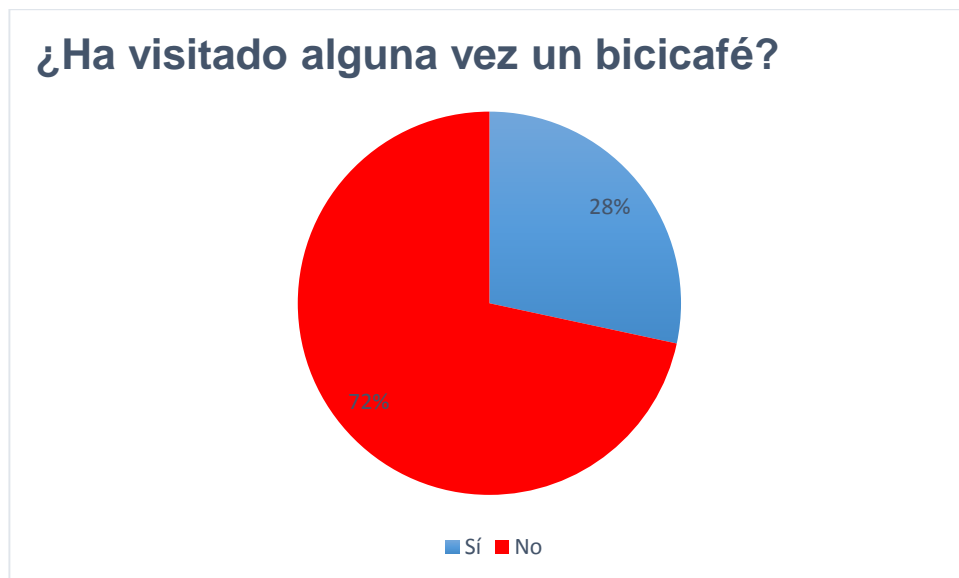
La 19, autopista norte, Boyacá y alrededor de Bogotá

Centro, Chapinero, Fontibón, Suba, norte

Carrera 13

Trabajo

Gráfica 28. Visitas a bicicafé



Fuente: elaboración propia

**¿Conoce los servicios de un bicicafé? Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles**

Sí, servicio de taller, parqueo y bebidas

Reparación y servicios de alimentos y bebidas

No

Venta de hidratación y algunos alimentos

Servicio de bebidas hidratantes

No

No

Taller, comida, venta de accesorios, eventos, rodadas, ropa ciclista, transmisión de eventos no solo de ciclas.

Sí, disfrutar de un café o alimento mientras hacen mantenimiento a mi bici

Tomar café mientras revisan tu bici o le hacen mantenimiento

Bicis y tintos

Taller y almacén

No

No

No

Bebidas, comidas y taller para la bicicleta.

Comida, ambiente, actividades repuestos, reparación...

No

Taller, bocadillos y bebidas

No

No

Taller

Taller, comida y bebidas

Café, taller de reparación, cerveza

Cafetería, artículos para ciclistas, mantenimiento

No

... no

Bebidas frías y calientes, comidas, mantenimiento y algunos accesorios raros para la bici

No

No.

No

No conozco

No

...

No

Café fuga CC

No

Esparcimiento, mecánica

No

No

No

No

No

Mecánica, venta de productos comestibles y bebidas, productos para el cuidado de la bici, accesorios y hasta ropa de ciclismo

No

Restaurante, taller de mecánica, parqueadero

Accesorios, mecánica, comida, café, postres, bicicletas

No he asistido a ninguno hasta el momento

No

No sé

*Bikefriendly* taller, etc.

No sé

Un café para gente que usa bicicletas; por ende, tiene lugares donde parquear la bici siendo en general más amigable con el medio ambiente, hasta teniendo su propio estilo, cultura

No

Café y parqueadero de bicis

Buena bebida, comida, compañía, servicio mecánico y buen ambiente, acompañado de música y parqueadero.

Mantenimiento y venta

Sí, una minitienda

No

No

No

No

Café, comida, mantenimiento y mecánica general para las bicicletas

No

Ninguno

Comida, mantenimiento y demás

No

No

No

No

Mantenimiento, café, artículos para la bicicleta

Café, venta de elementos para bicicletas y manteniendo de bicicletas

Taller y café

No

Mantenimiento de bicicletas y un lugar para tomar algo

Café, venta de elementos para bicicletas y mantenimiento de bicicletas

No

No

No

Sí, hay servicio técnico para la bici, obviamente café, hay venta de accesorios para la bici e información sobre eventos en la ciudad sobre bicis.

Bebidas, comida, accesorios para bici, taller en ocasiones, centros de encuentro y desarrollo de actividades

No

No

**¿Cuál es su percepción de la oferta actual de bicicafés en Bogotá?**

Hace falta cobertura, en ciertas zonas no se consiguen  
Un espacio interesante dedicado a los bicisuarios  
No sé mucho del concepto  
Es un espacio diferente  
Es un espacio agradable  
No conozco  
No sé  
Muy pocos  
Poca  
Va en aumento y ofrecen muy buenos servicios los que hay  
No mucha  
No lo sé  
Ni idea que existan  
Poca oferta en el sur  
Muy poca o nula  
Sería interesante y curiosidad  
No ve visto  
Es baja, aunque los lugares que hay son buenos  
Son agradables.  
No conozco  
Positiva  
En aumento  
Son pocos, pero hay unos muy buenos  
Muy pocos  
Poca oferta  
no sé  
Pequeños y poco novedosos  
No sé  
Poca, casi nula

Nula

Ninguna

No tengo ninguna percepción

No tengo idea

posicionar mejor la oferta sin que el usuario tenga la percepción de que es caro

Nula

No conozco

Faltan buenos bicifafés

No existen

No sé

No sé

No conozco

No conozco

Interesante

Es un mercado creciente

Media

Hay varios que son buenos

Baja

Sé de la existencia de uno en Bogotá, pero desconozco si existen más establecimientos similares; por otro lado, me parece una propuesta inclusiva e innovadora para la ciudad

No hay o no sé cómo son o dónde se ubican

Pienso que es un espacio en donde se pueda disfrutar de un café o algo similar teniendo en cuenta un lugar para parquear las bicis (?)

Un poco costoso

Baja

Conozco cinco

Nula

Poca

Bueno, aunque deberían de habilitar más por toda la ciudad  
Ninguna  
Solo conozco uno  
Carísimos  
Ni idea  
Hay varios, pero no sé donde  
Muy pocos hacia la parte occidente de Bogotá  
Debe ser baja porque no se ven  
Existen muy pocos  
Existen varios muy buenos  
No sé del tema  
No conozco  
Baja pero buena  
No sé, no respondo  
Ninguna  
No conozco todavía  
Nula  
Poca  
Tendencia  
Existen varios  
No conocía ese concepto  
No hay muchos  
Costosos  
Tendencia  
Ni aplica  
Desconocida  
Parche  
Me parece que hacen falta más y que también sean más asequibles  
Hay varios, pero son muy caros.  
Ni idea

No conozco

**¿Cuáles productos o servicios le gustaría ver en un bicicafé?**

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Promoción de ciclopaseos

Comida saludable

Ropa para ciclistas

Accesorios para bicicleta

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, clubes y ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, válidas ciclísticas para usuarios

Bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, productos de pastelería, jugos naturales, fruta

Accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta

Comida saludable

Comida saludable, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Promoción de ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos, buen café, de origen, preparación con métodos

Comida saludable, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, taller

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas

Accesorios para bicicleta

Comida saludable, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable

Comida saludable, bebidas alcohólicas, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, comidas rápidas.

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, transmisión de carreras en vivo

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, me parecen muy bien las opciones propuestas

Comida saludable, accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, servicio de alquiler de candado en u

Comida saludable

Comida saludable, bebidas alcohólicas, promoción de ciclopaseos

Ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, comidas rápidas y económicas

Comida saludable, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta

Bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas

Comida saludable, accesorios para bicicleta

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, bebidas de cualquier tipo

Comida saludable, accesorios para bicicleta, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, servicio técnico

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, servicios exclusivos para su empresa original, innovadora.

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, *otros*

Comida saludable

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, promoción y divulgación de programas y enfoques también frente al medio ambiente

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, ropa para ciclistas

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios, parqueadero obviamente

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, videojuegos, actividades, rifas...

Comida saludable, accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, taller

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas

Comida saludable, accesorios para bicicleta, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, líquidos

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Comida saludable, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Bebidas alcohólicas, promoción de ciclopaseos, taller

Comida saludable, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, bebidas alcohólicas, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Bebidas alcohólicas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, taller mecánico

Comida saludable, accesorios para bicicleta, promoción de ciclopaseos

Comida saludable, accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos

Accesorios para bicicleta, ropa para ciclistas, transmisión de carreras en vivo, promoción de ciclopaseos, válidas ciclísticas para usuarios

Talleres educativos, foros, venta de accesorios para bicicleta, etc.

### **¿Qué no le gusta de la oferta actual de bicifafés? ¿Por qué?**

Algunos se enfocan mucho en bebidas alcohólicas

Quizá el espacio

No sé mucho del concepto

Quizá más variedad en las bebidas

Hay pocos y no muy buenos

No conozco, quizás solo se encuentran en la zona del norte

Precios altos

Que sea un poco costoso

No sé, no sabía que existían

Costosa y lejana

No se

No los conozco

La poca oferta que hay.

costo, debo admitir q son algo costosos, supongo q por múltiples factores como el auge la ubicación la sustentividad, pero pues como entenderá no siempre es fácil acceder a los mismos

Nada

Bastante costosos sus artículos

Que no haya más

Llegar a un espacio en donde se pueden dejar nuestras bicis y compartir con otros biciusuarios

Porque es poca

Lo pequeños y costosos, serían mejor más accesibles y donde pueda interactuar y conocer nuevas personas

Visibilidad

Nula

Hay poca información sobre su ubicación

Precios accesibles en sus productos

No conozco bicifafés

Hay muy pocos o están muy lejos

Nunca he visitado uno

No conozco

Están destinados a clientes estrato 7, cualquier tinto cuesta siete mil pesos

Que son costosos

No hay

Nada, es una oferta aceptable, sí me gustaría visitar uno

Costoso

No tienen espacio para fumadores

El horario, en algunos es muy limitado.

Al ser solo uno, termina siendo selectivo

Ni puta idea

Que no sé dónde quedan

No aplica

No conozco la oferta actual

Es baja y en algunos caro

No sé, no respondo

Costoso

Algunos son muy caros

El Café, no me gusta

Los que he visitado son muy costosos

Todos son costosos

Poca publicidad

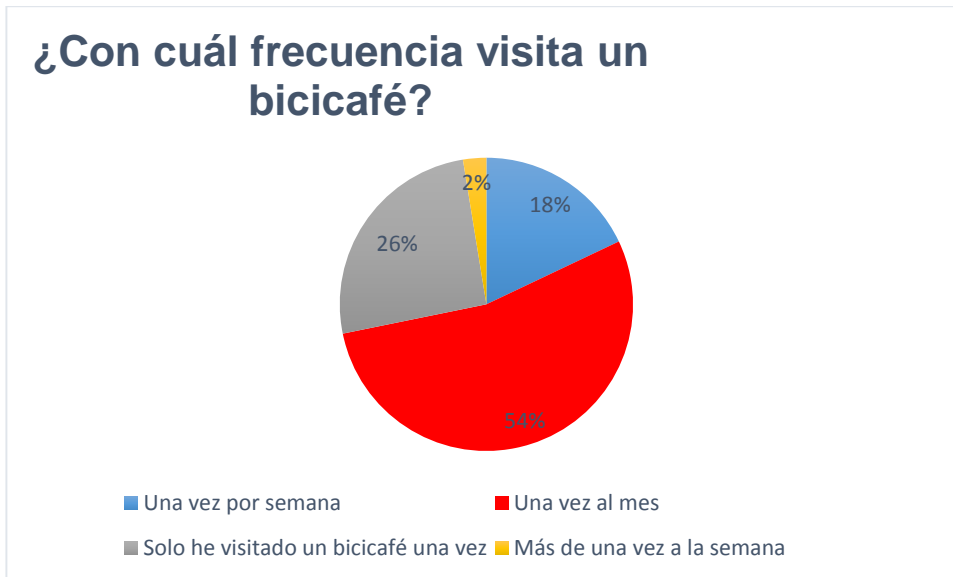
Que exageran en los costos, más que todo del servicio mecánico  
Sus precios son muy altos, si somos usuarios ciclistas y una de las razones por la que lo hacemos es por economía, por qué voy a querer tomarme un tintico de \$3.000  
No sé  
Muy poca

Gráfica 29. Motivación principal para visitar el bicifacé



Fuente: elaboración propia

Gráfica 30. Frecuencia de visita a un bicifacé



Fuente: elaboración propia

Gráfica 31. ¿Por lo general asiste acompañado?



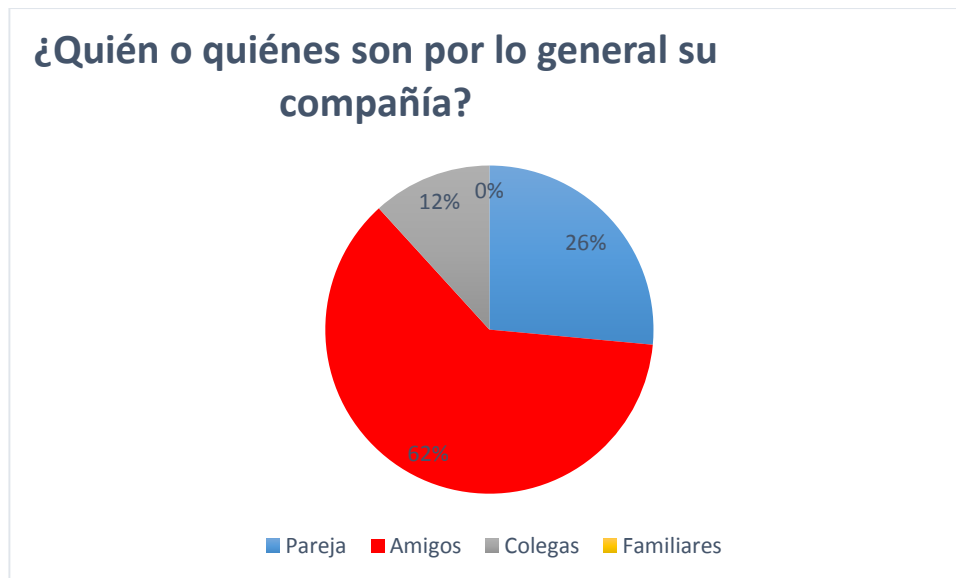
Fuente: elaboración propia

Gráfica 32. ¿Qué fue lo que más le gustó del sitio que visitó?



Fuente: elaboración propia

Gráfica 33. ¿Quién o quiénes son, por general, su compañía?



Fuente: elaboración propia