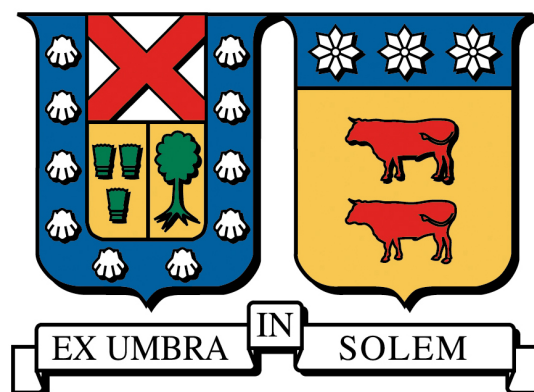


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO- CHILE



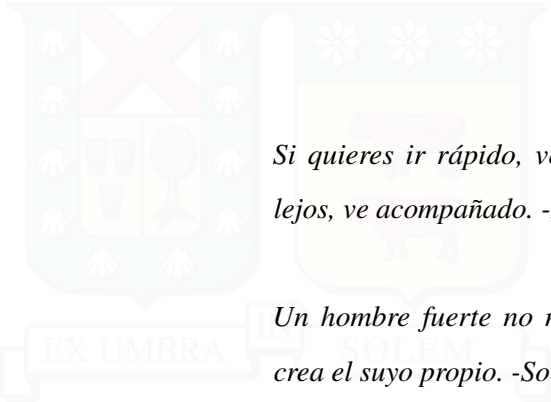
**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN TÉCNICA-ECONÓMICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN
CYCLE CAFE EN LA CIUDAD DE SANTIAGO**

JOAQUÍN ALBERTO SÁNCHEZ VERGARA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SRA. MARÍA PILAR GÁRATE C.
PROFESOR CORREFERENTE : SR. FRANCISCO DALL'ORSO L.

OCTUBRE 2017



Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado. -Proverbio Africano-

Un hombre fuerte no necesita saber su futuro, crea el suyo propio. -Solid Snake-

Todos tomamos decisiones, pero al final, nuestras decisiones nos hacen lo que somos. -Andrew Ryan-

Agradecimientos

- A mi familia, en especial a mi madre Inelia Vergara y a mi padre Félix Sánchez por darme apoyo y comprensión en los momentos cuando más lo necesitaba durante todo el periodo de estudio y de la preparación de la memoria. Incluyo a mis hermanos Félix, Carlos y Cecilia que me dieron apoyo y consejos en varios aspectos que me ayudaron a pasar momentos difíciles durante la carrera.
- A mis amigos que he formado durante mi vida, en especial a Katherine Valdés, a Catherine Vidal, a Martín González, a Mathias Gómez, a Francisco Astete y a Jackson Cuevas que siempre estuvieron pendientes, mostrando preocupación y dando apoyo en todo sentido durante la preparación de la memoria.
- A los profesores Francisco Dall'Orso y María Pilar Garate por su constante preocupación , dedicación y compromiso por ayudar a realizar el estudio presentado.
- Al Departamento de Industrias por la realización del programa de titulación especial que me permitió poder terminar mi carrera.

Resumen Ejecutivo

Las bicicletas son parte de la cultura de la humanidad, un medio de transporte impulsado por la fuerza del propio usuario mediante pedales que son parte de un sistema de transmisión, que permite recorrer cortas o grandes distancias dependiendo del destino de quien lo utiliza. Este medio de transporte ha ganado muchos adeptos en el país y sobre todo en la Región Metropolitana, por lo que al ser un medio de transporte debe contar con un servicio de reparaciones, pero se presenta una problemática y es que para muchos usuarios el hecho de ir al lugar del taller, de esperar a la realización de la reparación o esperar el diagnóstico y ver la reparación, es algo tedioso y no agradable debido a una percepción negativa que se tiene sobre ellos, ya que toman como ejemplo de taller a las vulcanizaciones o talleres de reparación de vehículos motorizados, donde es más fácil observar suciedad, grasa, desorden, un lugar desprolijo y sin cuidado. Es por eso que se presenta el concepto de Cycle Cafe, una cafetería con temática de bicicletas, en este caso, con un taller de reparación, y se analizara y evaluara esta propuesta como nuevo negocio.

Este proyecto se pretende evaluar en el sector oriente de la Región Metropolitana, considerando el alto flujo de viajes realizados y el poder adquisitivo que se presenta en ese sector, siendo el mercado objetivo los grupos ABC1, C2 y C3, que sean ciclistas y/o entusiastas del vehículo entre los 18 a 60 años. Al presentar esta nueva temática, se pretende captar entre el 1 % a 2 % del mercado de los consumidores de café (aproximadamente 60 personas diarias) a través de distintas estrategias, siendo la principal la de diferenciación, y así cada año aumentar su clientela para obtener una mejor participación.

Para poder lograr esta participación se pretende formar alianzas con los distribuidores de insumos (tanto alimenticios como artículos de bicicletas) para entregar productos y servicios de gran calidad a precios razonables, como también ofrecer espacios de recreación y realización de actividades que permitan que los clientes se sientan a gusto en un ambiente agradable y cercano, siendo una experiencia reconfortante y distinta de lo que otros lugares puedan ofrecer.

La inversión inicial es de \$6.969.000 que son básicamente el equipamiento para poder funcionar, pero se debe contar con un capital de trabajo elevado, por lo que inicialmente se presentan un gasto de \$85.048.544 para comenzar a funcionar, pero el proyecto presenta condiciones favorables para la rentabilidad, siendo evaluado en 10 años con una tasa de descuento de un 15 %, el proyecto

sin financiamiento presenta un VAN de \$19.726.830 y una TIR de 17 %, mientras que financiado presenta un VAN de \$34.105.911 y una TIR de un 20 %, por lo que se muestra un proyecto rentable en el tiempo.

Un factor a considerar es la cantidad de gente que consumirá algún producto en el Cycle Cafe, ya que es el factor con mayor sensibilidad dentro del proyecto, por lo que puede provocar que presente o grandes ganancias como pérdidas potenciales.

A fin de cuentas, es recomendable realizar el proyecto tanto por los valores entregados en la evaluación económica como al ser uno de los pocos lugares que presenta esta temática única en la región.

Palabras Clave: Bicicleta, Cafetería, Taller, Cycle Cafe, Servicio, Calidad, Consumidores.

Índice de Contenidos

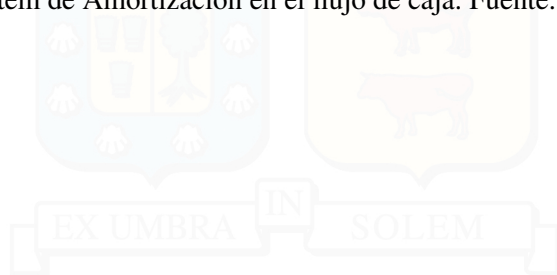
1. Introducción	1
1.1. Definición de la problemática	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos	4
2. Marco Teórico	5
2.1. Contexto demográfico	5
2.2. Auge de las bicicletas y su uso	6
2.2.1. Beneficios	7
2.2.2. Rol del estado	8
2.2.3. Rol de la ciudadanía	10
2.3. Contexto técnico	12
2.3.1. Tipos de bicicletas	12
2.3.2. Tipos de ciclovías	15
2.3.3. Tipos de talleres	16
2.4. Contexto internacional	18
2.4.1. Ciudades y cultura ciclista	18
2.4.2. Locales y propuestas	22
2.5. Contexto nacional	25
2.5.1. Locales y propuestas	25
2.5.2. Area de estudio	25
2.5.3. Proyecciones	27
2.6. Experiencia del cliente	27
2.7. Metodología de evaluación	28
2.7.1. Estudio de mercado	28
2.7.2. Estudio técnico	30
2.7.3. Estudio económico y evaluación económica	30
3. Metodología	32
3.1. Escenarios	32
3.1.1. Situación sin proyecto	32
3.1.2. Situación con proyecto	33
3.2. Separabilidad de proyectos	33
3.3. Criterios de evaluación	33
3.4. Métodos de medición de beneficios y costos	34

4. Estudio de Mercado	36
4.1. Modelo de negocio - Canvas	36
4.2. Definición del servicio	39
4.3. Mercado consumidor	39
4.4. Análisis de demanda del servicio	40
4.5. Análisis de la oferta del servicio	42
4.6. Participación del proyecto en el mercado	43
4.7. Análisis del sistema de comercialización	43
4.7.1. Marketing Estratégico	44
4.7.2. Marketing Operativo	50
5. Estudio Técnico	56
5.1. Tamaño del proyecto	56
5.2. Localización del proyecto	57
5.3. Ingeniería del proyecto	57
5.3.1. Procesos operacionales	57
5.3.2. Diagrama de flujo	58
5.3.3. Productos y equipos	59
5.4. Análisis Organizacional	61
5.4.1. Trabajos	61
5.4.2. Organigrama	62
5.4.3. Sueldos	62
5.5. Estimación y análisis de costos	63
5.5.1. Costo Inversión	63
5.5.2. Costo Operacional	64
6. Estudio Societario-Legal	66
6.1. Creación de sociedad	66
6.2. Costos	68
7. Estudio Económico y Financiero	69
7.1. Evaluación del proyecto sin financiamiento	69
7.2. Evaluación del proyecto con financiamiento	71
7.3. Análisis de sensibilización	73
7.3.1. Sensibilización sin el proyecto financiado	73
7.3.2. Sensibilización con el proyecto financiado	75
8. Conclusiones y Recomendaciones	77
8.1. Conclusiones	77
8.2. Recomendaciones	79
A. Anexos	80
Bibliografía	89

Índice de Figuras

2.1. Tipos de bicicletas deportivas. Fuente: (Hermoso, 2014)	12
2.2. Tipos de bicicletas de uso diario. Fuente: (Hermoso, 2014)	13
2.3. Tipos de bicicleta de ocio. Fuente: (Hermoso, 2014)	14
2.4. Ejemplo de ciclista. Fuente: SECTRA (2013)	15
2.5. Ejemplo de ciclobanda. Fuente:SECTRA (2013)	16
2.6. Ejemplo de cicloparque. Fuente:SECTRA (2013)	16
2.7. Ejemplo de talleres de reparación general. Fuente: Google	17
2.8. Ejemplo de talleres de reparación especializada. Fuente: Google	17
2.9. Ejemplo de talleres de reparación móvil y/o a domicilio. Fuente: Google	18
2.10. Ejemplo de talleres de reparación y servicios varios. Fuente: Google	18
2.11. Ejemplo de Cycle Cafe. Fuente: (Almudena, 2012)	24
2.12. División de sectores y comunas de la Región Metropolitana según encuesta Origen-Destino 2012. Fuente:UAH (2012)	26
4.1. Modelo Canvas de proyecto de Cycle Cafe. Fuente: Elaboración propia	38
4.2. 5 Fuerzas de Porter del proyecto. Fuente: Elaboración propia	47
4.3. Mapa de grupos estratégicos de cafeterías. Fuente: Elaboración propia.	48
4.4. Matriz Foda del proyecto. Fuente: Elaboración propia.	49
4.5. Mapa de lugar potencial para el Cycle Cafe. Fuente: portalinmobiliario.com	54
5.1. Diagrama de flujo de los procesos del proyecto de Cycle Cafe. Fuente: Elaboración propia	59
5.2. Organigrama de la organización. Fuente: Elaboración Propia.	62
7.1. Evaluación del proyecto sin financiamiento. Fuente: Elaboración propia	70
7.2. Evaluación del proyecto con financiamiento. Fuente: Elaboración propia	72
7.3. Valores de VAN y TIR al variar el aumento de personas diarias al año en el flujo de caja sin financiamiento	73
7.4. Relación del VAN con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto sin financiamiento	74
7.5. Relación del TIR con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto sin financiamiento	74
7.6. Valores de VAN y TIR al variar el aumento de personas diarias al año en el flujo de caja con financiamiento	75
7.7. Relación del VAN con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto con financiamiento	75
7.8. Relación del TIR con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto con financiamiento	76

A.1. Generación de viajes en día laboral temporada normal según modo de transporte y sector de residencia. Fuente: (UAH, 2012)	80
A.2. Desarrollo de ítem de Ingreso en el flujo de caja parte 1. Fuente: Elaboración Propia	81
A.3. Desarrollo de ítem de Ingreso en el flujo de caja parte 2. Fuente: Elaboración Propia	82
A.4. Desarrollo de ítem de Ingreso en el flujo de caja parte 3. Fuente: Elaboración Propia	83
A.5. Desarrollo de ítem de Costo en el flujo de caja parte 1. Fuente: Elaboración Propia	84
A.6. Desarrollo de ítem de Costo en el flujo de caja parte 2. Fuente: Elaboración Propia	85
A.7. Desarrollo de ítem de Inversión en el flujo de caja parte 2. Fuente: Elaboración Propia	86
A.8. Desarrollo de ítem de Inversión en el flujo de caja parte 2. Fuente: Elaboración Propia	87
A.9. Desarrollo de ítem de Amortización en el flujo de caja. Fuente: Elaboración Propia	88



Índice de Tablas

2.1. Distribución de la población por rangos etarios en la Región Metropolitana al año 2017	6
2.2. Ranking de las 10 ciudades mas amigables con las bicicletas y ciclistas del año 2017	19
4.1. Cantidad de hogares y total de ingreso promedio familiar en el sector oriente de la Región Metropolitana	40
4.2. Listado de productos comestibles	51
4.3. Listado de servicios de taller de reparación	52
4.4. Listado de productos comestibles y sus valores	53
4.5. Listado de servicios de taller de reparación y sus valores	53
4.6. Listado de productos de merchandising y sus valores	54
5.1. Proyección diaria y anual de personas que consuman en el local	56
5.2. Equipos y herramientas mínimos para trabajar en el local	60
5.3. Valor unitario de insumos necesarios para el local	60
5.4. Cantidad de trabajadores y remuneraciones mensuales en bruto correspondientes para el proyecto	62
5.5. Valores y costos correspondientes a la inversión del proyecto	63
5.6. Costo fijo anual del proyecto	64
5.7. Costos unitarios variables del proyecto	65
6.1. Valores asociados a la creación y puesta en marcha de la empresa	68
7.1. Resultados y valores de indicadores de proyecto sin financiamiento	71
7.2. Resultados y valores de indicadores de proyecto con financiamiento	73
A.1. Distribución de la población por rangos etarios en la Región Metropolitana al año 2020	81

Capítulo 1

Introducción

1.1. Definición de la problemática

Las bicicletas son parte de la cultura de la humanidad, un medio de transporte impulsado por la fuerza del propio usuario mediante pedales que son parte de un sistema de transmisión, que permite recorrer cortas o grandes distancias dependiendo del destino de quien lo utiliza. Este medio de transporte ha estado presente en la historia con un concepto más rustico al que conocemos desde el antiguo Egipto, pero desde el siglo XIX que el este invento ha pasado por varias evoluciones, hasta llegar a lo que se conoce hoy en día como bicicleta (Herlihy, 2004). Este vehículo no motorizado es bastante popular a nivel mundial, ya que es un medio de transporte ecológico, económico, sostenible en el tiempo y sano, siendo así un transporte muy masivo para las masas, entregando beneficios tanto al usuario directo como a la población a la cual pertenece el individuo, ejemplos claros son el menor uso de vehículos motorizados, disminuyendo gases y componentes tóxicos para el cuerpo humano, también mayor espacio para otros vehículos como transporte público o algún otro, como también beneficios claros para la salud personal del usuario como ejercitación muscular, mejoras a la densidad ósea y fuerza de esta, liberación de estrés, fortalecimiento cardiaco y pulmonar, ataca a la obesidad, regula el colesterol entre otros beneficios (BHRE, 2012). Por otra parte, por los mismos usuarios, los beneficios que perciben al utilizar este medio de transporte son la rapidez con que se pueden movilizar, control del horario de llegada a sus destinos, ahorro de dinero, entre otros aspectos (Jakovcevic et al., 2015).

La bicicleta es uno de los medios de transporte con una gran cantidad de usuarios a nivel mundial, países como Suecia, Suiza, Holanda, Alemania, grandes representantes de su uso, como

por el lado del continente asiático está presente China e India (siendo este su principal medio de transporte). Pero el continente americano no se queda atrás, siendo Chile a nivel latinoamericano el segundo mayor exponente en su uso, siendo superado solamente por Colombia (esto siendo comparado a nivel de ciudad) (Ríos et al., 2015), el cual la capital del país de Chile, Santiago, presenta una cantidad aproximada de 747 mil viajes diarios solo en bicicleta, lo que equivale al 4 % de la movilización total diaria en la capital en un día laboral (UAH, 2012). Esta cantidad de viajes se sustenta por los usuarios con bicicletas propias como también quienes utilizan las bicicletas públicas, lo que hace visible el uso de este vehículo en la ciudad, siendo este último bastante utilizado, llegando a un punto en el que se debió congelar la inscripción al sistema por la alta demanda del sistema, ya que el sistema estaba al máximo de su capacidad operativa (Gonzalez, 2016). En cuanto a nivel nacional, la bicicleta es un medio de transporte importante para movilizarse, siendo en ciudades como Rancagua, Talca y Temuco quienes lo utilizan por sobre el promedio nacional.

Las personas que utilizan la bicicleta están presentes en todos los estratos sociales, ya que es un vehículo de fácil acceso y obtención, siendo utilizadas principalmente como medio de transporte, pero otras razones de su uso varían en que les da un medio de distracción, pueden ahorrar dinero y pueden realizar ejercicio, lo que ha ayudado a incentivar su uso en el día a día y que sigue en alza. Lo que puede hacer que su uso sea más masificado es que exista mayor infraestructura, esto lo menciona Jaime Sarrà, director general de la consultora inmobiliaria NAI Sarrà, diciendo *“Uno de los problemas para los ciclistas hoy en día es la falta de infraestructura. Si realmente queremos lograr una descongestión vehicular, hay que facilitar espacios y vías para ellos. La idea es que conducir una bicicleta sea realmente un beneficio y en Chile no lo es”*, explica. Es por eso que para mitigar parte de este problema se planea la construcción de aproximadamente 800 km. de ciclovías y proyectos complementarios como estacionamientos y más bicicletas públicas en Santiago (MTT, 2012).

Este vehículo cuenta con varios canales de comercialización, encontrando bicicletas de amplia gama y variados precios para el público en general, desde tiendas especializadas de las propias marcas o tiendas deportivas, como en grandes tiendas y supermercados, por lo que existe una alta oferta del producto. Pero como todo vehículo, estos deben contar con un servicio de reparaciones en caso de que ocurra un desperfecto en el que el usuario no pueda reparar por distintos motivos como el que no conozca o identifique la falla, que sea algo que sobrepase sus conocimientos en

reparación o simplemente no sepa arreglarlo o no quiera hacerlo. Es por eso que existen los talleres de reparaciones de bicicletas y de variada índole como talleres fijos, talleres a domicilio, talleres móviles, en ruta, especializados, hay para cada necesidad que tenga el usuario, por lo que existe una amplia oferta para una demanda que cada año va en aumento.

Pero existe un problema con respecto a los talleres y es que para muchos usuarios el hecho de ir al lugar, de esperar a la realización de la reparación o esperar el diagnóstico y ver la reparación, es algo tedioso y no agradable debido a una percepción negativa que se tiene de los talleres, ya que toman como ejemplo de taller a las vulcanizaciones o talleres de reparación de vehículos motorizados, donde es más fácil observar suciedad, grasa, desorden, un lugar desprolijo y sin cuidado.

Para poder cambiar esta idea sobre los talleres, se debe tomar en cuenta soluciones que ayuden a pasar al otro extremo y se pueda ofrecer una nueva experiencia con respecto a este servicio. Es por eso que para cambiar esta visión y ver el taller de otra manera, se propone como solución realizar la evaluación de factibilidad de un taller de reparaciones que ofrezca una nueva experiencia gracias a una cafetería en Santiago, conocidos como Cycle Cafe, a fin de revelar si se puede atacar la problemática de la apreciación y dar una oportunidad de negocio a una idea que puede solucionar las necesidades de los ciclistas.

A partir de ello, nos preguntamos ¿Es viable la instalación de un Cycle Cafe en Santiago?, ¿Dónde se puede emplazar este potencial negocio?, ¿Puede cambiar la apreciación de los usuarios sobre los talleres?, ¿Puede hacer más agradable y placentero la ida al taller con esta propuesta?, ¿Qué experiencia es la más adecuada para ofrecer a los clientes?, son preguntas que se resolverán mediante el paso de esta memoria.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Analizar la factibilidad de instalar un Cycle Cafe en Santiago, estudiando el modelo de negocios y evaluar el proyecto para otorgar a los consumidores una variedad de productos y servicios ofreciendo una experiencia novedosa y así cambiar un paradigma presente en las personas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la evolución del uso de bicicletas y ciclovías en la ciudad durante los últimos años mediante estudios y encuestas realizadas para comprender el crecimiento de éstas.
- Determinar el modelo de negocio mediante el modelo Canvas para conocer el perfil de los clientes, obtención de dinero, considerar gastos, entre otros aspectos relativos al estudio.
- Proyectar la demanda y oferta para evaluar la brecha existente en el mercado y determinar la capacidad del Cycle Cafe.
- Localizar el Cycle Cafe en base a los focos de demanda detectados a través de metodologías cuantitativas y cualitativas que permitan precisión de ubicación.
- Determinar posibles restricciones y dificultades a través de una revisión de estudios legales, organizacionales, societarios, técnicos y ambientales que sean necesarios para prevenir errores en la toma de decisiones.
- Evaluar la factibilidad del proyecto a través de indicadores económicos que permitan establecer escenarios de acción posibles y ver la mayor rentabilidad del proyecto.

Capítulo 2

Marco Teórico

Como se ha mencionado dentro de la problemática, se busca conocer si un taller de reparaciones junto con una cafetería lograra satisfacer las necesidades del público, cambiando su paradigma sobre estos servicios. Pero para eso, se debe identificar ciertos aspectos, como demográficos, uso del vehículo y sus rutas, él porque de su uso, entre otros factores, como también las propuestas tanto nacionales como internacionales con respecto a este servicio, para así permitir contextualizar de mejor manera el problema propuesto.

2.1. Contexto demográfico

De acuerdo a las estimaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2014), al año 2017, la población total de la Región Metropolitana es de un total de 7.482.635 habitantes, siendo estos 3.662.713 hombres (48,9 %) y 3.819.922 mujeres (51,1 %).

Dentro de esta población, los habitantes mayores de 15 años corresponden a un total de 6.004.012 personas, siendo 2.908.140 hombres y 3.095.872 mujeres, distribuyéndose en rangos etarios como muestra la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Distribución de la población por rangos etarios en la Región Metropolitana al año 2017

Rango de edad (años)	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
De 15 a 19	250.368	243.112	493.480	8,22 %
De 20 a 24	287.043	277.124	564.167	9,40 %
De 25 a 29	316.935	312.704	629.639	10,49 %
De 30 a 34	308.044	308.469	616.513	10,27 %
De 35 a 39	279.698	280.461	560.159	9,33 %
De 40 a 44	260.685	264.611	525.296	8,75 %
De 45 a 49	249.003	258.222	507.225	8,45 %
De 50 a 54	241.599	259.473	501.072	8,35 %
De 55 a 59	217.798	239.860	457.658	7,62 %
De 60 a 64	167.489	191.138	358.627	5,97 %
De 65 a 69	126.969	150.379	277.348	4,62 %
De 70 a 74	92.512	117.474	209.986	3,50 %
De 75 a 79	57.827	83.032	140.859	2,35 %
De 80 hacia arriba	52.170	109.813	161.983	2,70 %
Total	2.908.140	3.095.872	6.004.012	100,00 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2014

Y según las estimaciones del INE, la población total de la Región Metropolitana de aquí al 2020 crecerá un 3,66 %, dando un total 6.223.815 personas mayores de 15 años, siendo 3.018.278 hombres y 3.205.537 mujeres. (Ver Anexo A.1)

2.2. Auge de las bicicletas y su uso

Es un hecho que el uso de las bicicletas, tanto en la Región Metropolitana como en el país, ha ido en aumento, pero esta tendencia no solo está marcada por las personas, sino que influyen otros organismos en ella. Para realizar un detalle de esto, la Secretaria de Planificación de Transporte (SECTRA), que pertenece al Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT), realizó junto con IIG Consultores un análisis en el cual detallan estos puntos (IIG-Consultores, 2013), siendo estos los siguientes.

1. Beneficios
2. Rol del Estado
3. Rol de la ciudadanía

Tomando como base este informe, junto con los resultados de la encuestas Origen-Destino 2012 y otros informes, se expondrá de manera clara y concisa todos los puntos mencionados anteriormente para un mejor desarrollo del estudio.

2.2.1. Beneficios

La bicicleta como medio de transporte es uno de los mas versátiles que existe, debido a su capacidad de transportar a las personas a su destino, como de cumplir otros objetivos (dependiendo del uso que el usuario haya decidido para esta). Pero este vehículo cuenta con muchos beneficios, tanto para las personas quienes los usan como para la comunidad y lugar donde se usa.

Uno de estos beneficios es el transporte, según la Federación de Ciclistas Europeos (ECF, 1998), si se intensifica el uso de la bicicleta existirán menor congestión del tráfico y menos tiempo perdido en los atascos, menores niveles de contaminación del aire, y menos ruido, más espacio disponible para otros usos que no son el transporte motorizado. Pero no solo serían estos, sino que también pueden provocar al largo plazo cambios importantes en la infraestructura de la ciudad, como destinar los mismos espacios para estacionamiento de autos que sean para bicicletas, lo que provoca una mayor utilización de espacio con una mayor rentabilidad del mismo lugar, dando paso a un mayor incentivo tanto para empresas como para el estado de fomentar su uso.

Pero no solo trae beneficios monetarios, sino que también para la salud tales como ejercitación muscular, mejoras a la densidad ósea y fuerza de esta, liberación de estrés, fortalecimiento cardíaco y pulmonar, ataca a la obesidad, regula el colesterol, reduce la probabilidad de padecer enfermedades coronarias, entre otros (BHRF, 2012). Por otra parte, el uso de este medio de transporte también beneficia al medio ambiente, ya que la bicicleta es un medio de transporte que no emite dióxido de carbono y otros gases nocivos que son los que contaminan y dañan el ambiente, pero también no emite ruido por lo que no produce contaminación acústica.

En términos mas individuales, los beneficios que presenta para los usuarios según (Elissegaray, 2009) son los de el valor del vehículo, ya que el valor de adquisición como de mantenimiento son netamente menores que los de un automóvil, llegando a ser 30 a 40 veces inferior. El aumento de la movilidad del usuario, debido a que es un medio de transporte fácil de manejar, autónomo, incisivo, capaz de aumentar la movilidad de un amplio rango de edad de la población. Presenta una gran rapidez ya que ofrece alternativas muy competitivas a las de otros medios de transporte; de hecho, los 12 a 15 kilómetros por hora que ofrece como promedio en el medio urbano, la hacen el vehículo más rápido en desplazamientos puerta a puerta (incluidos tiempos de acceso y dispersión), en distancias menores a 5 kilómetros. Presenta menor peligrosidad sobre terceros debido a que es un

vehículo de menor envergadura. Y sin ser menos importante, la salud del usuario, los cuales fueron mencionados anteriormente.

Es por eso que en base a estos beneficios, tanto el estado como la ciudadanía están presentando ideas para realizar cambios a futuro y este sea un medio de transporte cada vez mas utilizado por la gente.

2.2.2. Rol del estado

Según la Constitución Política de la República de Chile prescribe como deber del Estado la promoción del bien común. El inciso cuarto de su artículo 1 señala: *“El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece”*.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe destacar que el mandato que hace la Constitución apunta a poner el foco en las personas y la promoción del bien común, por lo que en este caso, debe considerar de una perspectiva mas abierta el comportamiento de la demanda y ver las capacidades y posibilidades de las personas para realizar viajes, mejorar la calidad de la experiencia de los viajes, de manera conjunta a integrada con el desarrollo de mejores espacios públicos y sistemas de transporte, es decir, considerar todo tipo de movilización utilizada por los ciudadanos, incluida la bicicleta (IIG-Consultores, 2013).

Según el Programa de Vialidad y Transporte Urbano SECTRA y IIG-Consultores (IIG-Consultores, 2013), desde inicios del año 2000, el Estado de Chile ha desarrollado un conjunto de iniciativas que han ayudado a impulsar el uso de la bicicleta en general, y en particular como medio de transporte. Uno de estos proyectos es el denominado “Transporte Sustentable y Calidad del Aire para Santiago”, que es un programa financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) y el Estado de Chile, el cual permitió implementar una serie de iniciativas relacionadas con el sistema de transporte y el desarrollo urbano de Santiago.

Bajo este contexto, el Estado de Chile elaboró estudios para cimentar las bases de una red de

ciclovías para la capital y el país, e impulsó acciones de promoción del uso de la bicicleta. La primera meta planteada en esa época, apuntaba a implementar una red piloto de ciclovías en las comunas de Ñuñoa, Providencia y Santiago, complementada con medidas de carácter cultural que tendiesen a fomentar el uso de la bicicleta. Cabe destacar que gracias a los programas creados por el gobierno, son más de 35 las ciudades de Chile que ya cuentan o contarán próximamente, con redes de ciclovías. Varias de ellas, hoy poseen avances importantes en términos de su construcción. Considerando lo anterior, el aumento significativo de la cantidad de usuarios plantea desafíos nuevos. Tales como la participación ciudadana en el proceso de planificación, el mejoramiento de los estándares de diseño, el desarrollo de planes integrales, y evidentemente, el mejoramiento al marco normativo. A nivel mundial, los planes de fomento son multidimensionales y participativos, incluyendo aspectos tales como la normativa, educación, información, seguridad, calidad, entre otros.

Cabe destacar que todavía hay procesos que se deben mejorar para desarrollo del uso de la bicicleta, siendo uno de ellos la Metodología de Evaluación Social de Ciclovías, exigida por el Ministerio de Desarrollo Social, para aprobar las inversiones que postulan a las etapas de diseño luego de haber desarrollado los estudios de pre-factibilidad. La aplicación de este instrumento ha implicado que los procesos de planificación de infraestructura especializada para bicicletas sean lentos y costosos, y junto con ello, inducen a que las ciclovías son principalmente proyectadas en aceras. Respecto de los costos, cabe hacer presente que la construcción de ciclovías en aceras genera proyectos cuyos costos por kilómetro fluctúa en torno a los 100 millones de pesos, en circunstancias que proyectar en calzadas vehiculares disminuye la inversión a los 10 millones por kilómetro. Los altos costos por construir en aceras, están asociados a las modificaciones a líneas de árboles, postes, servicios públicos y, a veces, expropiaciones, que es necesario efectuar. Construir en aceras, muchas veces también induce a que los diseños de aceras y ciclovías se junten en las intersecciones, generando con ello, conflictos entre la movilidad de los peatones y los ciclistas. Si sólo se tuviera en cuenta los montos de inversión asociado, es posible determinar que ellos son similares a la construcción de veredas. Sin embargo la postulación de proyectos de inversión de ellas no requiere el desarrollo de estudios de pre-factibilidad, como hoy sí lo exige el Sistema Nacional de Inversiones para las ciclovías. Las veredas se han convertido en un estándar y la postulación de proyectos se basa en justificaciones más bien urbanas y de disponibilidad de recursos. En este sentido, las ciclovías deberían aspirar a un tratamiento similar e idealmente apoyado por una política pública específica, de modo que si, efectivamente se exige garantizar su rentabilidad social, sea

costo/eficiencia y no costo/beneficio, como lo es en la actualidad.

2.2.3. Rol de la ciudadanía

En Chile y el mundo, la bicicleta al ser un medio de transporte de bajo costo y altamente disponible en comparación con medios de transporte motorizado, es ampliamente usada por todas las personas, sin distinción de edad, pero debido al crecimiento del mercado automotriz, todo se llevo a una planificación bajo este vehículo. Frente a esta nueva realidad, tal como ocurrió en EEUU, Canadá y Europa durante los años 1970-1980, surgen los primeros movimientos ciudadanos. Primero contra las autopistas y luego a favor del uso de la bicicleta. En Chile, en la década de 1990, nace el Movimiento de los Furiosos Ciclistas y su socio, Arriba e' la Chancha (principios de los 2000), inspirados en el Movimiento denominado Critical Mass, liderado por los mensajeros de Nueva York. Desde el año 2003 en adelante, comienzan a surgir grupos multidisciplinarios con intereses integrales, que van desde lo barrial y cultural (Ciudad Viva, 2003 y Bicicultura, 2006), inspirados en una fiesta callejera bogotana (CicloRecreoVía, 2005) y con perspectiva de género (Mujeres Arriba de la Clela -MACLETA- 2006), entre otros. En esta materia, las agrupaciones, organizaciones y movimientos ciudadanos han jugado en Chile un importante rol y un fuerte liderazgo en esta materia.(IIG-Consultores, 2013)

La Constitución Política de la República declara en su artículo primero, inciso tercero que: *“El Estado reconoce y ampara a los grupos intermedios a través de los cuales se organiza y estructura la sociedad y les garantiza la adecuada autonomía para cumplir sus propios fines específicos.”*. En base a esto, se ha concretado a través de la postulación a fondos concursables e invitaciones para participar en mesas de colaboración y/o trabajo junto a los grupos, para discutir respecto de labores concretas de distintos órganos de la administración del Estado.

El año 2007, siete organizaciones pro-ciclistas lograron formar “Ciclistas Unidos de Chile”, una red que unió a varios grupos e interesados, logrando que se realizara el “Festival Internacional de Bicicultura” de Santiago, el cual se ejecuta de forma anual y que es postulado como instrumento de cambio perceptible para generar un mejoras en favor del uso de los vehículos a energía humana.

El Festival de Bicicultura, a través de actividades públicas y gratuitas, se dio a la tarea de transferir, durante 5 años consecutivos, las exitosas experiencias internacionales de países avanzados en temáticas ciclistas y de alto estándar de vida, como son Holanda y Dinamarca. Lo anterior,

para combatir los prejuicios de clase que obstaculizaban en Chile la masificación del uso de la bicicleta y afectaban negativamente la imagen del ciclista. El Festival, en su segunda versión logró, gracias a una iniciativa de la organización Ciudad Viva, un convenio de asistencia técnica con el grupo de expertos holandeses llamado Interface for Cycling Expertise, I-ce y el Gobierno Regional (GORE), lo que trajo nuevos conocimientos, a través de capacitaciones anuales, talleres, auditorías participativas, festivales, calles abiertas, estudios técnicos y otras actividades que en su conjunto crearon un nuevo conocimiento teórico, técnico y ciudadano sobre estos temas.

Otro logro del Festival, fue la creación de una alianza entre actores clave de diferentes esferas, esencialmente ciudadanas y gubernamentales, que influyó fuertemente en el auge en la construcción de facilidades (convenio GORE, MOP, MTT, MINVU que creó un fondo de US\$45 millones para facilidades ciclistas) con el consecuente incremento en el uso de la bicicleta, desde entonces, han aumentado la cantidad de facilidades a los ciclistas y el nivel de uso de éstas.

En la actualidad, el desafío se centra en desarrollar y perfeccionar facilidades en el marco de nuevas regulaciones y estándares altamente probados e innovadores, que permitan mejorar las condiciones actuales de uso de modos de transporte a energía humana en Chile. Diversas organizaciones ciclistas reconocen que existe la necesidad de crear y/o modificar mecanismos legales y normativos adecuados para mejorar la seguridad vial y la integración de los medios a energía humana en la red vial existente, para asegurar su inclusión permanente en toda nueva facilidad implementada. Evidencias internacionales, y conclusiones del congreso mundial sobre temáticas asociadas a la bicicleta, Velo-City (organizado desde 1980 por la European Cyclists Federation) y la experiencia nacional de liderazgo e incidencia de las organizaciones ciudadanas legalmente constituidas y profesionalizadas en Santiago y Regiones, demuestran el rol vital que juega la sociedad civil tanto en el diseño de propuestas y programas, como en la promoción y el éxito de políticas innovadoras, relacionadas con la integración de la bicicleta e inclusión del ciclista.

La cantidad de organizaciones ciclistas en Chile es abundante, así como la gama de áreas temáticas impulsadas tales como la gestión para el surgimiento de una cultura y un nuevo sistema de movilidad más sostenible, la coordinación de organizaciones ciudadanas para un transporte más sustentable, la participación de la mujer como usuaria de la bicicleta, la muestra del descontento hacia las políticas, planes y programas del Estado, exigiendo cambios de paradigmas en favor de la bicicleta, la creación de espacios de acción con incidencia positiva, la creación de instancias nuevas

de coordinación y gestión para integrar la bicicleta al sistema de transporte urbano, entre otras.

2.3. Contexto técnico

2.3.1. Tipos de bicicletas

Existen distintos tipos de bicicletas, hay de variadas formas y tamaños pero estas se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Bicicletas deportivas: Tal como lo dice su nombre, son bicicletas especializadas en áreas deportivas, cada una variando en su uso y propósito como se aprecia en la figura 2.1



Figura 2.1: Tipos de bicicletas deportivas. Fuente: (Hermoso, 2014)

- Bicicletas de uso diario: Son bicicletas de un uso mas cotidiano, las que ayudan a las personas principalmente a realizar trabajos de transporte y/o servicios en su vida diaria como se aprecia en la figura 2.2



Figura 2.2: Tipos de bicicletas de uso diario. Fuente: (Hermoso, 2014)

- Bicicletas de ocio: Estas bicicletas cumplen un rol de esparcimiento, satisfaciendo el placer de andar que requiere el usuario como se aprecia en la figura 2.3



Figura 2.3: Tipos de bicicleta de ocio. Fuente: (Hermoso, 2014)

2.3.2. Tipos de ciclovías

Según el informe proporcionado por el SECTRA "Análisis del Comportamiento de la Demanda de Infraestructura Especializada para Bicicletas", define a las ciclovías como "una faja de tránsito destinada exclusivamente para el uso de bicicletas, manteniendo o no una segregación con las distintas fajas de vialidad urbana"(SECTRA, 2013), clasificadas como Ciclopista, Ciclobanda o Cicloparque.

- **Ciclopista:** Es aquella faja de tránsito destinada para el uso de bicicletas que se encuentra físicamente segregada del resto de las fajas viales. El tipo de segregación que se puede encontrar en una ciclopista incorpora elementos permanentes como bandejes, murillos, barandas, barreras, etc. o bien elementos de menor impacto y costo como demarcaciones junto con canalizadores, tachones o mojoneros. Su emplazamiento puede ser aceras o en calzada. Un ejemplo de esto se puede apreciar en la figura 2.4



Figura 2.4: Ejemplo de ciclopista. Fuente: SECTRA (2013)

- **Ciclobanda:** es aquella ciclovía que se encuentra ubicada adyacente a la calzada, o bien en la acera, manteniendo solamente una segregación visual con las fajas de tránsito vehicular o peatonal, mediante demarcación o cambios de pavimentos. La principal característica de este tipo de ciclovía es que en su diseño, ocupa el espacio originalmente destinado para el tránsito motorizado o peatonal y es de muy bajo costo de implementación, ya que no requiere

de grandes intervenciones a la calzada o acera. Un ejemplo de esto se puede apreciar en la figura 2.5



Figura 2.5: Ejemplo de ciclobanda. Fuente:SECTRA (2013)

- **Cicloparque:** son aquellos tramos de parque en los cuales se ha habilitado infraestructura para ciclistas. Cabe destacar que en ningún manual de diseño vigente existe tal tipo de categoría de infraestructura, pese a ser implementada actualmente por las autoridades. Los manuales de diseño internacionales describen este tipo de infraestructura como simplemente parques aptos para el ciclismo, pero no se contabilizan como infraestructura especializada. Los cicloparques implementados a la fecha en Santiago, no consideran una pista pavimentada para el tránsito de bicicletas, sino solamente el tratamiento de intersecciones. Un ejemplo de esto se puede apreciar en la figura 2.6



Figura 2.6: Ejemplo de cicloparque. Fuente:SECTRA (2013)

2.3.3. Tipos de talleres

Los tipos de talleres existentes no presentan una gran variación en cuanto al servicio inicial que ofrecen, sino que varían en como ofrecen el servicio a sus clientes, agrupándose en 4 categorías:

- **Reparación general:** Estos talleres reparan cualquier problema que presente la bicicleta, sea el modelo que sea. Estos cuentan con herramientas y equipamiento necesario para realizar las labores requeridas. Cabe decir que ven las reparaciones mas generales y de las bicicletas normalmente utilizadas por la gente. Un ejemplo de esto se puede apreciar en la figura 2.7



Figura 2.7: Ejemplo de talleres de reparación general. Fuente: Google

- **Reparación especializada:** Estos talleres, al igual que los de reparación general, ven todo tipo de problema que presente la bicicleta, pero tienen un área de especialización. Por lo general, en las áreas que se especializan es o por tipo de bicicleta o por marca de bicicleta, siendo esta ultima mas común. Un ejemplo de esto se puede apreciar en la figura 2.8



Figura 2.8: Ejemplo de talleres de reparación especializada. Fuente: Google

- **Reparación móvil y/o a domicilio:** Este tipo de taller ofrece el mismo servicio que los de reparación general, solo con la diferencia de que van al lugar que les hayan indicado a realizar la reparación. Cuando el cliente les comunica lo que quiere reparar o realizar a la bicicleta, estos se preparan llevando los implementos necesarios para realizar la reparación correspondiente y así satisfacer la necesidad del cliente. Un ejemplo de esto se puede apreciar en la figura 2.9



Figura 2.9: Ejemplo de talleres de reparación móvil y/o a domicilio. Fuente: Google

- **Reparación y servicios varios:** Este tipo de taller cuenta con el mismo servicio de reparación que los mencionados anteriormente, pero en lo que se diferencian de los demás es que estos ofrecen un servicio extra a los clientes. Estos servicios son variados, pero por lo general son en el ámbito deportivo (clases de descenso, recorridos de rutas, agrupaciones ciclistas), alimenticio (cafeterías, restaurantes, comidas livianas) y recreativo (bibliotecas, charlas, cursos, salidas en grupo). Un ejemplo de esto se puede apreciar en la figura 2.10

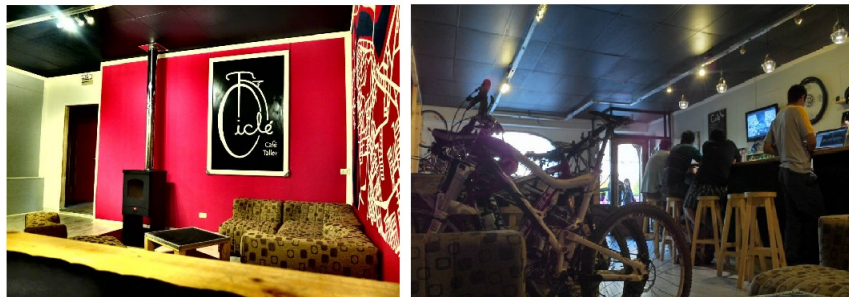


Figura 2.10: Ejemplo de talleres de reparación y servicios varios. Fuente: Google

Dentro de todos estos talleres, por lo general cuentan con venta de artículos para reparación de bicicletas, accesorios y/o implementos tanto para la bicicleta como para el ciclista. Para efectos del estudio, se enfocara en ver los talleres de reparación y servicios varios, siendo el servicio de cafetería el escogido, por presentar una mayor cercanía hacia los clientes.

2.4. Contexto internacional

2.4.1. Ciudades y cultura ciclista

Cada país tiene su propia cultura, pero en muchos casos, cada ciudad presenta una cultura propia. Este es el caso en muchas de las ciudades ciclistas, donde la bicicleta predomina por sobre

el automóvil, donde tienen presente una cultura ciclista desarrollada, donde presentan espacios propicios para su uso.

Según un listado realizado por Copenhagenize (Copenhagenize, 2017), las 10 ciudades mas amigables con las bicicletas y ciclistas son las que se presentan en la tabla 2.2

Tabla 2.2: Ranking de las 10 ciudades mas amigables con las bicicletas y ciclistas del año 2017

Posición	Ciudad	País
1	Copenhague	Dinamarca
2	Utrecht	Países Bajos
3	Amsterdam	Países Bajos
4	Estrasburgo	Francia
5	Malmö	Suecia
6	Burdeos	Francia
7	Amberes	Bélgica
8	Liubliana	Eslovenia
9	Tokio	Japón
10	Berlín	Alemania

Fuente: Copenhagenize, 2017

Como se puede apreciar, existe una gran cultura ciclista en las ciudades de Europa, las cuales se han concientizado sobre el uso de este vehículo como una gran alternativa con respecto a los otros medios de transporte, siendo estas quienes llevan la tendencia en este ámbito. Pero este logro no se basa solo en el uso de la bicicleta, sino que también se ven factores de infraestructura, inversión e innovación con respecto a las vías y desarrollo para su uso.

El caso de Copenhague, ellos han realizado una alta inversión e innovación en los últimos diez años, invirtiendo más de 134 millones de euros en infraestructuras e instalaciones de bicicletas, ejemplo de esto son los dieciséis nuevos puentes para bicicletas (y peatones) construidos o en construcción. Ocho de ellos se han abierto desde el 2015 y otros cuatro están financiados o en construcción, lo que hace facilitar la movilidad que faltaba para el transporte de bicicletas. Desde el año 2015, la ciudad ha completado nuevas rutas que permiten a los ciudadanos circular por todo el puerto interior, han montado un nuevo sistema de Onda Verde que detecta a los ciclistas, han digitalizado las señalizaciones del tránsito para evitar congestión en la ciudad y así hacer las autopistas ciclovías.

La ciudad llegó a los titulares el año pasado cuando los datos mostraban que más gente entraba en el centro de la ciudad en bicicletas que en automóviles. De hecho, el 62 % de los ciudadanos van en bicicleta todos los días al trabajo o a estudiar en la ciudad, sólo el 9 % lo hace en automóvil.

En resumen, hay muy pocos lugares en el mundo donde la innovación se da prioridad tanto como Copenhague y un ayuntamiento está tan comprometido con la modernización de su transporte. Añada a eso el hecho de que la ciudad es la mejor de la clase cuando se trata de recopilar datos y usarlos para planificar el futuro.

El caso de Utrecht, es una de las ciudades más pequeñas clasificadas en el índice de Copenhague, sin embargo al estar sobre Amsterdam en segundo lugar indica que la ciudad está dispuesta a progresar, ya que las ciudades holandesas tienen una tendencia a mantener sus niveles de ciclismo y no hacer mucho para mejorar. Utrecht ha realizado algunas inversiones serias en urbanismo de bicicletas. Uno de los planes de la ciudad es construir 33.000 plazas de aparcamiento para bicicletas en la Estación Central para 2020, porque al parecer, los actuales 12.000 puntos no fueron suficientes.

"Las calles de bicicletas" son estándar en muchas ciudades holandesas, pero Utrecht se jacta de tener el más largo en el país, que son 6 kilómetros y tiene planes para más. Ellos han creado un concepto de aparcamiento pop-up para bicicletas y han instalado el sistema de detección de velocidad Flo-a, junto con quioscos digitales que leen la velocidad de cada ciclista y les ayudan a acelerar o disminuir la velocidad para poder alcanzar la siguiente luz. Es un sistema más complicado que los más simples en Copenhague.

En cuanto a Amsterdam, es la ciudad ciclista más increíble. Pudo obtener el primer o segundo lugar fácilmente pero se ha estancado al no querer progresar mucho, de hecho, Utrecht pasar a ser el segundo lugar por este motivo.

En la carrera de tres caballos en la cima del ranking, Amsterdam carece de la innovación y la inversión que se aprecia en Utrecht y Copenhague. Mantiene un gran estatus pero no se ve ningún progreso serio en comparación con las otras ciudades. Pero eso no deja de ser una alegría el circular alrededor de la ciudad, a pesar de los diseños de infraestructura no uniforme, la bicicleta es realmente la forma de transporte por defecto, según Copenhagenize.

Presentan una gran preocupación por el rápido ascenso de la moto en la ciudad, y la seguridad en las pistas, así como la percepción de seguridad entre los ciudadanos, se está deteriorando. Había 8000 scooters en 2007 y 35.000 en 2016, por lo que parece inevitable. Pero la ciudad tiene planes para proyectos de urbanismo y desarrollo de bicicletas impresionantes, pero todavía están en la tubería. En una nota positiva, la ciudad está interesada en revisar los diseños de infraestructura estándar y buscar maneras de modificarlos para mejorar el flujo y reducir la congestión de la bicicleta

a través de los análisis correspondientes.

Estrasburgo es la principal ciudad ciclista de Francia entre las ciudades más grandes del país. Es la primera ciudad en Francia en llegar a una cuota modal del 16 % para los trayectos en bicicleta y presenta un aumento del 3 % en el centro de la ciudad.

El sistema de Velhop (bicicletas publicas) ha llevado la parte de la bici al siguiente nivel y nunca se había visto una ciudad con tantas bicicletas públicas en la calle, siendo utilizadas por los ciudadanos para trayectos de corta o larga distancia.

Como muchas ciudades, Estrasburgo está planificando una red coherente de "autopistas de bicicletas" con tres rutas de circunvalación y varias rutas radiales a los suburbios y ciudades vecinas. También han encargado una identidad visual moderna y la orientación a la red VeloStras para establecer firmemente la bicicleta como una forma de transporte que sea igual al transporte público.

Además, la ciudad es un actor principal en fomentar el uso de bicicletas de carga para la logística urbana con subsidios para los ciudadanos que buscan comprarlas.

Malmö es una ciudad que a puesto su enfoque en la cimentación de la bicicleta como medio de transporte en la ciudad. La ciudad abrió The Bicycle House, un desarrollado local diseñado para permitir a los residentes vivir sin coches y para acomodar las bicicletas en todo el edificio. También cuentan con el hotel Bicycle, que ofrece a los viajeros modernos un alojamiento adecuado en la ciudad con una bicicleta.

Con un centro de distribución de bicicletas de carga en la estación central de tren de la ciudad, hay un proyecto piloto que combina toda la logística importante de la bicicleta de carga con la recolección de basura. La ciudad está buscando mejorar su cuota de bicicletas y desarrollar aún más su infraestructura.

El nuevo ferry de bicicleta entre Malmö y Copenhague fortalecerá el turismo de bicicletas en la región, potenciando el comercio para la zona.

Todos los factores presentados fueron medidos y considerados por Copenhagenize, tratando de ver los aspectos mas importantes para el desarrollo del uso de la bicicleta como para los mismos usuarios, lo que demuestra la importancia de este vehículo en las ciudades que tratan de dejar de lado los autos, buses y otros vehículos motorizados. Gracias a esto, existe un gran crecimiento de los Cycle Cafe en estas ciudades, ya que han ayudado tanto a dar un nuevo ambiente para las personas,

como a motivar el uso de la bicicleta, siendo grandes precursores en las ciudades.

2.4.2. Locales y propuestas

Como se puede apreciar en la tabla 2.2, el ranking esta compuesto por ciudades europeas (a excepción de Tokio), por lo que es ahí donde se han originado la mayor cantidad de negocios con respecto a la bicicleta, pero para efectos de este estudio, se analizaran los Cycle Cafe, que es la propuesta presentada como solución.

Estos Cycle Cafe tienen una idea que tratan de mostrar y esa es la pasión por la bicicleta, y se aprovechan esta pasión para crear un nuevo concepto alrededor del ciclismo, donde además de promover su uso como medio de transporte, también hay espacio para el arte, el diseño, la comida y por supuesto, el café. Los locales suelen estar decorados con bicicletas clásicas, ilustraciones u objetos relacionados con el ciclismo. Son excelentes puntos de reunión para los ciclistas, y están abiertos a todo el mundo, eso sí, en algunos ofrecen descuentos si vas en bicicleta.

Algunos ejemplos de estos Cycle Cafe son presentados por la revista Conde Nast Traveler (Almudena, 2012), los cuales son:

- **TOMA CAFÉ de Madrid, España:** Es un pequeño local con un exquisito café donde las bicicletas son más que bienvenidas. “En Toma Café pensamos que no hay nada más estimulante para el cuerpo y la mente que arrancar el día con un buen café y un paseo en bici”, cuenta Santi Rigoni, uno de los dueños del local. En 2011, esta Cafetería Independiente (como ellos mismos se autodefinen) surgió con la idea de promover el coffee to go. Sin embargo, sus clientes no pueden resistirse a tomar el café dentro, donde una bicicleta urbana cuelga del techo junto a la barra, o un manillar sirve de pomo en la puerta principal. Y lo mejor de todo: las bicis pueden entrar. “Madrid no está preparada para los ciclistas y encontrar lugares seguros para dejar la bici es complicado, por eso, aunque el local sea pequeño siempre dejamos entrar la bicicleta”, nos cuenta Santi. La carta de cafés es un placer para los cinco sentidos: su máquina Marzocco GB5 prepara desde el clásico Ristretto hasta el más sofisticado Caramel Macchiato.
- **EL CICLISTA de Barcelona, España:** Una bicicleta colgada en la pared, mesas formadas por ruedas, antiguos carteles de bicis y numerosos motivos ciclistas nos reciben en el Bar El ciclista, una cocktelería situada en el barrio de Gracia en Barcelona. Un rincón temático

frecuentado por los aficionados a las dos ruedas y a la buena música. El local, decorado con muebles reciclados y antiguas bicicletas, está diseñado como un nuevo espacio cultural donde se organizan pequeños conciertos y monólogos. Un lugar donde tomar desde un café a un Gin tonic mientras disfrutas de una charla tranquila o de música en vivo.

- **LOOK MUM, NO HANDS! de Londres, Inglaterra:** Si hay un coffee shop de referencia en Londres donde las bicicletas son las grandes protagonistas, ese es Look Mum, no hands! (Mira mamá, ¡sin manos!). Convertido en un punto de encuentro para los ciclistas urbanos, este local situado en Islington, uno de los barrios más animados de la ciudad, abrió sus puertas en 2010. Desde entonces, sus dueños Sam y Nik promueven la afición por las dos ruedas como parte de un estilo de vida. Por eso, además de cafetería, Look Mum, no hands! ofrece un taller de reparación de bicis y organiza cada mes varios workshops. Es todo un placer degustar una de sus famosas muffins sentado sobre cojines con estampados ciclistas, ruedas que cuelgan del techo y bicis de diseño que parecen observar por la ventana.
- **VELOCITÉ CAFÉ de Lisboa, Portugal:** Apenas lleva un mes abierto y ya ha seducido a los ciclistas urbanos más exigentes, como los de Lisbon Cycle Chic. Velocité Café es, además de cafetería, un taller y una tienda de bicicletas con los complementos más chic y las bicis de diseño más exclusivas. Situado en uno de los lugares más atractivos de Lisboa, este café ofrece un 10 % de descuento en su carta a todos los clientes que lleguen pedaleando. Sus dueños son Maria Joao Baeta y Juan Camolas, dos amigos apasionados de las dos ruedas que decidieron iniciar el negocio tras observar como poco a poco la bicicleta iba ganando espacio en Lisboa. En su menú podemos encontrar desde comida rápida a platos elaborados.
- **LOCK 7 de Londres, Inglaterra:** Otro cycle café londinense, reconocible por la gran cantidad de bicicletas aparcadas en su puerta, es el Lock 7, un café taller inaugurado en 2007 en Hackney, uno de los barrios más de moda de la ciudad. Fue un viaje a Copenhague lo que animó a los dueños de este local a apostar por las dos ruedas. Con un taller de reparación y una completa tienda de accesorios y bicicletas, Lock 7 ha aportado su granito de arena al renacimiento de la bicicleta en esta zona de Londres. De su menú, destacan las tartas caseras y los fruit smoothies. Un acogedor refugio para los ciclistas que quieran hacer una parada en el camino.
- **BIANCHI CAFE CYCLES de Estocolmo, Suecia:** El mejor espresso italiano combinado con las exclusivas bicicletas de Bianchi. Esto es lo que encontramos en Bianchi Café Cycles,

en pleno centro de Estocolmo. Se trata de un proyecto del empresario Salvatore Grimaldi que nació con la idea de reunir lo mejor de Italia bajo un mismo techo. Propósito cumplido: este glamuroso local con bicicletas colgadas sobre las mesas ofrece el mejor café de la zona junto a una variada carta de delicatessen y antipasti italianos. Junto a la cafetería, una tienda con productos de la firma y un taller de reparaciones ofrecen a los ciclistas suecos la oportunidad de poner a punto sus bicicletas.

- **KEIRIN CYCLE CULTURE CAFÉ de Berlín, Alemania:** Buscando el origen de los primeros Cycle Café en Europa nos topamos con Keirin Cycle Culture Café, en la capital alemana. En abril de 2004, Gary y Mortimer abrieron esta cafetería especializada en un buen espresso y elegantes bicis de época. La idea de estos dos jóvenes que trabajaban como mensajeros en bicicleta era la de crear un nuevo concepto de servicio alrededor del ciclismo, el arte, el diseño y el buen café. Y sobre todo promover la bicicleta como medio de transporte. Su local es como un museo dedicado a las dos ruedas: bicis colgadas en las paredes, ropa de campeonato, carteles, ilustraciones, historietas y objetos relacionados con el ciclismo, algunos con más de cien años. En el exterior, un mural de graffiti con bicicletas identifica fácilmente la entrada al café.

Estos Cycle Cafe se pueden apreciar en la figura 2.11



Figura 2.11: Ejemplo de Cycle Cafe. Fuente: (Almudena, 2012)

2.5. Contexto nacional

2.5.1. Locales y propuestas

El concepto de Cycle Cafe en Chile es relativamente nuevo, pero existen exponentes que han llegado al mercado con buena aceptación, pero sin ser tan conocidos por el público en general. A continuación se presentarán los Cycle Cafe más reconocidos del país.

- **Cafe-Taller Ciclé de Valdivia:** Como cuenta la página especializada MonténBaik (MonténBaik, 2013), es el único café que mezcla taller, venta de bicicletas y sus repuestos en la región. La idea surgió producto que después de cada salida en bici con los amigos, siempre querían pasar a algún lugar a conversar y comer algo. El problema era ¿Dónde dejar las bicis?. Ciclé, es un local diseñado especialmente para ciclistas, pero aun así, está totalmente abierto para todas las personas que quieran tomar un buen café y tener un momento agradable. Además de esto, tiene la característica especial de brindar un servicio de ventas de bicicletas y sus piezas, como también su respectiva mantención. Para esto trabajan en conjunto con marcas exclusivas y de alto estándar. En lo que respecta al café utilizan “Marley Coffee”, uno de los últimos café que ha llegado al mercado Chileno y es un producto orgánico cosechado en Jamaica. Ofrecen un ambiente grato y acogedor, que es uno de los servicios que buscan ofrecer para el confort de nuestros clientes.
- **Te BiciTé de Ñunoa, Santiago:** Este es un Cycle Cafe que tiene su atención en 3 aspectos los cuales son café, bicicletas y la inclusión, ofreciendo servicios de calidad en un ambiente grato y cálido para el cliente. Cuenta con el servicio de cafetería y de taller de reparación de bicicletas, con amplio espacio al aire libre, siempre atento a los clientes siendo la inclusión uno de sus pilares fundamentales (su personal de trabajo está compuesto por personas con alguna discapacidad), mostrando que son una parte importante para la integración a la sociedad.

En cuanto a otros cafés a lo largo del país, existen los que son amigables con los ciclistas, que poseen espacio para guardar y/o estacionar bicicletas mientras los atienden. Por lo que aquí existe un mercado el cual puede ser abarcado y atractivo para el público en general.

2.5.2. Área de estudio

Según la encuesta Origen-Destino 2012 (UAH, 2012), se presentan 45 comunas en la Región Metropolitana:

- Las 32 comunas de la provincia de Santiago.
- Las 5 comunas de la provincia de Talagante.
- Las comunas de San Bernardo, Calera de Tango, Puente Alto, Pirque, Colina, Lampa, Buin y Melipilla.

Esta área alberga aproximadamente 6,5 millones de habitantes.

En el área que se considero en este estudio tiene tres niveles de agregación espacial para efectos de análisis: sectores (7), comunas (45) y zonas (866), quedando graficado en la siguiente figura.

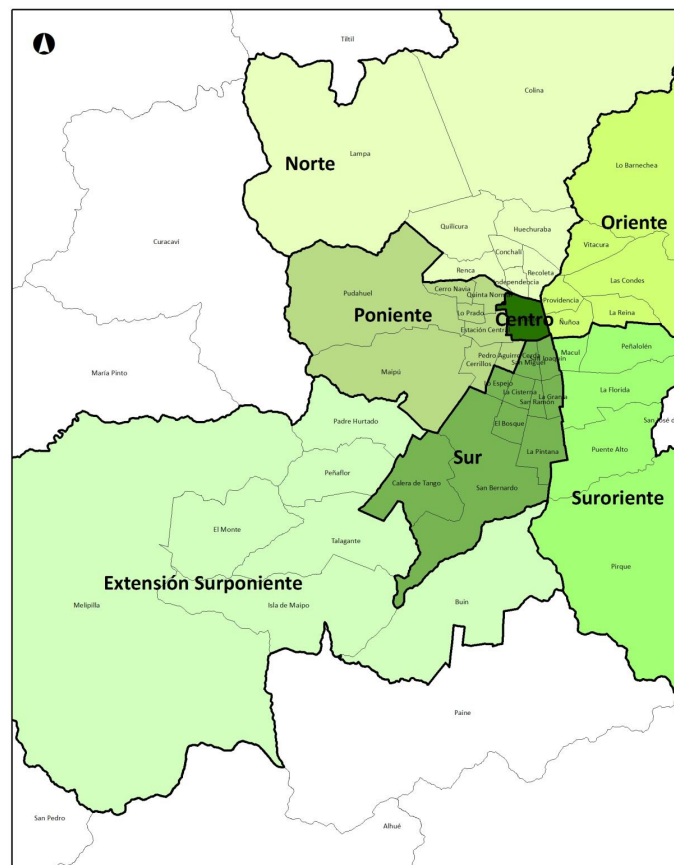


Figura 2.12: División de sectores y comunas de la Región Metropolitana según encuesta Origen-Destino 2012. Fuente:UAH (2012)

Pero para efectos de este estudio, se determina la área de estudio a las comunas de Providencia y alrededores, debido al alto flujo vehicular de la zona, sobre todo de ciclistas.

2.5.3. Proyecciones

Como se ha mencionado anteriormente, según la encuesta Origen-Destino 2012 (UAH, 2012), se realizan una cantidad aproximada de 747 mil viajes diarios solo en bicicleta. Pero si se consideran el Plan maestro de transporte de Santiago 2025 (MTT, 2012), hacia el año 2025, se proyectan un total de 856 kilómetros de nuevas vías para el uso de la bicicleta para la ciudad de Santiago, incluyendo proyectos de estacionamientos de bicicletas y la implementación de un sistema de bicicletas públicas en la ciudad, por lo que la cantidad de viajes diarios aumentara considerablemente, siendo este un gran punto a favor a la hora de proyectar el negocio.

2.6. Experiencia del cliente

La experiencia del cliente es el conjunto de experiencias que tiene un cliente con una marca durante el tiempo en el que haya una relación de servicio. Mientras mejor sea la experiencia del cliente, mayor es la probabilidad de incrementar la retención de los clientes, generar nuevos leads, incrementar el ticket promedio, etc. Hoy en día se puede decir que la habilidad de una marca para entregar una buena experiencia a sus clientes constituye per se una ventaja competitiva (QuestionPro, 2016).

Los clientes tienen una experiencia de los servicios o productos que se ofrecen. En ocasiones esa experiencia puede ser buena, regular o mala, y gestionar la experiencia del cliente puede ser de inicio complicado ya que involucra la emoción, percepción y comportamiento de una gran cantidad de personas con gustos y pensamientos diferentes.

Para medir la experiencia del cliente requiere más que una métrica como “satisfacción del cliente: positiva”. Se deben establecer KPIs (indicadores clave de rendimiento) que te ayuden a determinar cómo cada punto de interacción entre la marca y el cliente contribuye a la experiencia global del producto o servicio.

La experiencia del cliente comienza desde el momento en el que un consumidor conoce por primera vez la marca y se extiende más allá de las llamadas de fidelización al cliente. Cada una de las experiencias de un cliente está compuesta por un número de interacciones o “puntos de contacto” que se tienen con un consumidor, cada una de ellas debería ser medida independientemente para determinar la contribución de cada interacción con la experiencia global del cliente. De esta forma se

pueden establecer claramente aquellas interacciones que producen una mala experiencia y trabajar con ellas a fin de mejorar el indicador.

Un punto de contacto es cualquier interacción o encuentro que tiene un cliente que ayuda a definir la percepción de la marca, producto o servicio. Se pueden presentar puntos de contacto intencionales (como la publicidad en Google) o no intencionales (como una mención al servicio a través de twitter). Las interacciones no intencionales en muchas ocasiones son las que más importan. Por ejemplo cuando un usuario realiza una búsqueda de información sobre el producto o servicio en Google o realiza una búsqueda en Twitter sobre tu marca, es muy probable que al ser una interacción no intencional, el cliente tenga mayor confianza que cuando por ejemplo visita el establecimiento.

Los puntos de contacto pueden ser visitas en el sitio web, transacciones en línea, compras en el establecimiento, solicitudes de soporte técnico, seguimiento post compra, envío de productos o interacciones en redes sociales como twits o publicaciones en facebook.

Es importante establecer un inventario de puntos de contacto, tanto intencionales como fortuitos entre la marca y los clientes, esto puede marcar la diferencia entre una buena o mala experiencia del cliente.

La parte más difícil en todo negocio es identificar cuándo y dónde inicia y termina la experiencia del cliente. En muchas ocasiones, las marcas dejan fuera elementos críticos de la experiencia del cliente como interacciones antes del primero contacto o después de que un cliente es perdido.

2.7. Metodología de evaluación

2.7.1. Estudio de mercado

En pocas palabras, es una manera de recopilar información que sirve para resolver y evitar problemas de comercialización, por lo que un buen estudio de mercado no asegura el éxito del proyecto, pero un mal estudio de éste sí asegura su fracaso. (Pinilla, 2007)(LanceTalent, 2015)

Un buen estudio de mercado aportará los datos necesarios para desarrollar un plan de marketing de éxito, siendo capaz de identificar los segmentos específicos de mercado en los que el producto o servicio tendrá buena acogida y ayudará a crear una identidad competitiva. También puede ayudar a la hora de elegir la mejor ubicación geográfica para lanzar un negocio, por lo tanto, junto a lo mencionado anteriormente, viendo el espacio en el cual convergen las fuerzas de demanda y las fuerzas de oferta para establecer precio e intercambiar productos o servicios, transar y hacer negocios.

En esta etapa se comienza a la recopilación de antecedentes, que no sólo sirven para el estudio de mercado, sino que también para los otros análisis y estudios de la evaluación total, teniendo cuidado con la cantidad y calidad de información que se puede recopilar. Si no se tiene cuidado, y un criterio de selección y discriminación, un exceso de información puede ser tan malo como una falta de ella.

Como regla general, el estudio de mercado debe dar visión sobre tres áreas:

1. Datos de mercado

Cuando se realiza la búsqueda de información, hay que indaga siempre las últimas tendencias. Compara las estadísticas y el crecimiento del mercado. ¿Qué áreas parecen estar en expansión y qué áreas están disminuyendo? ¿Existe la figura del cliente-tipo? ¿Qué desarrollos tecnológicos están influenciando el mercado? ¿Cómo usarlos para tener beneficios? Un mercado estable y próspero es la clave, no un mercado que está en crisis.

2. Datos sobre el público

En esta fase hay que centrarse en un estudio en profundidad del mercado. Un control exhaustivo de mercado ayuda a tener una estimación real de las ventas. Primero se determinan los límites del mercado o los límites físicos en los que venderá el producto o servicio. A continuación, se estudia las características de gasto de la población en esa área.

Estimado el poder adquisitivo de esa ubicación, se ordena en función de la renta per cápita, su nivel medio de ingresos, la tasa de desempleo, la población y otros factores demográficos que puedan influir, determinando el volumen de ventas actual en esa área para el producto o servicio que se venderá, y por último se estima el volumen total de ventas que se puede obtener.

Hay que considerar que el abrir un negocio para una determinada comunidad no siempre supone un volumen adicional de ventas, sino una redistribución del mercado ya existente.

3. Datos sobre la competencia

Al estudiar conjuntamente los datos de mercado y de público, se obtiene una visión más clara sobre la competencia, la que no hay que subestimar y se debe observar tanto a la competencia actual como a la futura.

Se revisa la competencia local y si fuese necesario, la de nivel nacional. Al analizar las estrategias y operaciones se obtendrá una imagen clara de las posibles amenazas, oportunidades,

debilidades y fortalezas de la competencia.

Tratar de ver qué tendencias se han establecido en el mercado y si hay alguna oportunidad o ventaja para el negocio. Reunir todos los recursos estén disponibles para poder investigar para así saber contra quién competir, contactar con la competencia, busca informes anuales (la mayoría son públicos). Ésto, además de proporcionar información sobre estrategias, muestran cuáles son los productos o servicios sobre los que planean hacer hincapié en el futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, una herramienta útil en estos casos es el Modelo Canvas, un modelo de negocio que permite dar una manera y forma lógica a como una organización intenta ganar dinero a través de crear, distribuir y retener valor. Es un mapa que ayuda a ver como se llevara el negocio y el como generar ingresos y beneficios (Osterwalder y Pigneur, 2009).

2.7.2. Estudio técnico

Según (Pinilla, 2007), el estudio técnico es un estudio en el cual se describe el proceso de cómo se hará el producto o de cómo se procederá a entregar el servicio al cliente. Se propone y analiza diferentes alternativas del proyecto para producir el bien y/o servicio que se desea entregar, viendo todas las variables para así proveer información para cuantificar los montos de inversión y costos necesarios para continuar con el estudio. Al conocer esa información se procede a dimensionar los equipos que se requieren y preparar un Lay Out que maximice la utilidad del lugar de trabajo y disminuir costos para el proyecto para luego analizar y determinar la cantidad de insumos que se requerirán como también sus costos asociados, lo que derivara en inversiones, gastos de instalación, imprevistos, capital de trabajo, gastos de puesta en marcha, personal, entre muchos otros.

2.7.3. Estudio económico y evaluación económica

Según (Pinilla, 2007), el estudio económico abarca aspectos de financiamiento de los inversionistas, como también las fuentes de financiamiento, los beneficios tributarios y los costos financieros asociados. El estudio económico presenta muchas relaciones con la evaluación económica del proyecto, ya que en cuanto a elementos conceptuales y de análisis están presentes en ambos, por lo que se presenta una misma base para ambos.

Después de tener todos los estudios pertinentes para la evaluación del proyecto se procede a realizar la evaluación económica, tratando de determinar cuan bueno es el proyecto dependiendo de los indicadores con los cuales se tomaran las decisiones pertinentes. Con flujos de caja, como

el flujo de caja puro (sin financiamiento) y el flujo de caja financiado, se verán los indicadores principales que ayudaran a decidir de si realizar o no el proyecto, siendo algunos indicadores como el VAN, TIR, Payback, entre otras.



Capítulo 3

Metodología

3.1. Escenarios

3.1.1. Situación sin proyecto

La situación sin proyecto, en este caso, sin el Cycle Café que se propone, da paso a que los negocios establecidos tanto de cafeterías como de talleres de reparación mantengan su participación sin cambio alguno, ocupando los servicios por separado (los clásicos tanto para cafés como para los talleres de reparación), por lo que este tipo de negocio seguirá teniendo muy pocos exponentes en la ciudad de Santiago, no aprovechando el nicho que este ataca.

Los servicios de reparación tienen una vía más amplia para captar al cliente ciclista por lo que puede promover e incentivar de mejor manera a sus clientes objetivos, por lo que tiene un nicho asegurado en el tiempo. Mientras que los cafés dependen netamente de que compañía sean, ya que no tienen mucho por donde variar y dependen de su servicio y productos para captar y mantener a sus clientes, en cambio, los cafés temáticos dependen de ellos mismos y pueden variar o cambiar su forma de llegar a los clientes con mayor facilidad, captando a los clientes de distintas maneras.

Los cafés temáticos (o con ambiente) van al alza, al igual que los usuarios y adherentes al uso de la bicicleta, por lo que tarde o temprano, se puede instalar un negocio con la idea propuesta y abarcar una gran cantidad de clientes, por lo que el impacto que cause al ser uno de los "primeros" lo lleve a ser número uno dentro de su nicho.

3.1.2. Situación con proyecto

Al realizarse el proyecto, se esperan grandes beneficios para los clientes, debido a que contemplará 2 servicios en un mismo lugar, lo que ayudara a crear un ambiente propicio para la comunicación y cercanía entre clientes y trabajadores. Los beneficios que tendrán los usuarios son principalmente de recibir una muy buena atención, obtendrán productos de calidad y gran sabor y contarán con un servicio de reparación de calidad a bajo costo, como también se crearán oportunidades para incentivar el uso de la bicicleta organizando grupos de salida o algunas otras actividades relacionadas con este vehículo de transporte.

En cuanto a la competencia, como atacara a un nicho que no está bien explotado en la región metropolitana, se pretende ser un punto de referencia en los Cycle Cafe, tratando de ser el más reconocido que los existentes en la región, en base a su forma de interactuar con los clientes, servicios ofrecidos, sistemas de fidelización y ofertas para los usuarios, logrando afianzar al cliente con el café.

3.2. Separabilidad de proyectos

1. Cafetería

El proyecto de cafetería por sí solo es un proyecto que se puede hacer tanto de manera particular como la de asociarse con otras personas y formar un concepto nuevo o ser parte de una franquicia y obtener de cierta forma una cantidad de clientes objetivo predeterminada.

2. Taller de reparaciones

El taller puede ser por sí solo un proyecto que se puede realizar, al igual que la cafetería, de manera particular como asociado a una franquicia. Este puede ser de distintas temáticas, como hacer reparaciones generales o especializadas, móviles o fijas, dependerá más que nada de cómo se planea llevar.

3.3. Criterios de evaluación

Los indicadores económicos son valores estadísticos que sirven para medir, priorizar y decidir las conveniencias sobre el proyecto tales como el horizonte del proyecto, evaluación de flujos

incrementales, indicadores económicos (VAN, TIR, Payback, RB/C), análisis de sensibilidad y todos los demás aspectos que permitan evaluar económicamente el desarrollo del proyecto.

3.4. Métodos de medición de beneficios y costos

1. Beneficios

- Un beneficio que tendrán los clientes es que presentaran menores costos de mantención en bicicletas en comparación a otros talleres.
- Para usuarios y clientes se presentara un lugar especializado de servicio en la zona, dando un ambiente y punto de reunion agradable y apto para las personas amantes de las bicicletas.
- Al ser algo único en la zona, existirá una fidelización con los clientes de manera casi inmediata, presentando potenciales ganancias.
- Al presentarse grandes cantidades de potenciales clientes, se puede presentar una potencial alta utilidad por la nueva tematica presentada.

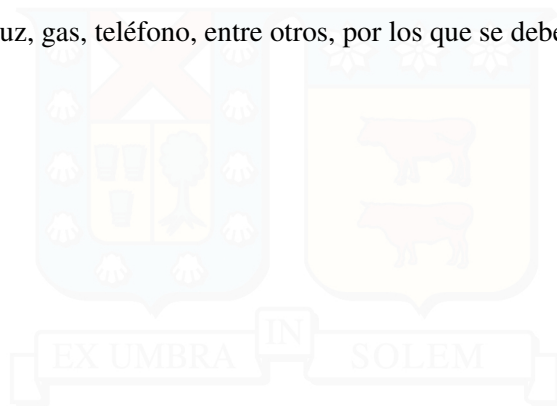
2. Ingreso

- Se obtendrán ingresos principalmente por la venta de cafes e insumos varios (principalmente alimentos), ya que es la parte medular del proyecto que se está ofreciendo, además de ofrecer una experiencia la cual provocara que la gente vuelva al lugar.
- Por otro lado, también generara utilidades mediante la reparación de las bicicletas, si bien en menor medida, pero se obtendran ganancias.
- También se recibirán ingresos mediante la venta de productos a través de una tienda de conveniencia, es decir, insumos básicos, alimentos, comidas simples, entre otros productos, por lo que se recibirán ciertas ganancias.
- Se obtendran ganancias por concepto de asociaciones con contactos y por realización de actividades extras relacionadas con el tema de la bicicleta.

3. Costo

- Los principales costos que se presentan en el proyecto son los de iniciación, debido a que se debe realizar desde cero debido a que es un proyecto nuevo.

- En cuanto a la operación, los costos principales serían de obtención de repuestos, mantención de maquinarias, sueldos, reposiciones, publicidad, pago de concesión, entre otros factores.
- Obviamente, junto a los gastos de operación, se presentan los gastos de servicios básicos como agua, luz, gas, teléfono, entre otros, por los que se deben considerar.



Capítulo 4

Estudio de Mercado

4.1. Modelo de negocio - Canvas

El modelo de negocio Canvas fue diseñado en 2009 por Alex Osterwalder (Osterwalder y Pigneur, 2009). Es un formato que visualiza el modelo de negocio en nueve campos en sólo una ‘hoja’, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos. Estos campos son los siguientes:

1. Segmentos de clientes: Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente.
2. Propuesta de valor: Trata del “pain statement” que se soluciona para el cliente y cómo se le da respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes.
3. Canales de distribución: Se centra en como se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar como comunicarse, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.
4. Relaciones con los clientes: Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes.
5. Fuentes de ingresos: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente .

6. Recursos claves: Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.
7. Actividades clave: Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,...).
8. Socios Claves: Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios.
9. Estructura de costes: Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar las costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

Como se menciona en los puntos anteriores, todos estos campos ayudan a tener una idea global del proyecto en cuestión, es por eso que para facilitar la realización de los estudios se presenta el modelo en la figura 4.1.

Socios clave  • Café • Repostería • Sándwich empaquetados • Marca bicicleta chilena • Distribuidora de implementos de bicicleta	Actividades clave  • Cafetería • Servicio al cliente • Reparación • Actividades extras Recursos clave  • Local • Insumos • Personal	Propuestas de valor  • Lugar de reunión • Servicio de cafetería de excelencia • Contacto con personas afines • Reparación de calidad a bajo costo	Relaciones con clientes  • Ambiente propicio • Sistema de fidelización • Atención y compromiso • Llamado por redes sociales Canales  • Redes sociales • Tiendas especializadas • Boca a boca	Segmentos de cliente  • Ciclistas de semana • Ciclistas deportistas • Publico entusiasta • 18 a 60 años
Estructura de costos  • Arriendo • Personal • Insumos	Fuentes de ingresos  • Cafetería • Actividades extras • Reparaciones	Relación con contactos  • Relación con contactos		

Figura 4.1: Modelo Canvas de proyecto de Cycle Café. Fuente: Elaboración propia

4.2. Definición del servicio

La propuesta de servicio que se quiere dar con el proyecto de Cycle Cafe son 2 principalmente, los cuales son:

1. Servicio de cafetería: Servicio que contara con todas las prestaciones comunes de las cafeterías, es decir, venta de bebidas calientes (café, té) y alimentos relacionados (pasteles, galletas, sándwich, otros), como también ofrecer un ambiente único, logrando una experiencia grata y amena para los clientes, todo esto relacionado a las bicicletas.
2. Taller de reparación: Servicio que consistirá en realizar reparaciones de las bicicletas en cortos periodos de tiempo, dependiendo del problema o falla que esta presente, mientras el cliente puede disfrutar del servicio de cafetería disfrutando del ambiente y clima que este presentara.

Con el tiempo, se pueden agregar 2 servicios mas, los cuales son:

1. Talleres y actividades recreativas: Realización de talleres y actividades relacionadas en torno a las bicicletas, tales como charlas, cursos, salidas en bicicletas, juntas de agrupaciones ciclistas y otras.
2. Venta de artículos y suministros relacionados a las bicicletas, como merchandising.

4.3. Mercado consumidor

El mercado al cual se quiere llegar es al de personas quienes utilicen la bicicleta como medio de transporte y/o recreacional, gente entusiasta con la cultura ciclística y que desee tomar un buen café en un ambiente agradable y grato para estar, siendo el foco la gente que vive y transita por la comuna de providencia y alrededores.

Con esto en cuenta, y en base al contexto en el que las personas utilizan las cafeterías (espacio de alimentación y recreacional), se analiza el ingreso promedio familiar del sector donde se desea llevar a cabo el proyecto, dando valores que se aprecian en la tabla 4.1

Tabla 4.1: Cantidad de hogares y total de ingreso promedio familiar en el sector oriente de la Región Metropolitana

	Bajo	Medio	Alto	Total
Hogares (miles)	46	150,2	131,1	327,3
Ingreso promedio	\$200.000	\$1.000.000	\$1.600.000	
Total ingreso de hogares (miles)	\$9.200.000	\$150.200.000	\$209.760.000	\$369.160.000

Fuente: UAH (2012)

Estos valores son referenciales, ya que las categorías bajo, medio y alto están en rangos de ingreso, siendo estos:

- Ingreso Bajo: Entre \$0 y \$400.000 mensual.
- Ingreso Medio: Entre \$400.001 y \$1.600.000 mensual.
- Ingreso Alto: Superior a \$1.600.000 mensual.

Los valores dados en la tabla 4.1 son promedios de los rangos para facilitar cálculos futuros. Por otra parte, el total de personas que habita en el sector oriente es de aproximadamente de 966.200 personas, pero además se debe considerar las personas que transitan por el sector durante el día, ya que es un lugar con bastante fluencia de público, lo que ayuda a que existan más clientes potenciales (esto se analiza con mayor detalle en el siguiente punto).

Con estos datos en consideración, al mercado que se desea llegar en primera instancia es el de los grupos ABC1, C2 y C3 como consumidores potenciales.

4.4. Análisis de demanda del servicio

El mercado del café en Chile ha ido en aumento y cada vez se está haciendo más presente en el colectivo de la gente ya que esta misma es más consciente de lo que bebe y con el tiempo ha ido sofisticando su gusto. El consumo anual per cápita de tazas de café en Chile en los últimos años ha sido superior a 200 tazas, mientras que de té es sobre las 350 tazas anuales, por lo que se puede apreciar un gran aumento en el mercado de las bebidas calientes, y gracias a eso, el mercado internacional ha puesto sus ojos en Chile al ver la gran oportunidad que se presenta en este rubro, ejemplos muy conocidos son la marca Starbucks, Juan Valdéz, Marley, entre otras.

Este aumento del consumo de las bebidas calientes se debe a factores tales como el crecimiento económico que presentó en los últimos años el país, ya que con eso el consumidor promedio obtuvo mayor poder adquisitivo y por ende optó por gustos más sofisticados. Otro factor es el conocimiento con respecto a las bebidas calientes, ya que el consumidor promedio solo tomaba café instantáneo, pero con el paso del tiempo aprendió y desea probar otros sabores y gustos, por lo que se hacen presentes los cafés de grano entero y molidos, como también té de distintas variedades.

Cabe destacar que el mayor consumo de café es durante las primeras horas del día, principalmente por personas que van a trabajar o realizar otras actividades al comienzo del día, por lo que la mayor fluencia de público es durante la mañana, y el segundo mayor consumo durante el día es a media tarde, cuando las personas ya están por terminar sus actividades y se devuelven a sus hogares.

Por otra parte, en cuanto a los talleres de reparación de bicicletas, es un servicio que siempre tiene clientela debido a las reparaciones comunes, pero principalmente obtiene mayores ganancias con la venta de insumos y con reparaciones más grandes y específicas.

Con estos factores, se debe considerar el tránsito de las personas por el sector, ya que los servicios de cafetería y de reparaciones son requeridos en su mayoría debido a que está al paso, por lo que se considera todo viaje realizado en el sector, tanto durante los días de trabajo como el fin de semana, siendo así, como se puede apreciar en la figura A.1, al sector oriente se realizan 3.545.800 viajes durante el día, siendo 179.000 viajes en bicicleta (el sector donde más viajes en bicicleta se realizan) y 786.200 viajes de caminata, siendo estos los principales clientes que se desea captar.

A fin de cuentas, la demanda de las bebidas calientes en el mercado chileno ha ido en aumento, por lo que se espera que dentro de un par de años el consumo per cápita anual de café y té sean por sobre las 250 y 400 tazas respectivamente, por lo que existirá una mayor demanda del producto y cada vez más sofisticado y con mayores propiedades debido al conocimiento y poder adquisitivo de los consumidores. Pero no solo eso, sino que cada vez buscarán nuevas formas y lugares donde tomar estas bebidas, por lo que la creación de ambientes y experiencias nuevas jugarán un rol importante en el proyecto.

4.5. Análisis de la oferta del servicio

La oferta que se presenta de cafeterías en el sector oriente de la Región Metropolitana, y principalmente en la comuna de Providencia es alta (aproximadamente 75 locales que ofrecen servicio de cafetería según la municipalidad de Providencia (J. Errazuriz, 2016)), sin contar con pequeños almacenes o panaderías y pastelerías que también ofrecen bebidas calientes instantáneas que suplen la necesidad del consumidor.

Todos estos locales que ofrecen el servicio de cafetería, cuentan además con venta de alimentos y otros insumos, por lo que suplen otras necesidades de la gente. Sin embargo, cada local cuenta con su propia clientela fiel y alguna que otra esporádica ya sea que buscan probar nuevos sabores o nuevos ambientes y experiencias que los satisfaga, es por eso que existe una amplia variedad de locales en la comuna.

Gran parte de estos locales de cafetería son de las grandes marcas tales como Starbucks, Juan Valdéz, Marley, Mokka, Tavelli, Haití, entre otros, pero los demás son locales que han optado por diferenciarse de su competencia en distintas categorías, tan variadas como ofrecer café de grano recién molido, pasteles caseros, comida gourmet, de procedencia orgánica, con temática e incluso que cuenten con otros servicios.

Pero en cuanto a que presenten una temática en relación a las bicicletas, o que se cuente con un taller de reparación como algo en conjunto, no se presenta en el sector, por lo que existe un nicho que no a sido atacado aún con fuerza, ya que muchos locales si han hecho espacio para las bicicletas siendo mas amigables con quienes utilizan este medio de transporte (instalación de estacionamiento para bicicletas), no hay un café que sea ambientado con esta temática en el sector.

El principal competidor en este caso es el local Te BiciTé de la comuna de Ñuñoa que tiene su atención en 3 aspectos los cuales son el café, bicicletas y la inclusión, ofreciendo servicios de calidad en un ambiente grato y cálido para el cliente, siendo el rival principal del proyecto debido a que es un café con la temática planteada, pero no presenta gran amenaza debido a su localización que no es notoria para el publico.

Es por eso que se puede apreciar una oportunidad de negocio que se debe tomar en cuenta, debido a que esta temática no a tomado fuerza en el sector, pero si en el futuro cercano, ya que cada vez crean mas locales debido a la creciente demanda de los productos, por lo que pueden tomar esta oportunidad de satisfacer ambas necesidades sin problema.

4.6. Participación del proyecto en el mercado

Al considerar la oferta y demanda presente en el mercado, se estima una potencial participación del mercado en la cual surgir.

En primera instancia, se desea que el primer año de funcionamiento asistan al local aproximadamente 60 personas diarias, y que cada año esta cifra aumente en 10 personas extras.

Con estas cifras se pretende entrar al mercado de nicho ya que no se a aprovechado el concepto propuesto en el sector, tratando de captar entre el 1 % al 2 % de los consumidores de café (Valor referencial a cafetería Juan Valdéz quien al año vende aproximadamente 660.000 tazas de café).

4.7. Análisis del sistema de comercialización

Para este análisis se debe comprobar a que publico se esta dirigiendo, o sea, quienes serán los clientes o usuarios segmentando el mercado, presentando 4 formas distintas de segmentación, siendo estas:

- Geográfica: Segmentar por país, regiones, ciudades o barrios.
- Demográfica: Segmentar por edad, etapa de ciclo de vida y por género.
- Psicográfica: Segmentar según la clase social, el estilo de vida, la personalidad y los gustos.
- Conductual: Segmentar de acuerdo a las conductas, beneficio pretendido, lealtad a la marca y actitud ante el producto.

En este caso, la segmentación queda de la siguiente manera:

- Geográfica: Sector Oriente de la Región Metropolitana, principalmente comuna de Providencia
- Demográfica: Personas entre 18 a 60 años
- Psicográfica: Todo tipo de personas, principalmente entusiastas de la bicicleta.

- Conductual: Personas que busquen buena atención, de calidad en un ambiente grato y cómodo, acorde a los precios presentados.

Con esto en mente se da paso a los análisis externos e internos del proyecto.

4.7.1. Marketing Estratégico

El marketing estratégico, se ocupa del análisis del mercado, del feedback de información y del estudio de las distintas posibilidades de enfrentarlo; concentra su atención en las necesidades de los consumidores, ocupando las herramientas del análisis externo e interno.

Análisis Externo

El análisis externo ayuda a determinar cuáles son las oportunidades y amenazas del proyecto, dividiendo este punto en 2 grandes partes, las cuales son:

- Macro entorno
- Micro entorno

Macro entorno

El macro entorno consiste en considerar la influencia de lo político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental en la industria, lo que se lleva a realizar un **Análisis PESTA**, siendo así, a continuación se presenta este análisis para el proyecto.

Análisis PESTA

- Político-Legal: El proyecto debe regularse por la actual legislación sanitaria respecto a los locales de venta de alimentos como es el Reglamento sanitario de los alimentos y el Código sanitario, además de realizar las debidas inscripciones correspondientes al registro de comercio y SII, corroborando el cumplimiento del código del trabajo. El local deberá contar con la autorización de la autoridad sanitaria, además de contar con la patente aprobada por la Municipalidad tanto para la venta de alimentos como para el taller de reparaciones.
- Económico: El proyecto está directamente relacionado al crecimiento del país, ya que a un mayor crecimiento del PIB, este generará mayores ventas y de forma contraria, al existir una

crisis económica el negocio se verá fuertemente afectado al bajar el consumo de la población, por lo que en momentos de crisis se debe planear un movimiento que apalanque la potencial crisis. Mientras los ingresos de la clase media presenten un alza, estas permitirán una mayor proyección de ventas debido a que este termina siendo un producto de necesidad primaria pero no primordial a la hora de priorizar otros bienes.

- Social: En este aspecto, se observa la tendencia de aumento en el consumo de café, la gente se informa y exige productos de alta calidad, por lo que los clientes desean productos que les den cierta satisfacción al consumirlos. Por otra parte, se presenta la temática de las bicicletas, siendo este un estilo de vida que conlleva beneficios a la salud tanto física como mental de las personas, lo que les dará a los usuarios un lugar de reunión y encuentro con sus pares ciclistas y entusiastas de ellas.
- Tecnológico: En este punto, la tecnología puede estar de la mano con el proyecto, tanto en el servicio de cafetería como en el taller. Para la cafetería se debe contar sistemas de pago eficientes, sea en efectivo, con tarjeta y incluso a través de pago en línea por medio de los smartphones, como también debe contar con un sistema sincronizado de intranet dentro de la empresa en cuestión. Mientras que para el taller de reparaciones si se cuenta con equipos y herramientas tecnológicas que faciliten las reparaciones de las bicicletas de los clientes, esto ayudara a que el negocio crezca. Por otra parte, un sistema de WI-FI eficiente, como el que emplea un competidor como Starbucks, permitirá que los clientes permanezcan más tiempo en la cafetería aumentando las posibilidades de que consuman mas productos.
- Ambiental: La industria de las cafeterías en Chile está fuertemente unida al concepto de vida natural y medio ambiente, por lo tanto, es importante mantener una responsabilidad empresarial acorde a estos conceptos, sobre todo un Cycle Cafe. Por lo tanto, la empresa debería velar por hacer uso de productos que sean en su mayoría reciclables, con bajo impacto al medio ambiente y que tengan un carácter natural los cafés y te que se ofrezcan.

Micro entorno

El micro entorno consiste en realizar un análisis competitivo de la industria que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos, todo esto

ayudado de las herramientas de las **5 fuerzas de Porter** y el **mapa de grupos estratégicos**.

5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Para este proyecto, las 5 fuerzas son:

- Amenazas de Nuevos Participantes: En este punto existen 2 tipos de nuevos participantes, los que se proponen satisfacer las necesidades de un nicho específico y quienes a través de una franquicia desean consolidarse en el mercado. En este caso, la principal amenaza son quienes desean satisfacer a un nicho específico, siendo así, quienes entren deberán pasar la barrera de entrada de la constitución de la sociedad y los permisos municipales que permitan la creación de la cafetería, por lo tanto, la amenaza de nuevos participantes es alta en estos nichos, sobre todo en uno no explotado como el caso del proyecto.
- Poder de Negociación de los Proveedores: Para el proyecto, es importante obtener los insumos de los proveedores para el negocio, pero el poder de negociación que ellos tienen es bajo, ya que existe diversidad de productores y proveedores tanto de insumos para la cafetería, alimentos y productos como lo es también para los insumos del taller de reparación, por lo que el cliente puede escoger libremente con el proveedor que desea trabajar y si este disminuye su calidad o no ofrece lo pactado, se puede cambiar de proveedor con mayor facilidad.
- Poder de Negociación de los Compradores: El poder que presentan los compradores es alto, debido a que existe una gran cantidad de oferta de cafeterías en el sector, por lo que cambiar de una a otra no les presenta un alto costo. Por otro lado, cuando las cafeterías satisfacen una necesidad que no cualquiera lo logra, es difícil que ese cliente se mueva con facilidad a otro local ya que debe encontrar una con características similares a la cual asiste. Para el caso del proyecto, al presentarse una cafetería de nicho poco explotado, el cliente por gusto e interés,

asistirá a dicho local ya que no se encuentra otro con características similares, por lo que su poder no es tan alto.

- Amenazas de Sustitutos: El poder de amenaza que presentan los sustitutos es principalmente por el lado de los productos, el cual es alta, debido a que son de fácil elaboración y personas con poco conocimiento sobre los café o té preferirá tomar uno que presente un costo mas bajo que el otro, pero en cuanto a lo que es la cafetería en si, la amenaza es baja, debido a que la cafetería satisface no solo la necesidad de alimentarse, sino que entrega experiencias y sensaciones que solo ese lugar puede entregar.
- Rivalidad entre Competidores: La rivalidad entre los competidores es alta, debido a que existen muchos oferentes de este servicio, lo están las grandes marcas, como las pequeñas y las de nicho, todos tratando de lograr la mejor posición y captar la mayor cantidad de clientes con lo que ofrecen.

Con estos resultados, se puede realizar un esquema como el presente en la figura 4.2

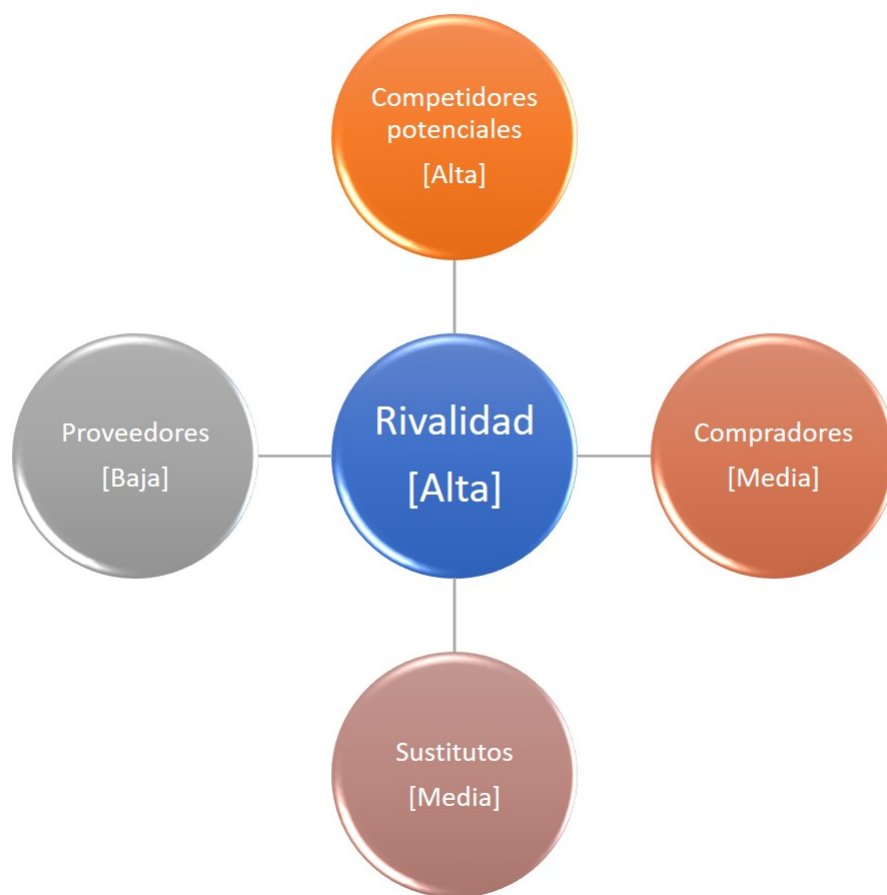


Figura 4.2: 5 Fuerzas de Porter del proyecto. *Fuente: Elaboración propia*

Ya realizado el Porter, se procede a ver los grupos estratégicos, cuyo propósito es para poder identificar los rivales más cercanos y distantes, ver donde posicionarse dentro de la industria, ver a qué grupo ingresar y contribuir en crear barreras de entradas asociadas a la interacción entre y dentro de los grupos.

Grupos Estratégicos

Para este proyecto, se pueden apreciar 4 tipos de grupo, los cuales son:

- Cafeterías de grandes marcas.
- Cafeterías de marcas medianas y pequeñas.
- Cafeterías de nicho.
- Cafeterías de paso.

Y estos grupos se pueden poner en un mapa presentado por la figura 4.3

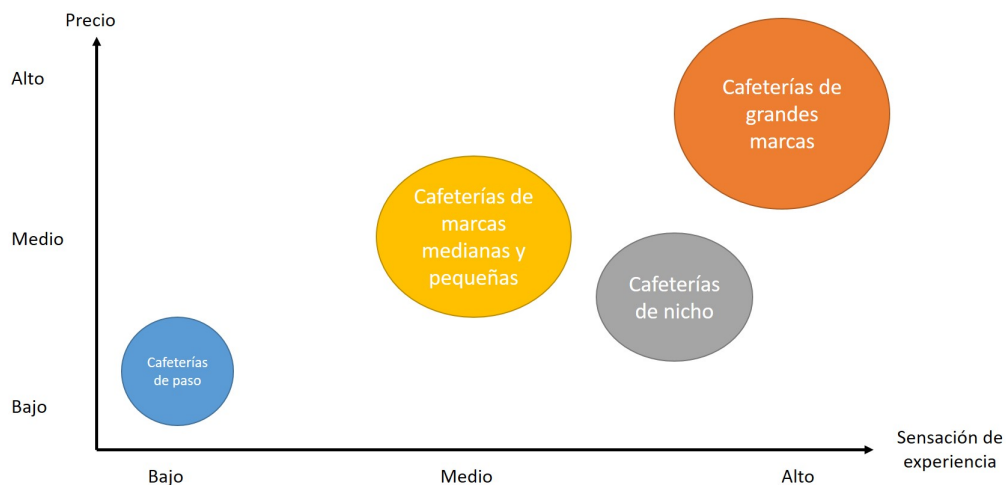


Figura 4.3: Mapa de grupos estratégicos de cafeterías. *Fuente: Elaboración propia.*

Análisis Interno

El propósito final del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado determinando las fortalezas y las debilidades del negocio. Aunque es raro que se pueda determinar las fortalezas y debilidades de algo que no está realizado, si se puede dar una estimación inicial, siendo así, se

procede a realizar la **matriz FODA**.

Matriz FODA

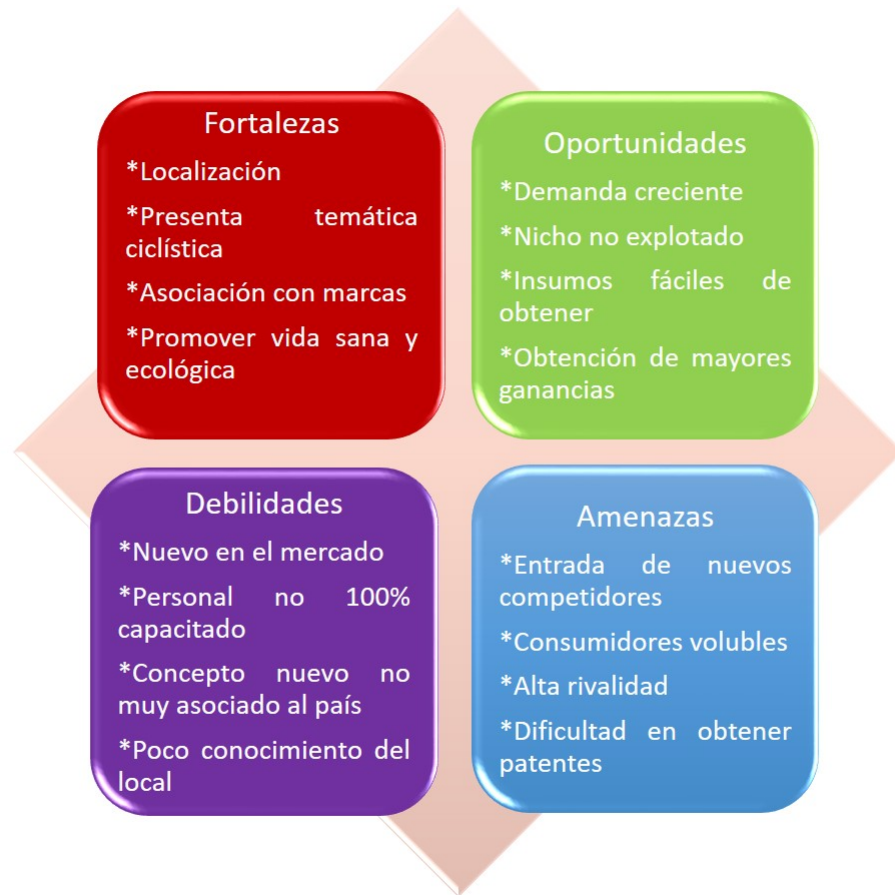


Figura 4.4: Matriz Foda del proyecto. *Fuente: Elaboración propia.*

Con esto, se pueden realizar distintos tipos de estrategia, todo esto basándose en cada categoría, lo que para el proyecto se presenta de la siguiente forma:

- **Estrategia DA:** Su objetivo es reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Para este caso se puede crear programas de capacitación al personal antes de que comiencen a trabajar para adaptarlos de mejor manera al lugar de trabajo, como también mostrar los beneficios que pueden obtener al escoger la cafetería y darse a conocer mediante paginas web, redes sociales y publicidad por los mismos usuarios.
- **Estrategia DO:** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. En este punto se puede aprovechar el nicho al cual se esta atacando, mostrando las reparaciones realizadas a las bicicletas dándoles a conocer los problemas y

como solucionarlos, satisfaciendo una doble demanda y mostrando el concepto al público. Entregar servicios de calidad a un precio no muy elevado cumpliendo con las expectativas de los clientes.

- **Estrategia FA:** Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas de su entorno. Al adoptar nuevas capacidades y conceptos, se puede obtener nuevos clientes que los otros negocios no han podido satisfacer, si junto con esto se presenta una buena localización se obtiene potencialmente más clientes. y al estar bajo el alero de una marca se puede potenciar la confianza instintivamente, aumentando la clientela.
- **Estrategia FO:** Situación en que la compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades. Si se satisface la demanda insatisfecha, con el tiempo se puede incrementar aprovechando localización, tecnología y capacidades del local y de los funcionarios. Se puede promover la confianza a través de garantías y sistemas de fidelización, todo esto presentando una gran atención y ofreciendo una gran experiencia para cada consumidor.

Con estos puntos, se da a entender que se pretende entrar en una estrategia de diferenciación con respecto a los competidores, tratando de diversificarse ofreciendo nuevos productos del estilo merchandising, charlas, exposiciones, realización de actividades extras, entre otras cosas, para así ser un especialista del nicho.

4.7.2. Marketing Operativo

La acción del marketing operativo se concentra en objetivos de participación de mercado relativa a alcanzar y en presupuestos autorizados para lograr dichos objetivos, los que se centran en la realización de objetivos de cifras de ventas y se apoya en las acciones tácticas basadas en la política de productos, de precio, de distribución y de comunicación conocida como “Las 4 P”.

- **Producto / Servicio:**
 - Al ser cafetería, esta entrega tanto productos como servicios, y más aún con el servicio de taller. Los servicios que entregara a los clientes son los de gran atención al público, se contara con señal Wi-Fi para que los usuarios puedan utilizar sus equipos mientras consumen los productos, o también pueden ver como se realizan las reparaciones y mantenciones a las bicicletas y realizar preguntas a quienes las reparan, mostrando confianza, entendimiento y apreciación a lo que se hace, todo esto en un ambiente

grato y acogedor que permite compartir entre todos. Esta además decir que contara con estacionamiento para bicicletas.

- En cuanto a los productos, se presentan en la siguiente tabla 4.2

Tabla 4.2: Listado de productos comestibles

Clase	Productos
Cafetería	Expreso
	Cappuccino
	Mocca
	Americano
	Latte
Té	Té negros, verdes, Infusiones
	Hierbas naturales
	Frutales
En base a leche	Malteadas
	Leche chocolates
	Vainilla
	Chai
Pastelería	Tortas
	Kuchen
	Panqueques
	Cheesecake
	Brownies
	Galletas y galletones
Sándwich	Miga (Pollo, naturista, queso, etc.)
	Sándwich gourmet
	Pan integral con semillas
	Pizzas
	Wrapes
Bebidas frías	Jugos naturales
	Té helado
	Granizados
	Aguas saborizadas

Fuente: Elaboración propia

- Mientras que los servicios de reparación cuenta con los siguientes servicios presentados en la tabla 4.3

Tabla 4.3: Listado de servicios de taller de reparación

Servicios de reparación
Mantenimiento general
Lubricación
Ajuste de frenos
Reparación y alineación de rayos
Limpieza
Reparación de cadenas
Reparación de cámara y forro

Fuente: Elaboración propia

- Pasado un tiempo se pretende vender producto de merchandising tales como poleras, llaveros, botellas y tazas.
- Precio:
- Con respecto a los precios, en cuanto a los productos se planean los siguientes valores presentados en la tabla 4.4

Tabla 4.4: Listado de productos comestibles y sus valores

Clase	Productos	Valores
Cafetería	Expreso	\$2.000
	Cappuccino	\$2.500
	Mocca	\$3.000
	Americano	\$2.250
	Latte	\$2.500
Té	Té negros, verdes, Infusiones	\$1.750
	Hierbas naturales	\$1.750
	Frutales	\$2.000
En base a leche	Malteadas	\$2.500
	Leche chocolates	\$2.750
	Vainilla	\$2.750
	Chai	\$2.850
Pastelería	Tortas	\$3.500
	Kuchen	\$3.250
	Panqueques	\$3.000
	Cheesecake	\$3.000
	Brownies	\$3.500
	Galletas y galletones	\$1.800
Sándwich	Miga (Pollo, naturista, queso, etc.)	\$2.500
	Sándwich gourmet	\$3.500
	Pan integral con semillas	\$3.500
	Pizzas	\$3.500
	Wrapes	\$3.500
Bebidas frías	Jugos naturales	\$2.200
	Té helado	\$2.200
	Granizados	\$2.000
	Aguas saborizadas	\$1.500

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a los servicios de taller de reparación, los valores son presentados en la tabla 4.5

Tabla 4.5: Listado de servicios de taller de reparación y sus valores

Servicios de reparación	Valores
Mantenimiento general	\$20.000
Lubricación	\$10.000
Ajuste de frenos	\$15.000
Reparación y alineación de rayos	\$10.000
Limpieza	\$12.000
Reparación de cadenas y transmisión	\$5.000
Reparación de cámara y forro	\$2.000

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a los productos de merchandising se pretende que tengas los valores convencionales, siendo estos presentados en la siguiente tabla 4.6

Tabla 4.6: Listado de productos de merchandising y sus valores

Productos	Valores
Poleras	\$10.000
Llaveros	\$2.500
Botellas	\$8.000
Tazas	\$7.000

Fuente: Elaboración propia

- La idea es que las personas que asistan a la cafetería consuman entre \$1.500 a \$6.000 por persona, mientras que las que requieran del servicio de taller puedan realizar los servicios individuales mas seguidos.
- Plaza:
- Se emplazara en la comuna de Providencia, Local comercial, Metro Los Leones, para ser mas específicos, la figura 4.5 muestra un mapa

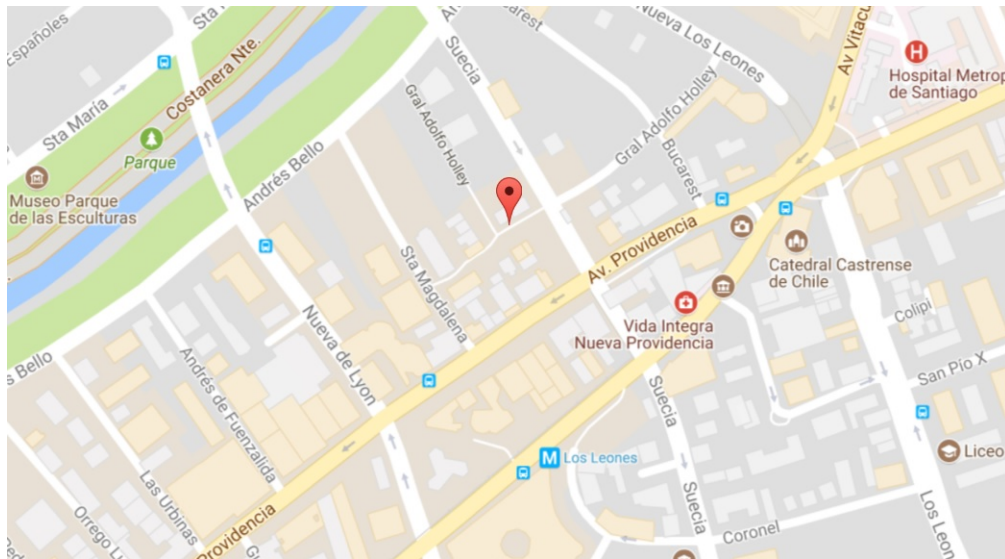


Figura 4.5: Mapa de lugar potencial para el Cycle Cafe. Fuente: portalinmobiliario.com

- El local cuenta con 280 m², el cual será arrendado, que tiene un costo de 0,55 UF/m².
- Promoción:
- En cuanto a la promoción, se debe aprovechar bien el concepto de Cycle Cafe, algo

nuevo para el común de las cafeterías, mostrando sus cualidades, destacando a quien se desea llegar, potenciando este nuevo estilo.

- Como las promociones en cafeterías normalmente no son por medios convencionales tales como televisión, diarios, radios, se pretende llegar por otros medios, tales como redes sociales que muestren los productos del día, horarios de atención, dirección, contacto.
- También se pretende llegar a través de las tiendas de artículos de bicicleta, presentando sociedades entre ellas en donde se puedan tener descuentos por la compra de productos de esas tiendas.
- Publicidad en foros y/o paginas de agrupaciones de ciclistas, dándose a conocer en el medio.
- Y principalmente por la publicidad boca a boca, de los mismos usuarios.

Capítulo 5

Estudio Técnico

5.1. Tamaño del proyecto

Se pretenden atender a 60 personas al día en un comienzo en cuanto a cafetería y 6 por día en un comienzo en el taller de reparaciones (siendo esas 6 del mismo grupo que entra a la cafetería), por lo que dan un total de 1.500 personas mensuales y 18.000 anuales. Junto con esto se pretende ir progresando cada vez mas durante pasa el tiempo, aumentando la cantidad de clientes esperados y llegar a su máximo, como se puede apreciar en la tabla 5.1

Tabla 5.1: Proyección diaria y anual de personas que consuman en el local

Año	Proyecciones diaria	Proyección anual
2018	60	18.000
2019	70	21.000
2020	80	24.000
2021	90	27.000
2022	100	30.000
2023	110	33.000
2024	120	36.000
2025	130	39.000
2026	140	42.000
2027	150	45.000

Fuente: Elaboración propia

Se espera que el local pueda soportar a 40 personas dentro del recinto.

5.2. Localización del proyecto

Tal como se menciona en el punto 4.7.2, el proyecto se emplazará en la comuna de Providencia, Local comercial, Metro Los Leones, para ser más específicos véase la figura 4.5. El local cuenta con 280 m², el cual será arrendado, presentando un costo de 0,55 UF/m².

Se escogió ese lugar debido a la cercanía que presenta con una avenida principal, donde existe un gran flujo de viajes, tanto en vehículos como a pie, además de ser una zona comercial.

5.3. Ingeniería del proyecto

5.3.1. Procesos operacionales

El proceso de atención al cliente es similar tanto para la atención de la cafetería como para el taller hasta cierto punto, por lo que se explicará ambos casos.

Servicio de Cafetería

1. Ingresa el cliente.
2. Pasa a la caja.
3. Pide lo que desea consumir.
4. Paga el pedido.
5. El cajero pregunta el nombre del cliente para así dar su orden correspondiente.
6. El cliente pasa a la barra de atención.
7. El barista toma el pedido y procede a servirlo.
8. El barista llama al cliente.
9. El cliente retira su pedido.
10. El cliente se sienta en un espacio determinado en el local o puede retirarse.
11. El cliente termina de consumir su pedido.
12. El cliente se retira.

Servicio de taller de reparación

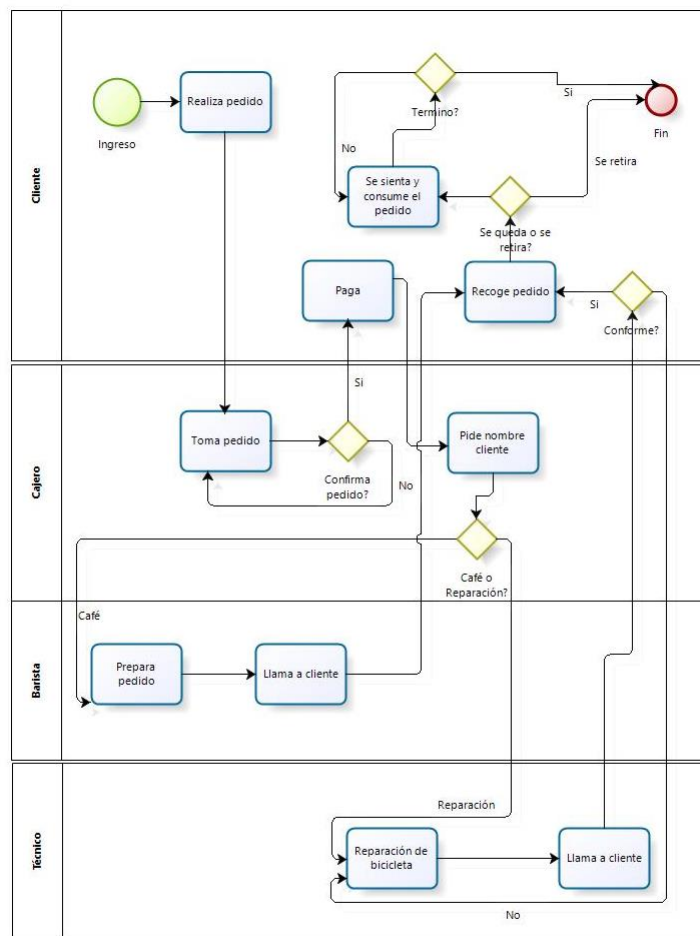
1. Ingresa el cliente.
2. Pasa a la caja.
3. Pide el servicio que desea que realicen en su bicicleta.
4. El cajero pregunta el nombre del cliente para así indicarle al técnico que servicio requirió y que bicicleta lo necesita.
5. El cliente tiene 2 opciones, primero es esperar hasta que la reparación este completada o pedir el servicio de cafetería.
6. Si pidió el servicio de cafetería, también debe esperar hasta que la reparación termine.
7. Una vez terminada la reparación, se da aviso al cliente.
8. El cliente comprueba la reparación realizada junto con el técnico.
9. Una vez comprobada la reparación, el cliente puede retirarse.

Procesos extra

- Aseo y limpieza:
 - Se comprueba que todos los utensilios estén limpios y si no lo están, se limpian.
 - Se comprueba que el lugar este limpio y si no lo está, se limpia.

5.3.2. Diagrama de flujo

Se expondrá de manera gráfica los procesos operacionales del servicio Cycle Cafe, se puede apreciar en la figura 5.1



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 5.1: Diagrama de flujo de los procesos del proyecto de Cycle Cafe. Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Productos y equipos

El equipo mínimo necesario para comenzar a funcionar este proyecto es el presentado en la tabla 5.2:

Tabla 5.2: Equipos y herramientas mínimos para trabajar en el local

Activos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Lavavajillas	2	\$50.000	\$100.000
Cámara de frío	1	\$300.000	\$300.000
Máquina de hielo	1	\$300.000	\$300.000
Termo eléctrico 50 Lts	1	\$80.000	\$80.000
Expendidora de jugo 20 Lts	1	\$250.000	\$250.000
Vitrinas 380 Lts	1	\$500.000	\$500.000
Cafeteras	2	\$90.000	\$180.000
Hervidor 40 Lts.	1	\$80.000	\$80.000
Refrigerador	1	\$180.000	\$180.000
Aire acondicionado	1	\$250.000	\$250.000
Sillas	15	\$15.000	\$225.000
Sillones	6	\$50.000	\$300.000
Mesas	7	\$80.000	\$560.000
Caja registradora	1	\$300.000	\$300.000
Sistema de pedido	1	\$250.000	\$250.000
Sistema de sonido	1	\$65.000	\$65.000
Impresoras	1	\$55.000	\$55.000
Computadores	4	\$350.000	\$1.400.000
Mesas de trabajo	2	\$50.000	\$100.000
Estantes	4	\$100.000	\$400.000
Juego de cubiertos de 24 piezas	4	\$20.000	\$80.000
Platos	50	\$1.000	\$50.000
Baños	2	\$150.000	\$300.000
Herramientas taller	2	\$70.000	\$140.000
Compresor de aire	1	\$15.000	\$15.000

Fuente: Elaboración propia

Mientras que los productos necesarios están basados en categorías, presentando costos unitarios como se pueden apreciar en la tabla 5.3

Tabla 5.3: Valor unitario de insumos necesarios para el local

Insumos	Valor unitario
Café	\$735
Té	\$550
Base a leche	\$814
Pastelería	\$903
Sándwich	\$990
Bebidas frías	\$593

Fuente: Elaboración propia

Estos valores se deben a que se pretende crear alianzas con los distribuidores de los insumos, entregándolos a precios mas convenientes (aproximadamente un 30 % del valor de venta del local).

En cuanto a los insumos para las reparaciones, se pretende crear alianza con marcas chilenas de bicicletas que puedan otorgar los insumos a precios mas convenientes (aproximadamente un 20 % del valor de venta del local) a cambio de publicidad en el local, tales como Gama Bike, Oxford, Gravis Cycles, Trinx, entre otras.

5.4. Análisis Organizacional

5.4.1. Trabajos

El Cycle Cafe contara con un personal que trabajara para llevar a cabo las labores correspondientes dentro del local. A continuación se procede a explicar cada labor que tendrá participación en el proyecto.

- Gerente General: Será quien supervise la totalidad de las operaciones a ejecutar. Será en encargado de los contratos con los proveedores, buscando siempre los mejores precios a la más alta calidad. Tendrá en su responsabilidad el área de marketing para difusión de la cafetería.
- Gerente de Operaciones: Será quien supervise la totalidad de los flujos. Deberá supervisar la llegada de materias primas, además de estar a cargo de la mantención total del local y del personal.
- Jefe de Servicio: Será el encargado de coordinar los trabajos tanto en la cafetería como el taller de reparaciones, y responder a las necesidades de los clientes.
- Contador: Se contratará un profesional Part Time que asista en las funciones de contabilidad y tributaria para el funcionamiento del local.
- Cajero: Será quien se haga cargo de tomar el pedido y recibir los pagos de los clientes.
- Vendedor: Será quien recepcione el pedido de cafetería y realizara la orden correspondiente para ser entregada al cliente. También realizara actividades de apoyo a los asistentes de aseo.
- Técnicos de reparación: Será quien recepcione las bicicletas y realizara las reparaciones correspondientes para el cliente.
- Lavaplatos: Será encargado de lavar toda la loza y servicios utilizados por lo clientes después de haber consumido los productos del local.

- Asistente de aseo: Será la persona encargada de mantener el local limpio para los clientes y trabajadores.

A continuación se procederá a mostrar el organigrama, presentado en la figura 5.2

5.4.2. Organigrama



Figura 5.2: Organigrama de la organización. *Fuente: Elaboración Propia.*

5.4.3. Sueldos

A continuación los sueldos del personal se pueden apreciar en la tabla 5.4 :

Tabla 5.4: Cantidad de trabajadores y remuneraciones mensuales en bruto correspondientes para el proyecto

Trabajos	Cantidad	Remuneración individual	Remuneración total
Gerente General	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Gerente de Operaciones	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Jefe de Servicio	1	\$800.000	\$800.000
Contador	1	\$150.000	\$150.000
Cajero	1	\$300.000	\$300.000
Vendedor	2	\$300.000	\$600.000
Técnicos de reparación	2	\$300.000	\$600.000
Lavaplatos	1	\$250.000	\$250.000
Asistente de aseo	1	\$250.000	\$250.000
Total	11	\$4.550.000	\$5.150.000

Fuente : Elaboración propia

Para efectos de cálculos futuros, se planea realizar reajustes de los sueldos con el reajuste del IPC (aproximadamente un 2 % anual).

5.5. Estimación y análisis de costos

5.5.1. Costo Inversión

El costo de inversión para este proyecto son los relacionados a los equipamientos y a los costos relacionados con la creación de empresa y tramites correspondientes, siendo estos presentados en la tabla 5.5

Tabla 5.5: Valores y costos correspondientes a la inversión del proyecto

Activos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Lavavajillas	2	\$50.000	\$100.000
Cámara de frío	1	\$300.000	\$300.000
Máquina de hielo	1	\$300.000	\$300.000
Termo eléctrico 50 Lts	1	\$80.000	\$80.000
Expendedora de jugo 20 Lts	1	\$250.000	\$250.000
Vitrinas 380 Lts	1	\$500.000	\$500.000
Cafeteras	2	\$90.000	\$180.000
Hervidor 40 Lts.	1	\$80.000	\$80.000
Refrigerador	1	\$180.000	\$180.000
Aire acondicionado	1	\$250.000	\$250.000
Sillas	15	\$15.000	\$225.000
Sillones	6	\$50.000	\$300.000
Mesas	7	\$80.000	\$560.000
Caja registradora	1	\$300.000	\$300.000
Sistema de pedido	1	\$250.000	\$250.000
Sistema de sonido	1	\$65.000	\$65.000
Impresoras	1	\$55.000	\$55.000
Computadores	4	\$350.000	\$1.400.000
Mesas de trabajo	2	\$50.000	\$100.000
Estantes	4	\$100.000	\$400.000
Juego de cubiertos de 24 piezas	4	\$20.000	\$80.000
Platos	50	\$1.000	\$50.000
Baños	2	\$150.000	\$300.000
Herramientas taller	2	\$70.000	\$140.000
Compresor de aire	1	\$15.000	\$15.000
Firma Electronica Autorizada	1	\$74.000	\$74.000
Cuota de aseo	1	\$66.000	\$66.000
Permiso Sanitario	1	\$100.000	\$100.000
Registro de marca	1	\$200.000	\$200.000
Patente comercial	2	\$34.500	\$69.000
Total		\$4.125.500	\$6.969.000

Fuente : Elaboración propia

5.5.2. Costo Operacional

El costo operacional para este proyecto se divide en 2 partes, siendo estos los costos fijos y variables. Los costos fijos corresponden a todos los gastos necesarios para el funcionamiento del proyecto, los cuales se generan de forma mensual. Estos se presentan a continuación en la tabla 5.6

Tabla 5.6: Costo fijo anual del proyecto

Costo Fijo Anual	
Sueldos	\$61.800.000
Arriendo	\$49.261.748
Servicios básicos	\$6.000.000
Articulos de Oficina	\$3.000.000
Articulos de Aseo	\$3.000.000

Fuente : Elaboración propia

Cada ítem tiene un desglose, siendo este:

- Sueldos: Sueldos de los trabajadores.
- Arriendo: Valor del arriendo del local (280 m² a 0,55 UF/m², siendo el valor de la UF: \$26.656,79 del día 30 de Septiembre de 2017).
- Servicios básicos: Corresponden a los gastos de agua, luz e Internet.
- Artículos de oficina y de aseo: Son todos los artículos necesarios para el correcto funcionamiento del local.

En cuanto a los costos variables, corresponden a todos los costos asociados por generar las ventas en la cafetería y del taller de reparación, siendo estos presentados en la tabla 5.7

Tabla 5.7: Costos unitarios variables del proyecto

Insumos Cafetería	
Insumos	Valor unitario
Café	\$735
Té	\$550
Base a leche	\$814
Pastelería	\$903
Sándwich	\$990
Bebidas frías	\$593
Insumos Taller	
Mantenición general	\$4.000
Lubricación	\$2.000
Ajuste de frenos	\$3.000
Reparación y alineación de rayos	\$2.000
Limpieza	\$2.400
Reparación de cadenas y transmisión	\$1.000
Reparación de cámara y forro	\$400
Insumos Merchandising	
Poleras	\$2.500
Llaveros	\$625
Botellas	\$2.000
Tazas	\$1.750

Fuente : Elaboración propia

Estos costos están representados por un porcentaje de la venta del producto, siendo para los insumos de cafetería un 30 %, los del taller un 20 % y los de merchandising un 25 %.

Capítulo 6

Estudio Societario-Legal

El estudio societario-legal busca detallar y explicar todos los pasos necesarios para la creación y/o constitución de la sociedad, como también observar todos los aspectos legales que hay que considerar para la función de este proyecto. Es por eso que a continuación se detallaran todos los aspectos a cubrir en cada parte y un posible costo asociado lo cual se debe considerar para tener en cuenta en la inversión inicial.

6.1. Creación de sociedad

El país cuenta con una de las tasas mas altas de emprendimiento en el mundo, es por eso que se a facilitado el proceso de la creación y/o constitución de las sociedades, logrando formarla prácticamente en 1 día y a bajo costo. Todo esto se logra mediante la pagina web **www.empresasenundia.cl**, una plataforma que permite la creación de empresas y sociedades siguiendo simples pasos entregados por la pagina web **misabogados.com** (misabogados.com, 2014):

1. Ingrese al portal web www.empresanundia.cl
2. Seleccione el tipo de empresa que quiere constituir.
3. Escriba su RUT y contraseña. Si no está registrado debes crear una cuenta y completar los datos requeridos (RUT, nombre, correo electrónico, número de serie de la Cédula de Identidad).
4. Complete el formulario electrónico, ingresando los datos de la sociedad y los socios.

5. Una vez que todos los socios hayan suscrito el formulario, ya sea con firma electrónica autorizada (FEA) o ante notario se constituye la sociedad y el SII asigna un rut en forma inmediata.
6. Se le asignará un RUT a la sociedad y ésta quedará constituida. Podrá imprimir el rut provisorio entregado por el SII, para realizar compras en forma inmediata.
7. Como resultado del trámite, los socios recibirán un correo electrónico con la notificación de constitución de su empresa.

Los costos asociados a la creación de la empresa en este punto es solo el conseguir la firma electrónica autorizada, todo lo demás son tramites gratuitos.

Después de la creación de la sociedad, se debe realizar otros tramites que permitirán el correcto funcionamiento de la empresa, estos son:

- Obtener certificado de zonificación: Este certificado permite conocer con anticipación si puede desarrollar una actividad comercial en una dirección específica, dentro del límite urbano de la ciudad y que está normado por el plan regulador de la comuna.
- Obtener certificado de número: Este documento identifica una propiedad dentro de la comuna con un dígito único dentro de la calle donde se emplaza.
- Obtener permisos sanitarios: Permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios.
- Obtener patente comercial: Permite el funcionamiento comercial de la empresa en la comuna.
- Obtener el registro de marca: Permite proteger la marca y que solo quien la tenga registrada pueda hacer uso de ella.

Con esto en cuenta, solo queda seguir las leyes atinentes a cualquier actividad laboral del país, es decir, seguir el Código del Trabajo de Chile, cumplir con los pago de impuestos al SII, cumplir la normativa sanitaria y cumplir con los pagos de las patentes.

6.2. Costos

Los costos asociados a este punto son presentados en la tabla 6.1

Tabla 6.1: Valores asociados a la creación y puesta en marcha de la empresa

Tramites	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Firma Electrónica Autorizada	1	\$74.000	\$74.000
Cuota de aseo	1	\$66.000	\$66.000
Permiso Sanitario	1	\$100.000	\$100.000
Registro de marca	1	\$200.000	\$200.000
Patente comercial	2	\$34.500	\$69.000
Total		\$474.500	\$509.000

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7

Estudio Económico y Financiero

Para esta parte del estudio, se procede a realizar las estimaciones de los beneficios utilizando los criterios de evaluación para verificar si el proyecto es rentable o no.

Para revisar los criterios de evaluación se revisaran 3 factores principalmente, siendo estos el VAN, TIR y Payback, y se analizaran 2 escenarios, uno sin financiamiento y otro con financiamiento.

7.1. Evaluación del proyecto sin financiamiento

Para esta evaluación, se presenta el flujo de caja proyectado a 10 años del proyecto, con las ventas y costos proyectados a futuro sin financiamiento. Esto se puede apreciar en la figura 7.1

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos por Ventas		\$ 115.636.071	\$ 137.128.750	\$ 159.255.714	\$ 182.016.964	\$ 205.412.500	\$ 229.442.321	\$ 254.106.429	\$ 279.404.821	\$ 305.337.500	\$ 331.904.464
(-) Costos		\$-156.159.087	\$-162.480.248	\$-169.031.391	\$-175.812.516	\$-182.823.623	\$-190.064.712	\$-197.535.784	\$-205.236.837	\$-213.167.873	\$-221.328.891
= Utilidad Operacional		\$ -40.523.016	\$ -25.351.498	\$ -9.775.676	\$ 6.204.449	\$ 22.588.877	\$ 39.377.609	\$ 56.570.645	\$ 74.167.984	\$ 92.169.627	\$ 110.575.574
(+) Ingresos No Operacionales		\$ 1.237.500	\$ 2.887.500	\$ 4.950.000	\$ 7.425.000	\$ 10.312.500	\$ 13.612.500	\$ 17.325.000	\$ 21.450.000	\$ 25.987.500	\$ 30.937.500
(-) Depreciación		-833.667	-833.667	-833.667	-738.667	-738.667	-738.667	-377.000	-222.000	-222.000	-222.000
(-) Pérdida Acumulada			\$ -40.119.182	\$ -63.416.847	\$ -69.076.190	\$ -56.185.408	\$ -24.022.698	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Utilidad Antes de Impuesto		\$ -40.119.182	\$ -63.416.847	\$ -69.076.190	\$ -56.185.408	\$ -24.022.698	\$ 28.228.745	\$ 73.518.645	\$ 95.395.984	\$ 117.935.127	\$ 141.291.074
(-) Impuestos (25%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -7.057.186	\$ -18.379.661	\$ -23.848.996	\$ -29.483.782	\$ -35.322.768
= Utilidad Después de Impuesto		\$ -40.119.182	\$ -63.416.847	\$ -69.076.190	\$ -56.185.408	\$ -24.022.698	\$ 21.171.558	\$ 55.138.984	\$ 71.546.988	\$ 88.451.345	\$ 105.968.305
(+) Depreciación		\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 738.667	\$ 738.667	\$ 738.667	\$ 377.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000
(+) Pérdida Acumulada			\$ 40.119.182	\$ 63.416.847	\$ 69.076.190	\$ 56.185.408	\$ 24.022.698	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión		\$ -6.969.000									
(-/+)		\$-78.079.544									
= Total Anual		\$ -39.285.516	\$ -22.463.998	\$ -4.825.676	\$ 13.629.449	\$ 32.901.377	\$ 45.932.923	\$ 55.515.984	\$ 71.768.988	\$ 88.673.345	\$ 184.269.849
(+) Monto Crédito		\$ -									
= Flujo Neto (FN)		\$ -85.048.544	\$ -39.285.516	\$ -22.463.998	\$ -4.825.676	\$ 13.629.449	\$ 32.901.377	\$ 55.515.984	\$ 71.768.988	\$ 88.673.345	\$ 184.269.849
Flujo Neto Actualizado (FNA)		\$ -85.048.544	\$ -34.161.318	\$ -16.986.010	\$ -3.172.961	\$ 7.792.681	\$ 16.357.799	\$ 20.870.515	\$ 23.461.410	\$ 25.206.499	\$ 45.548.688
		\$ -85.048.544	\$ -119.209.862	\$ -136.195.871	\$ -139.368.832	\$ -131.576.151	\$ -115.218.351	\$ -95.360.281	\$ -74.489.767	\$ -51.028.357	\$ -25.821.858
Impuesto primera categoría	25%										
VAN	\$ 19.726.830										
TIR	17%										
Payback	10										
Tasa de descuento	15%										

Figura 7.1: Evaluación del proyecto sin financiamiento. Fuente: Elaboración propia

- Se considera una tasa de descuento del 15 % debido a que es un proyecto no tan riesgoso en el mercado.
- Se considera que el primer año atendera a 60 personas diarias y cada año aumentara en 10 personas diarias.
- Al no ser financiado, este proyecto presenta los siguientes indicadores presentados en la tabla 7.1:

Tabla 7.1: Resultados y valores de indicadores de proyecto sin financiamiento

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	15 %
VAN	\$19.726.830
TIR	17 %
Payback	10 años

- Se presenta un proyecto rentable debido a que presenta un VAN positivo y una TIR mayor que la tasa de descuento.
- Los detalles del flujo de caja se pueden apreciar en Anexos, desde la figura A.2 a la figura A.8

7.2. Evaluación del proyecto con financiamiento

Para esta evaluación, se presenta el flujo de caja proyectado a 10 años del proyecto, con las ventas y costos proyectados a futuro con financiamiento. Esto se puede apreciar en la figura 7.2

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos por Ventas	\$ 115.636.071	\$ 137.128.750	\$ 159.255.714	\$ 182.016.964	\$ 182.016.964	\$ 205.412.500	\$ 229.442.321	\$ 254.106.429	\$ 279.404.821	\$ 305.337.500	\$ 331.904.464
(-) Costos	\$ -156.159.087	\$ -162.480.248	\$ -169.031.391	\$ -175.812.516	\$ -175.812.516	\$ -182.823.623	\$ -190.064.712	\$ -197.535.784	\$ -205.236.837	\$ -213.167.873	\$ -221.328.891
= Utilidad Operacional	\$ -40.523.016	\$ -25.351.498	\$ -9.775.676	\$ 6.204.449	\$ 6.204.449	\$ 22.588.877	\$ 39.377.609	\$ 56.570.645	\$ 74.167.984	\$ 92.169.627	\$ 110.575.574
(+) Ingresos No Operacionales	\$ 1.237.500	\$ 2.887.500	\$ 4.950.000	\$ 7.425.000	\$ 7.425.000	\$ 10.312.500	\$ 13.612.500	\$ 17.325.000	\$ 21.450.000	\$ 25.987.500	\$ 30.937.500
(-) Depreciación	\$ -833.667	\$ -833.667	\$ -833.667	\$ -833.667	\$ -833.667	\$ -738.667	\$ -738.667	\$ -738.667	\$ -738.667	\$ -738.667	\$ -738.667
(-) Pérdida Acumulada	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182
(-) Intereses	\$ -6.400.000	\$ -5.120.000	\$ -3.840.000	\$ -2.560.000	\$ -2.560.000	\$ -1.280.000	\$ -1.280.000	\$ -1.280.000	\$ -1.280.000	\$ -1.280.000	\$ -1.280.000
= Utilidad Antes de Impuesto	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182	\$ -46.519.182
(-) Impuestos (25%)	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797	\$ -11.629.797
= Utilidad Después de Impuesto	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385	\$ -34.889.385
(+) Depreciación	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667	\$ 833.667
(+) Pérdida Acumulada	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182	\$ 46.519.182
(-) Amortizaciones	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000	\$ -16.000.000
(-) Inversión	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000	\$ -6.969.000
(-/+)	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544	\$ -78.079.544
= Total Anual	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544	\$ -85.048.544
(+) Monto Crédito	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
= Flujo Neto (FN)	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544
Flujo Neto Actualizado (FNA)	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544	\$ -5.048.544
Impuesto primera categoría	25%										
VAN	\$ 34.105.911										
TIR	20%										
Payback	10										
Tasa de descuento	15%										

Figura 7.2: Evaluación del proyecto con financiamiento. Fuente: Elaboración propia

- Se considera una tasa de descuento del 15 % debido a que es un proyecto no tan riesgoso en el mercado.
- Se considera pedir un crédito de \$80.000.000, con una tasa de interés del 8 % a un plazo de 5 años.
- Al ser financiado, este proyecto presenta los siguientes indicadores presentados en la tabla 7.2:

Tabla 7.2: Resultados y valores de indicadores de proyecto con financiamiento

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	15 %
VAN	\$34.105.911
TIR	20 %
Payback	10 años

- Se presenta un proyecto rentable debido a que presenta un VAN positivo y una TIR mayor que la tasa de descuento.
- Los detalles de la amortización se puede apreciar en Anexos, en la figura A.9

7.3. Análisis de sensibilización

Para el análisis de sensibilización, se realizarán cambios en variables para ver su comportamiento en el flujo de caja, en este caso se tomará la variable más crítica del proyecto, que es la cantidad de personas que pasaran al Cycle Cafe diariamente, presentando los siguientes valores.

7.3.1. Sensibilización sin el proyecto financiado

Los valores obtenidos del VAN y TIR se pueden apreciar en la figura 7.3

Sin Financiamiento											
Aumento de personas diarias al año	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
VAN	\$-88.751.672	\$-66.497.327	\$-44.562.249	\$-22.999.903	\$-1.508.588	\$19.726.830	\$40.962.248	\$62.094.668	\$83.083.855	\$104.073.042	\$125.062.230
TIR	4%	7%	10%	12%	15%	17%	19%	21%	23%	25%	27%

Figura 7.3: Valores de VAN y TIR al variar el aumento de personas diarias al año en el flujo de caja sin financiamiento

Siendo graficados en las figuras 7.4 y 7.5



Figura 7.4: Relación del VAN con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto sin financiamiento



Figura 7.5: Relación del TIR con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto sin financiamiento

Como se puede apreciar en las figuras 7.4 y 7.5, al aumentar la cantidad de personas diarias al año de lo proyectado inicialmente, tanto el VAN como la TIR aumentan de manera considerable, presentando un proyecto mas rentable, pero por otra parte, si se disminuye la cantidad de personas de lo proyectado en un comienzo, su rentabilidad disminuye, por lo que la proyección inicial de 10 personas es el tope de la rentabilidad mínima del proyecto.

7.3.2. Sensibilización con el proyecto financiado

Los valores obtenidos del VAN y TIR se pueden apreciar en la figura 7.6

Con Financiamiento											
Aumento de personas diarias al año	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
VAN	\$-75.083.304	\$-52.638.248	\$-30.656.935	\$-8.891.497	\$12.670.849	\$34.105.911	\$55.341.329	\$76.576.748	\$97.774.212	\$118.763.399	\$139.752.587
TIR	3%	7%	10%	14%	17%	20%	23%	25%	28%	31%	33%

Figura 7.6: Valores de VAN y TIR al variar el aumento de personas diarias al año en el flujo de caja con financiamiento

Siendo graficados en las figuras 7.7 y 7.8



Figura 7.7: Relación del VAN con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto con financiamiento



Figura 7.8: Relación del TIR con respecto al aumento de personas diarias al año en el proyecto con financiamiento

Como se puede apreciar en las figuras 7.7 y 7.8, al aumentar la cantidad de personas diarias al año de lo proyectado inicialmente, tanto el VAN como la TIR aumentan de manera considerable, presentando un proyecto mas rentable, e incluso, se puede disminuir a 9 personas y presentaría un proyecto posible de realizar, pero por otra parte, si se disminuye la cantidad de personas a 8 o menos, su rentabilidad disminuye, presentando un esquema similar a la sensibilización sin el proyecto financiado presentado con anterioridad.

Capítulo 8

Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

En este estudio se han determinado algunos factores que muestran los grandes beneficios que presentan la temática combinada entre las bicicletas y el café, bien conocidos como Cycle Cafe, en la ciudad de Santiago de Chile.

El uso de las bicicletas en el país cada vez a ido en aumento, por lo que en la capital también se presenta esta tendencia, todo esto debido a los grandes tráficos que generan los vehículos motorizados y las grandes ventajas en movilidad que presenta la bicicleta en ciudad, siendo esto un gran motivo por el cual la gente opta por este medio de transporte. Pero junto con este cambio, no solo a provocado que la gente viaje cada vez mas en bicicletas, sino que existen proyectos por parte del gobierno de Chile que incentivarán su mayor uso a lo largo de los años, motivando a cambiar de vehículo y provocando un cambio cultural en las personas.

Esto promueve el desarrollo social de las personas dentro de la ciudad, por lo cual requerirán mayores espacios de esparcimiento y relajación, siendo esto el motivo principal del proyecto, el ofrecer un espacio que cumpla esas necesidades y potencie el desarrollo de nuevos negocios con respecto a esta área como se ha realizado en otros países, donde estos Cycle Cafe son un gran punto de encuentro de ciclistas y personas entusiastas.

Dentro de los aspectos a considerar, hay que tomar en cuenta que el mercado del café y té en Chile cada vez a ido aumentando, logrando posicionarse como una bebida apreciada por los consumidores locales, siendo el té el de mayor consumo y el café cada año a ido al alza debido

al aumento del poder adquisitivo del consumidor nacional, por lo que cada vez pide y consume nuevas variedades, aumentando su apreciación en el mercado. Todo este consumo se concentra mayormente en 2 momentos del día, durante el transcurso de la mañana cuando la gente se moviliza para comenzar el día, y durante la tarde cuando se devuelven a sus hogares.

Gracias al análisis PESTA y las 5 fuerzas de Porter, se concluye que el proyecto no tiene grandes barreras de entrada y por lo tanto se puede posicionar en el mercado aprovechando una estrategia de diferenciación con respecto de sus competidores, siendo esta estrategia su principal fortaleza ya que presenta la temática de bicicletas, algo que no se encuentra explotado en la ciudad de Santiago y más aún en el sector oriente de la capital.

No solo tendrá como fortaleza su temática, sino que presentara productos de calidad y entregara servicios apropiados para las reparaciones de las bicicletas, lo que lo hará único a diferencia de otros lugares, por lo que debe manejar bien las alianzas estratégicas y crear lazos con los proveedores para poder obtener mayores ganancias a futuro.

En cuanto a su rentabilidad, el proyecto presentado en su evaluación pura como financiada entrega resultados alentadores, siendo un proyecto rentable con valores para la evaluación pura de VAN de \$19.726.830 y una TIR de un 17 %, en cuanto a la evaluación con financiamiento, se considera que se pida un préstamo de \$80.000.000 para ayudar con la inversión y parte del capital de trabajo, dando un VAN de \$34.105.911 y una TIR de un 20 %, ambas evaluaciones realizadas en un horizonte de 10 años y con una tasa de descuento de un 15 %, debido a que es un proyecto que no presenta un alto riesgo en el mercado.

Si bien el proyecto es rentable en ambos casos, se debe tomar en cuenta los valores de los productos y servicios entregados como sus costos, pero el factor mas determinante para que sea rentable es el de la cantidad de personas diarias que pasaran por el local, siendo ese el punto critico y a tener en consideración por sobre lo demás. Aún así, este proyecto es recomendable de realizar debido a que presenta una alta rentabilidad como también es un concepto poco explotado, por lo que al posicionarse bien dentro del mercado puede generar mayores ganancias al ser el mas conocido con el concepto Cycle Cafe.

8.2. Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones, se plantean las siguientes:

- Considerar la opción de realizar la cafetería bajo una franquicia y considerar la opción de presentar esta temática de Cycle Cafe a la marca para aumentar las ganancias y disminuir los costos.
- Considerar la asociación directa con un taller de reparación especializada o algún otro y con locales distribuidoras de comida para disminuir costos y aumentar potenciales clientes.
- Considerar otra localización, donde existan gran fluencia de personas y presente un arriendo de menor valor para disminuir costos anuales.
- Considerar analizar mas de un local a futuro para potenciales ganancias y disminución de costos por economías de escalas.
- Considerar analizar otros sectores de la Región Metropolitana donde exista gran fluencia de publico que podrían optar mayores beneficios.

Anexo A

Anexos



Modo de Transporte		Sector del Hogar							Total
		Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	
Auto	Viajes (miles)	438,7	717,5	1.721,6	169,1	704,5	835,3	161,9	4.748,6
	%	9,2%	15,1%	36,3%	3,6%	14,8%	17,6%	3,4%	
Bip!	Viajes (miles)	610,2	1.063,9	615,7	254,0	738,5	882,1	7,0	4.171,3
	%	14,6%	25,5%	14,8%	6,1%	17,7%	21,1%	0,2%	
Bip! - Otros Público	Viajes (miles)	43,8	50,3	15,5	4,6	64,6	61,0	62,1	301,9
	%	14,5%	16,7%	5,1%	1,5%	21,4%	20,2%	20,6%	
Bip! - Otros Privado	Viajes (miles)	9,2	24,4	32,6	12,0	31,4	36,0	2,6	148,2
	%	6,2%	16,5%	22,0%	8,1%	21,2%	24,3%	1,7%	
Taxi Colectivo	Viajes (miles)	59,6	80,2	14,1	1,7	154,7	109,8	110,4	530,4
	%	11,2%	15,1%	2,7%	0,3%	29,2%	20,7%	20,8%	
Taxi Básico	Viajes (miles)	23,3	48,8	94,2	30,1	71,5	43,9	3,1	315,0
	%	7,4%	15,5%	29,9%	9,6%	22,7%	13,9%	1,0%	
Otros	Viajes (miles)	212,1	212,2	86,9	17,3	197,0	198,5	211,4	1.135,4
	%	18,7%	18,7%	7,7%	1,5%	17,4%	17,5%	18,6%	
Caminata	Viajes (miles)	933,1	1.423,6	786,2	456,6	1.483,4	992,7	287,7	6.363,3
	%	14,7%	22,4%	12,4%	7,2%	23,3%	15,6%	4,5%	
Bicicleta	Viajes (miles)	122,8	128,3	179,0	32,0	126,7	87,2	71,1	747,1
	%	16,4%	17,2%	24,0%	4,3%	17,0%	11,7%	9,5%	
Total	Viajes (miles)	2.452,8	3.749,2	3.545,8	977,4	3.572,3	3.246,5	917,2	18.461,1
	%	13,3%	20,3%	19,2%	5,3%	19,4%	17,6%	5,0%	

Figura A.1: Generación de viajes en día laboral temporada normal según modo de transporte y sector de residencia. Fuente: (UAH, 2012)

Tabla A.1: Distribución de la población por rangos etarios en la Región Metropolitana al año 2020

Rango de edad (años)	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
De 15 a 19	243.052	235.489	478.541	7,69 %
De 20 a 24	272.907	264.030	536.937	8,63 %
De 25 a 29	312.477	304.686	617.163	9,92 %
De 30 a 34	322.788	322.150	644.938	10,36 %
De 35 a 39	299.262	301.089	600.351	9,65 %
De 40 a 44	269.890	272.579	542.469	8,72 %
De 45 a 49	253.744	261.125	514.869	8,27 %
De 50 a 54	243.946	258.410	502.356	8,07 %
De 55 a 59	231.069	252.851	483.920	7,78 %
De 60 a 64	193.437	218.168	411.605	6,61 %
De 65 a 69	142.705	168.139	310.844	4,99 %
De 70 a 74	104.054	130.316	234.370	3,77 %
De 75 a 79	68.496	95.520	164.016	2,64 %
De 80 hacia arriba	60.451	120.985	181.436	2,92 %
Total	3.018.278	3.205.537	6.223.815	100,00 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2014

Año	Proyecciones Personas diarias	Días trabajados	300
2018	60		
2019	70		
2020	80		
2021	90		
2022	100		
2023	110		
2024	120		
2025	130		
2026	140		
2027	150		
Proyección de crecimiento	10 personas por año		

Figura A.2: Desarrollo de ítem de Ingreso en el flujo de caja parte 1. Fuente: Elaboración Propia

Clase	Productos	Valor	Promedio
Cafetería	Expreso	\$ 2.000	\$ 2.450
	Cappuccino	\$ 2.500	
	Mocca	\$ 3.000	
	Americano	\$ 2.250	
	Latte	\$ 2.500	
Té	Té negros, verdes, Infusiones	\$ 1.750	\$ 1.833
	Hierbas naturales	\$ 1.750	
	Frutales	\$ 2.000	
En base a leche	Malteadas	\$ 2.500	\$ 2.713
	Leche chocolates	\$ 2.750	
	Vainilla	\$ 2.750	
	Chai	\$ 2.850	
Pastelería	Tortas	\$ 3.500	\$ 3.008
	Kuchen	\$ 3.250	
	Panqueques	\$ 3.000	
	Cheesecake	\$ 3.000	
	Brownies	\$ 3.500	
	Galletas y galletones	\$ 1.800	
Sándwich	Miga (Pollo, naturista, queso, etc.)	\$ 2.500	\$ 3.300
	Sándwich gourmet	\$ 3.500	
	Pan integral con semillas	\$ 3.500	
	Pizzas	\$ 3.500	
	Wraps	\$ 3.500	
Bebidas frías	Jugos naturales	\$ 2.200	\$ 1.975
	Té helado	\$ 2.200	
	Granizados	\$ 2.000	
	Aguas saborizadas	\$ 1.500	
Reparaciones	Mantenimiento general	\$ 20.000	\$ 10.571
	Lubricación	\$ 10.000	
	Ajuste de frenos	\$ 15.000	
	Reparación y alineación de rayos	\$ 10.000	
	Limpieza	\$ 12.000	
	Reparación de cadenas y transmisión	\$ 5.000	
	Reparación de cámara y forro	\$ 2.000	

Figura A.3: Desarrollo de ítem de Ingreso en el flujo de caja parte 2. Fuente: Elaboración Propia

Ingresos anuales por														
Café	Té	Base a leche	Pasteler�	Sándwich	Bebidas frías	Reparación	Total anual							
\$ 19.845.000	\$ 11.550.000	\$ 4.882.500	\$ 27.075.000	\$ 29.700.000	\$ 3.555.000	\$ 19.028.571	\$ 115.636.071							
\$ 23.152.500	\$ 13.475.000	\$ 5.696.250	\$ 31.587.500	\$ 34.650.000	\$ 4.147.500	\$ 24.420.000	\$ 137.128.750							
\$ 26.460.000	\$ 15.400.000	\$ 6.510.000	\$ 36.100.000	\$ 39.600.000	\$ 4.740.000	\$ 30.445.714	\$ 159.255.714							
\$ 29.767.500	\$ 17.325.000	\$ 7.323.750	\$ 40.612.500	\$ 44.550.000	\$ 5.332.500	\$ 37.105.714	\$ 182.016.964							
\$ 33.075.000	\$ 19.250.000	\$ 8.137.500	\$ 45.125.000	\$ 49.500.000	\$ 5.925.000	\$ 44.400.000	\$ 205.412.500							
\$ 36.382.500	\$ 21.175.000	\$ 8.951.250	\$ 49.637.500	\$ 54.450.000	\$ 6.517.500	\$ 52.328.571	\$ 229.442.321							
\$ 39.690.000	\$ 23.100.000	\$ 9.765.000	\$ 54.150.000	\$ 59.400.000	\$ 7.110.000	\$ 60.891.429	\$ 254.106.429							
\$ 42.997.500	\$ 25.025.000	\$ 10.578.750	\$ 58.662.500	\$ 64.350.000	\$ 7.702.500	\$ 70.088.571	\$ 279.404.821							
\$ 46.305.000	\$ 26.950.000	\$ 11.392.500	\$ 63.175.000	\$ 69.300.000	\$ 8.295.000	\$ 79.920.000	\$ 305.337.500							
\$ 49.612.500	\$ 28.875.000	\$ 12.206.250	\$ 67.687.500	\$ 74.250.000	\$ 8.887.500	\$ 90.385.714	\$ 331.904.464							
Porcentaje de personas que consumen	0,45	0,35	0,1	0,5	0,5	0,1	0,1							
reparaciones aumenten un	0,01	anual												
Merchandising														
Productos	Valores	Promedio	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Poleras	\$ 10.000		Merchandising	\$ 1.237.500	\$ 2.887.500	\$ 4.950.000	\$ 7.425.000	\$ 10.312.500	\$ 13.612.500	\$ 17.325.000	\$ 21.450.000	\$ 25.987.500	\$ 30.937.500	
Llaveros	\$ 2.500													
Botellas	\$ 8.000	\$ 6,875		Cada año aumente un	0,01	la venta de artículos								
Tazas	\$ 7.000													

Figura A.4: Desarrollo de item de Ingreso en el flujo de caja parte 3. Fuente: Elaboración Propia

Costo Fijo Anual			
		Sueldos	\$ 61.800.000
		Arriendo	\$ 49.261.748
		Servicios basicos	\$ 6.000.000
		Articulos de Oficina	\$ 3.000.000
		Articulos de Aseo	\$ 3.000.000
Sueldos			
Trabajos	Cantidad	Remuneración mensual individual	Remuneración mensual total
Gerente General	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Gerente de Operaciones	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Jefe de Servicio	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Contador	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Cajero	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Vendedor	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Técnicos de reparación	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Lavaplatos	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Asistente de aseo	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Total	11	\$ 4.550.000	\$ 5.150.000
Arriendo (mensual)	0,55	uf/m ²	
	280	m ²	
	\$ 26.656,79	uf (Valor del 30 de Septiembre de 2017)	
Servicios basicos (mensual)	Agua	\$ 200.000	
	Luz	\$ 250.000	
	Wi-Fi	\$ 50.000	

Figura A.5: Desarrollo de ítem de Costo en el flujo de caja parte 1. Fuente: Elaboración Propia

Costo Variable Anual										
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Insumos Cafetería	\$ 28.982.250	\$ 33.812.625	\$ 38.643.000	\$ 43.473.375	\$ 48.303.750	\$ 53.134.125	\$ 57.964.500	\$ 62.794.875	\$ 67.625.250	\$ 72.455.625
Insumos Taller de reparación	\$ 3.805.714	\$ 4.884.000	\$ 6.089.143	\$ 7.421.143	\$ 8.880.000	\$ 10.465.714	\$ 12.178.286	\$ 14.017.714	\$ 15.984.000	\$ 18.077.143
Insumos Merchandising	\$ 309.375	\$ 721.875	\$ 1.237.500	\$ 1.856.250	\$ 2.578.125	\$ 3.403.125	\$ 4.331.250	\$ 5.362.500	\$ 6.496.875	\$ 7.734.375
Costos anuales por										
Insumos	Valor unitario		Año	Café	Té	Base a leche	Pastelería	Sándwich	Bebidas frías	Reparación
Café	\$ 735		1	\$ 5.955.500	\$ 3.465.000	\$ 1.464.750	\$ 8.122.500	\$ 8.910.000	\$ 1.066.500	\$ 3.805.714
Té	\$ 550		2	\$ 6.945.750	\$ 4.042.500	\$ 1.708.875	\$ 9.476.250	\$ 10.395.000	\$ 1.244.250	\$ 4.884.000
Base a leche	\$ 814		3	\$ 7.938.000	\$ 4.620.000	\$ 1.953.000	\$ 10.830.000	\$ 11.880.000	\$ 1.422.000	\$ 6.089.143
Pastelería	\$ 903		4	\$ 8.930.250	\$ 5.197.500	\$ 2.197.125	\$ 12.183.750	\$ 13.365.000	\$ 1.599.750	\$ 7.421.143
Sándwich	\$ 990		5	\$ 9.922.500	\$ 5.775.000	\$ 2.441.250	\$ 13.537.500	\$ 14.850.000	\$ 1.777.500	\$ 8.880.000
Bebidas frías	\$ 593		6	\$ 10.914.750	\$ 6.352.500	\$ 2.685.375	\$ 14.891.250	\$ 16.335.000	\$ 1.955.250	\$ 10.465.714
Porcentaje del costo insumo cafetería	0,3		7	\$ 11.907.000	\$ 6.930.000	\$ 2.929.500	\$ 16.245.000	\$ 17.820.000	\$ 2.133.000	\$ 12.178.286
Porcentaje del costo insumo taller	0,2		8	\$ 12.899.250	\$ 7.507.500	\$ 3.173.625	\$ 17.598.750	\$ 19.305.000	\$ 2.310.750	\$ 14.017.714
Porcentaje del costo de merchandising	0,25		9	\$ 13.891.500	\$ 8.085.000	\$ 3.417.750	\$ 18.952.500	\$ 20.790.000	\$ 2.488.500	\$ 15.984.000
			10	\$ 14.883.750	\$ 8.662.500	\$ 3.661.875	\$ 20.306.250	\$ 22.275.000	\$ 2.666.250	\$ 18.077.143
Costos Operacionales										
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo Fijo	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748	\$ 123.061.748
Costo Variable	\$ 33.097.339	\$ 39.418.500	\$ 45.969.643	\$ 52.750.768	\$ 59.761.875	\$ 67.002.964	\$ 74.474.036	\$ 82.175.089	\$ 90.106.125	\$ 98.267.143
Total	\$ 156.159.087	\$ 162.480.248	\$ 169.031.391	\$ 175.812.516	\$ 182.823.623	\$ 190.064.712	\$ 197.535.784	\$ 205.236.837	\$ 213.167.873	\$ 221.328.891

Merchandising	
Productos	Valores
Polleras	\$ 10.000
Llaveros	\$ 2.500
Botellas	\$ 8.000
Tazas	\$ 7.000

Figura A.6: Desarrollo de ítem de Costo en el flujo de caja parte 2. Fuente: Elaboración Propia

Inversión Inicial				Depreciación		
Activos	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Activos	Depreciación en años	Valor Total
Lavavajilla	2	\$ 50.000	\$ 100.000	Lavavajilla	10	\$ 2.220.000
Cámara de frío	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Cámara de frío	10	
Máquina de hielo	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Máquina de hielo	10	
Termo eléctrico 50 Lts	1	\$ 80.000	\$ 80.000	Termo eléctrico 50 Lts	10	
Expendedora de jugo 20 Lts	1	\$ 250.000	\$ 250.000	Expendedora de jugo 20 Lts	10	
Vitrinas 380 Lts	1	\$ 500.000	\$ 500.000	Vitrinas 380 Lts	10	
Cafeteras	2	\$ 90.000	\$ 180.000	Cafeteras	10	
Hervidor 40 Lts.	1	\$ 80.000	\$ 80.000	Hervidor 40 Lts.	10	
Refrigerador	1	\$ 180.000	\$ 180.000	Refrigerador	10	
Aire acondicionado	1	\$ 250.000	\$ 250.000	Aire acondicionado	10	
Sillas	15	\$ 15.000	\$ 225.000	Sillas	7	\$ 1.085.000
Sillones	6	\$ 50.000	\$ 300.000	Sillones	7	
Mesas	7	\$ 80.000	\$ 560.000	Mesas	7	
Caja registradora	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Caja registradora	6	\$ 2.170.000
Sistema de pedido	1	\$ 250.000	\$ 250.000	Sistema de pedido	6	
Sistema de sonido	1	\$ 65.000	\$ 65.000	Sistema de sonido	6	
Impresoras	1	\$ 55.000	\$ 55.000	Impresoras	6	
Computadores	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000	Computadores	6	
Mesas de trabajo	2	\$ 50.000	\$ 100.000	Mesas de trabajo	6	\$ 285.000
Estantes	4	\$ 100.000	\$ 400.000	Juego de cubiertos de 24 piezas	3	
Juego de cubiertos de 24 piezas	4	\$ 20.000	\$ 80.000	Platos	3	
Platos	50	\$ 1.000	\$ 50.000	Herramientas taller	3	
Baños	2	\$ 150.000	\$ 300.000	Compresor de aire	3	
Herramientas taller	2	\$ 70.000	\$ 140.000			
Compresor de aire	1	\$ 15.000	\$ 15.000			
Firma Electronica Autorizada	1	\$ 74.000	\$ 74.000			
Cuota de aseo	1	\$ 66.000	\$ 66.000			
Permiso Sanitario	1	\$ 100.000	\$ 100.000			
Registro de marca	1	\$ 200.000	\$ 200.000			
Patente comercial	2	\$ 34.500	\$ 69.000			
Total		\$ 4.125.500	\$ 6.969.000			

Figura A.7: Desarrollo de ítem de Inversión en el flujo de caja parte 2. Fuente: Elaboración Propia

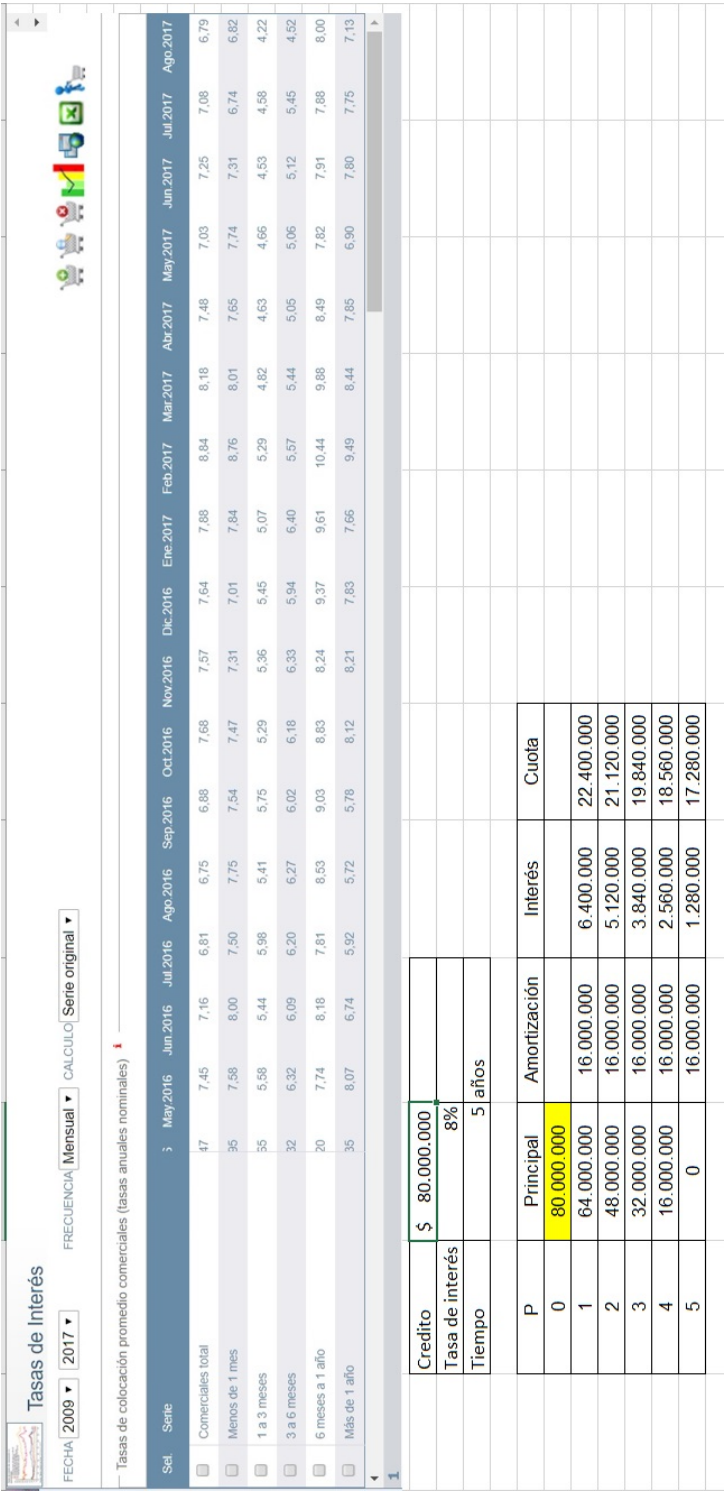


Figura A.9: Desarrollo de ítem de Amortización en el flujo de caja. Fuente: Elaboración Propia

Bibliografía

- Copenhagenize (2017). The copenhagenize bicycle friendly cities index 2017. <http://copenhagenize.eu/index/>. [Acceso julio de 2017].
- Almudena, M. (2012). Cafes adictos a la bicicleta. *Conde Nast Traveler*. <http://www.traveler.es/viajes/tendencias/articulos/cafes-que-adoran-la-bicicleta/2631>.
- BHRF (2012). The health benefits of cycling. <http://cyclehelmets.org/1015.html>. [Acceso Mayo de 2017].
- ECF (1998). En bicicleta al trabajo. beneficios claros para todos/as. http://www.sevilla.org/sevillaenbici/contenidos/2-hazlobien/ventajas/En_bicicleta_al_trabajo.htm. [Acceso Junio de 2017].
- Elissegaray, P. (2009). *Uso de la Bicicleta en la Region Metropolitana: Diagnostico Perspectivas y Desafios*. Technical report, Universidad de Chile, Santiago, Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106207>.
- Gonzalez, K. T. (2016). Rm: alta demanda de bicicletas publicas obliga a congelar inscripcion de socios. *La Tercera*. <http://www.latercera.com/noticia/rm-alta-demanda-bicicletas-publicas-obliga-congelar-inscripcion-socios/>.
- Herlihy, D. (2004). *Bicycle: The History*. Estados Unidos: Yale University Press.
- Hermoso, G. (2014). Infografia: 20 bicis para todo tipo de ciclistas, cual es la tuya? *Vive 0,0*. <http://vive00.sanmiguel00.es/2014/03/31/infografia-20-tipos-de-bicicletas/#>.
- IIG-Consultores (2013). *Analisis normativo de la bicicleta*. Technical report, Secretaria de Planificacion de Transporte, Santiago, Chile. <http://www.sectra.gob.cl/biblioteca/detalle1.asp?mfn=3164>.
- INE (2014). *Pais y regiones total: Actualizacion poblacion 2002-2012 y proyecciones 2013-2020*. Technical report, Instituto Nacional de Estadisticas. <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>.
- J. Errazuriz (2016). Entrega de informacion por ley de transparencia. <http://firma.providencia.cl/dsign/cgi/sdoc.exe/sdoc/document?id=vrN%2BG04NzhWqrog7knrWng%3D%3D>. [Acceso Septiembre de 2017].
- Jakovcevic, A.; Franco, P.; Pozza, M. V. Dalla; y Ledesma, R. (2015). *Percepcion de los beneficios individuales del uso de la bicicleta compartida como modo de transporte*. Technical report, Suma Psicologica, Elsevier, Spain.

- LanceTalent (2015). Guía del emprendedor: Como hacer un estudio de mercado. <https://www.lancetalent.com/blog/guia-emprendedor-como-hacer-un-estudio-de-mercado/>. [Acceso Julio de 2017].
- misabogados.com (2014). Como constituir una empresa en un día? <https://misabogados.com/blog/es/como-constituir-una-empresa-en-un-dia/>. [Acceso Septiembre de 2017].
- MontenBaik (2013). Café-taller cicle | cicle, mas que café. <http://montenbaik.com/2013/11/cafe-taller-cicle-cicle-mas-que-cafe/>. [Acceso Junio de 2017].
- MTT (2012). *Plan Maestro de Transporte 2025 Santiago*. Technical report, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Santiago, Chile. https://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/plan_maestro_2025_2.pdf.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam, Países Bajos: Self Published.
- Pinilla, J. (2007). *Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Área Industrial*. Vitacura, RM, CHILE: USM.
- QuestionPro (2016). Experiencia del cliente - que es y para que sirve. <https://www.questionpro.com/blog/es/experiencia-del-cliente-que-es/>. [Acceso Julio de 2017].
- Ríos, R. A.; Taddia, A. P.; Pardo, C. F.; y Lleras, N. (2015). *Ciclo-inclusión en América Latina y el Caribe: Guía para impulsar el uso de la bicicleta*. Technical report, Banco Interamericano de desarrollo. <https://publications.iadb.org/handle/11319/6808>.
- SECTRA (2013). *Análisis del comportamiento de la demanda de infraestructura especializada para bicicletas*. Technical report, Secretaría de Planificación de Transporte, Santiago, Chile. <http://www.sectra.gob.cl/biblioteca/detalle1.asp?mfn=31217>.
- UAH (2012). *Actualización y recolección de información del sistema de transporte urbano, etapa IX. Encuesta Origen Destino Santiago 2012. Informe Final*. Technical report, Observatorio Social Universidad Alberto Hurtado., Santiago, Chile.