

# eCooltra: Motos eléctricas por minutos

ARNAU BACH  
IRENE CASAÑÉ  
ADRIÁN FLORES  
Universidad Pompeu Fabra

Fecha de recepción: 8/1/2020

Fecha de aceptación: 3/7/2020

## RESUMEN

eCooltra, SL es una de las filiales de Cooltra Motos, SL. Su servicio consiste en ofrecer a los clientes un medio de transporte eléctrico, la motocicleta, pagando su uso por minutos. En este caso se describen los rasgos principales de este grupo, que actualmente genera pérdidas pese al importante aumento de los ingresos, y se incide en los factores que pueden contribuir a su éxito.

Clasificación JEL: G12, G32, M13

## PALABRAS CLAVE

Motosharing, *Startup*, Rentabilidad.

## ABSTRACT

eCooltra, SL is one of the subsidiaries of Cooltra Motos, SL. Its service is to offer customers a electric transport, the motorcycle, paying for the use of it for minutes. In this case, we describe the main features of this group, which currently generate losses despite the significant increase in revenue, and the factors that can contribute to its success.

JEL classification: G12, G32, M13

## KEYWORDS

Motosharing, *Startup*, Profitability.

---

### 1. Del *bikesharing* al *motosharing*

El *bikesharing* tiene origen en Ámsterdam donde las famosas “Bicicletas Blancas” daban la oportunidad a todos los que querían utilizar una, de cogerla de forma gratuita durante tiempo ilimitado. No obstante, debido a la inexistencia de pago, por parte de los usuarios, se produjo un uso incorrecto del servicio haciendo desaparecer este proyecto.

Promovido por el Ayuntamiento y la empresa Clear Channel, nace en 2007 el Bicing de Barcelona, un sistema de bicicletas compartidas que actualmente cuenta con más de 6.000 bicicletas y 464 estaciones en toda la ciudad. Aun así, su funcionamiento cambia respecto al caso anterior, puesto que se necesita pagar un abono anual que permite utilizar este servicio durante 30 minutos, a partir de los cuales se tiene que pagar una parte proporcional al tiempo superado de este límite. El gran éxito que tuvo este tipo de sistema en una ciudad como Barcelona, puesto que facilitaba el desplazamiento en horas punta, promovió en 2016 el nacimiento de un nuevo servicio denominado *Motosharing* de la mano de Cooltra.

### 2. El origen de Cooltra y eCooltra

El emprendedor Timo Buetefisch, de origen alemán y con estudios de MBA, es el creador de la empresa. Su idea de negocio surgió cuando, después de que su motocicleta sufriera unos problemas mecánicos, tuvo que llevarla al taller. Una vez allí, el mecánico le informó que las reparaciones de su vehículo durarían unas semanas. Debido a que no se podía quedar sin medio de transporte, pensó en la idea de alquilar un ciclomotor. Finalmente, lo consiguió pero después de todas las dificultades con las que se encontró, decidió ofrecer el servicio él mismo. Así es como en 2006 crea COOLTRA con el objetivo de ofrecer un servicio de alquiler de scooters, tanto para ciudadanos como turistas. Actualmente, ofrece varios servicios: alquiler de motocicletas tanto a largo como a corto plazo, con opción de compra o no, renting flexible para empresas, renting para tours de ciudad, la EcoScoo-

ting, que consiste en un servicio de recogida y entrega de paquetes, y, finalmente, el eCooltra Motosharing.

La contaminación es un tema candente entre la población mundial. Año tras año surgen informes realizados por la comunidad científica advirtiéndole a la sociedad del daño que se está realizando en nuestro planeta, consecuencia en gran medida de las emisiones contaminantes de nuestros vehículos. Debido a esta creciente preocupación, surge la idea de ofrecer un servicio basado en vehículos eléctricos en las grandes ciudades. La empresa pionera de implementarlo fue Cooltra, sacando en la ciudad de Barcelona una flota de 250 motos en 2016, bajo el nombre de eCooltra.

eCooltra Motosharing surge para dar respuesta no solo a la contaminación, sino también a la saturación de vehículos en las grandes ciudades. Aparte de ayudar a la sostenibilidad, fomenta el uso de sus motos eléctricas ofreciendo el registro a su servicio de manera gratuita. La seguridad también es importante a la hora de utilizar cualquier medio de transporte y es por eso que ofrecen dos cascos de dos tallas diferentes, incluyendo también un seguro de uso.

Las motocicletas eléctricas se pusieron en funcionamiento, por primera vez, en Barcelona, pero eCooltra no se ha detenido y ha seguido expandiéndose por varias ciudades, en territorio español como Valencia o Madrid, hasta ciudades europeas como Roma, Milán o Lisboa, y ya cuenta con una flota que supera las 4.600 motocicletas 100% sostenibles.

### **3. Funcionamiento del *motosharing***

El funcionamiento de las tres empresas principales (eCooltra, Yugo y Motit) es muy similar al de las bicicletas, pero el uso de los ciclomotores no necesitan abonos anuales. Los requisitos para poder utilizar el servicio son: ser mayor de edad, tener permiso de conducir, un teléfono móvil para poder utilizar la aplicación de la compañía y una tarjeta de crédito/débito para poder vincularla a la cuenta. La *app* permite saber la localización de las motocicletas, puesto que no se tienen que devolver en ninguna estación como las bicicletas; del mismo modo que el teléfono móvil sirve para abrir y cerrar el ciclomotor. A continuación, podemos ver un resumen de las empresas líderes del sector en Barcelona (figura 1).

	eCooltra	Yugo	Motit
Precio por minuto	0,24€	0,17 - 0,19€	0,14 - 0,24€
Tipo de vehículo	Ciclomotor 49 cc eléctrico	Ciclomotor 49 cc eléctrico	Ciclomotor 49 cc eléctrico y moto de 125 cc
Nº de vehículos en Barcelona	360	240	200
Autonomía	40 km	60 km	40 km

**Figura 1.** Datos de empresas líderes en *motosharing*.

A lo largo de los años la empresa ha tenido una expansión importante como se puede comprobar en la figura 2. De todos modos, últimamente, han aparecido algunas restricciones en su crecimiento, puesto que el ayuntamiento ha decidido limitar la adjudicación de licencias de motos en la ciudad. En concreto, se adjudicarán 6.958 a repartir en partes iguales entre 21 operadores, lo que se traduce en 331 motos por compañía.

	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
<b>Ingresos</b>	109	1.168	1.934	2.486	3.777	7.210	9.840
<b>Resultado</b>	-46	-346.171	-129	29	-134	-1.051	-2.321
<b>Activo</b>	165	1.679	2.441	4.241	7.765	23.849	39.215
<b>Fondos propios</b>	-43	637	1.274	1.224	1.085	228	-2.093

**Fuente:** SABI con datos del Registro Mercantil.

**Figura 2.** Evolución de los ingresos, resultado, activo y fondos propios de Cooltra Motos, SL (datos en miles de euros).

El aspecto clave que ha desencadenado el éxito de este tipo de servicios es la orografía de la ciudad de Barcelona. Además de otras ciudades como Ámsterdam, donde sí tiene sentido el uso de las bicicletas, la ciudad condal cuenta con una geografía bastante irregular que dificulta, en según qué zonas, poder llegar pedaleando, haciendo que los usuarios se inclinen por el uso de las motocicletas. Además, la preocupación, por parte de nuestra sociedad, por el medio ambiente ha ayudado a incrementar el uso de las motocicletas sostenibles.

## 4. El grupo Cooltra

Para entender cómo funciona eCooltra, antes tenemos que mencionar cómo se organiza Cooltra. Cooltra Motos es una sociedad limitada, creada en 2006 por Timo Buetefisch, CEO de la compañía, y los dos cofundadores, los hermanos Henrik y Holger Sprengel; que se dedica a la compra, venta y alquiler de motos y ciclomotores. Como ya hemos indicado previamente, los fundadores vieron la oportunidad de negocio en el alquiler de scooters de manera puntual a partir de su propia necesidad. En sus inicios contaban con unas 50 motocicletas, pero actualmente su flota ya es de unas 15.000, de las que casi la mitad son eléctricas y 4.600 están en eCooltra, mostrando un gran compromiso por la protección del planeta. Aparte, los 6 trabajadores iniciales han pasado a ser 700.

La empresa Cooltra cuenta con varias filiales que ofrecen diferentes tipos de servicios, todos relacionados con el sector de las motos. Todas las filiales cuentan con la misma visión de ser la marca número uno en el suministro de soluciones de movilidad sostenible a dos ruedas a través de la tecnología y el talento. Además, hay tres valores que todas las organizaciones de Cooltra cumplen:

- **Pasión:** El 100% de los trabajadores están comprometidos con su trabajo y con cada uno de los proyectos que realizan.
- **Compromiso:** Ofrecen un gran servicio al público siendo flexibles, disciplinados y con gran actitud para maximizar la satisfacción del cliente.
- **Innovación:** En busca de constantes retos para ir un paso por delante del mercado, además, cometer errores y aprender de ellos.

Veamos los servicios que ofrecen las diversas filiales:

### *Cooltra*

Ofrece el alquiler de motocicletas, tanto para particulares como empresas. Este se realiza de manera flexible, ofreciendo, al mismo tiempo, ventajas en el contrato del seguro, mantenimiento o asistencia en carretera y talleres oficiales. Además, una vez finaliza el arrendamiento se ofrecen varios planes de compra.

Por lo que en los servicios de B2C, se ofrecen 4 opciones:

- **Alquiler por días:** Está destinado a turistas y/o personas que necesitan una moto puntualmente. Este servicio ofrece casco, seguro básico y asistencia en carretera.

- **Alquiler por meses:** Destinado a gente que necesita una moto por periodos de algunos meses al año pero a la que no le sale rentable su compra. Con el alquiler por meses no se tienen que preocupar de la compra del casco, del seguro a todo riesgo ni de las revisiones, así como del mantenimiento de la motocicleta. Según el vehículo que se contrate, los precios varían de 117€/mes a 361€/mes. Esta diferencia de precios entre vehículos se debe a las diferentes prestaciones que ofrecen como, por ejemplo: modelo, cilindrada, km de autonomía, fianza, duración del contrato y franquicia.
- **Alquiler con opción de compra:** Destinado a gente que quiere o necesita una motocicleta pero que, en aquel momento, no está dispuesta a pagar su totalidad. Con este contrato se dispone de un casco, seguro a todo riesgo, mantenimiento y asistencia en carretera, así como el importe de circulación. En este caso, los precios van de entre 154€/mes y 672€/mes y, como en el caso del alquiler por meses, este precio depende del modelo de la motocicleta, cilindrada, kilómetros de autonomía y franquicia.
- **Ventas de segunda mano:** Destinado a aquellas personas que quieren tener una moto propia a un precio asequible y que dispone de talleres especializados que tienen todo lo necesario para mantener y arreglar las motos que compran.

Por parte de B2B:

- **Renting flexible/fijo:** El flexible es el destinado a empresas con una actividad muy estacional o que no necesita una flota de motos todo el año. El fijo es el destinado a empresas que necesitan una flota constante de motocicletas pero que no están dispuestas a comprarlas. Con este servicio la empresa decide cuántos años las quiere tener y paga una mensualidad por ellas. Tanto en la opción fijo como flexible, se ofrece incluido en el servicio: casco, seguro, mantenimiento y asistencia en carretera, con la opción de desgravar el IVA, puesto que el renting está considerado un gasto de la empresa.
- **Cuerpos policiales:** Entre la gran cartera de empresas que confían en Cooltra, encontramos a la policía. Recientemente, acordaron tanto con fabricantes de motocicletas de gasolina como eléctricas para suministrar los diferentes vehículos a los organismos públicos.

Dentro de los servicios que van orientados al B2B, algunas empresas, como Domino's Pizza, Burger King, ISS, Prosegur, y algunos organismos, como el Puerto de Barcelona o los Servicios Municipales de Barcelona, ya han confiado en el servicio de Cooltra.

Todos estos servicios se ofrecen en diferentes ciudades europeas de España, Italia, Francia y Portugal. También están disponibles en Brasil, únicamente en la ciudad de Sao Paulo.

### ***eCooltra***

eCooltra, SL es una de las filiales de Cooltra Motos, SL. Su servicio consiste en ofrecer a los clientes un medio de transporte eléctrico, la motocicleta, pagando su uso por minutos. A través de la página web o la aplicación, el consumidor puede observar, a través de un mapa interactivo, la cantidad y distancia de su localización en relación con todas las motocicletas disponibles. Una vez seleccionada, utiliza su dispositivo móvil, tanto para encenderla como para abrir la cavidad de la moto donde puede encontrar el casco de seguridad de uso obligatorio para la circulación. Una vez acabado su uso, el viajero apagará el vehículo con su propio dispositivo haciendo así a la inversa, el procedimiento realizado previamente para el arranque.

Actualmente, disponen de dos modelos de motocicleta eléctrica. Junto con el primer modelo llamado Govecs, recientemente han introducido un nuevo modelo bajo el nombre de Askoll, con una forma más ligera para mejorar así la maniobrabilidad del vehículo. eCooltra dispone para sus usuarios de tres packs según los minutos que se quieren adquirir:

- 500 minutos por 94,99 € (0,19 €/minuto)
- 250 minutos por 51,99 € (0,21 €/minuto)
- 100 minutos por 22,99 € (0,23 €/minuto)

También hay la opción para los usuarios que no quieren adquirir un pack, a partir de 0,26€/minuto.

Actualmente, el servicio eCooltra se ofrece en Barcelona, Valencia, Madrid, Roma, Milán y Lisboa.

### ***EcoScooting***

Consiste en la realización de mensajería de manera “eco”. El objetivo de esta línea es ofrecer un servicio de delivery last-mile B2B sostenible, ya que el 80% de los vehículos que utilizan para el reparto son eléctricos. Junto con la flota de motocicletas, disponen de personal cualificado y tecnología apropiada porque así todos los pedidos llegan a la hora prevista.

## 5. Aspectos clave que afectan al control de gestión de eCooltra

La filial elegida, en este caso, ha sido eCooltra Motosharing debido a la gran aceptación por los usuarios de las ciudades donde opera y el rápido crecimiento que este hecho ha supuesto. eCooltra ha sido la filial que mayor crecimiento ha experimentado de todas las que forman el grupo. Desde su creación, hace dos años, ha registrado más de 300.000 usuarios y sus ingresos representan el 25% del total del grupo.

Entre los principales retos que tiene la empresa podemos destacar los siguientes:

**Atención al cliente:** Como ya se ha mencionado con anterioridad, uno de los valores de la empresa es el compromiso. En la prestación del servicio de eCooltra, el compromiso con el cliente es un aspecto clave a la hora de generar confianza y lealtad entre los consumidores. Además de tener un equipo de atención al cliente que sea eficaz y eficiente resolviendo los problemas de los clientes, es necesario que tengan buena comunicación con el equipo que gestiona las redes sociales para acordar una misma forma a la hora de dar respuesta a cada tipo de problema.

**Constante crecimiento:** En un principio, se hicieron dos inversiones por un valor total de unos 23 millones de euros durante los años 2017 y 2018, la primera de 5 millones y la segunda, aportada por los socios, de unos 18 millones. Esta inversión inicial fue destinada, mayoritariamente, a la adquisición de motocicletas y activo necesario para el crecimiento del servicio en todas las ciudades donde operan. Actualmente, eCooltra dispone de una flota de más de 4.600 motocicletas, 100% sostenibles, entre Barcelona, Valencia, Madrid, Milán, Lisboa y Roma. Se puede decir que, dentro del sector en las cinco ciudades, es la empresa líder gracias a su buen servicio y a la constante innovación. Sin embargo, el sector está empezando a crecer y es necesaria una renovación de ideas para ir siempre un paso por delante del resto de competidores.

**Rentabilidad de inversiones:** Dada la importancia de la inversión requerida, es fundamental conseguir que la rentabilidad sea adecuada.



## Cuestiones para la discusión:

### 1. *¿Cuáles son los factores clave para que eCooltra sea un proyecto rentable?*

#### *Económico-financiero*

- Alta inversión inicial.
- Crecimiento del número de usuarios: Con más de 600.000 usuarios y 6 ciudades en las que llega el servicio en pocos años, un factor clave de éxito ha sido el aumento de usuarios de forma rápida. De este modo, sería favorable la expansión de eCooltra a más zonas con el objetivo de expandirse y conseguir todavía más clientes.
- Incremento de patrocinios y/o colaboraciones profesionales con otras compañías: Tal y como ha hecho la filial Cooltra, una propuesta para continuar con el futuro de la empresa puede ser la colaboración con otras compañías, pudiendo combinar los servicios de eCooltra con los servicios y/o productos de otras empresas.
- Nuevos socios: Incorporar nuevos socios en la empresa puede permitir conseguir financiación e inversión, sin endeudamiento.
- Obtención de beneficios: Para eso, es necesario aumentar los ingresos y mejorar el margen.

#### *Clientes*

- Satisfacción de los clientes: El hecho de ofrecer un servicio y no la compra de un producto crea la necesidad de conseguir una buena satisfacción del cliente, de forma que los clientes actuales repitan y, además, puedan captarse otros nuevos.
- Premios nacionales/internacionales: La filial ha recibido varios premios nacionales e internacionales tanto por tener un buen servicio, como por la innovación. Es un factor que genera satisfacción del consumidor, es decir, los premios son dados gracias a las buenas críticas de los usuarios, pero al mismo tiempo genera que prueben el servicio nuevos clientes.

#### *Procesos*

- Pionera en el *motosharing*: El hecho de ser la primera empresa que trabaja en este mercado, hace que eCooltra sea la firma relacionada con

el *motosharing*. Por lo tanto, el cliente la tendrá como referente en el sector, generando la confianza necesaria para hacer uso de su servicio.

- Facilidad en el registro como nuevo usuario: La simplicidad a la hora de darse de alta en el servicio como nuevo cliente hace que los nuevos usuarios no abandonen el registro y sigan adelante una vez iniciado el proceso.
- Ausencia de cuota de entrada: El servicio de *motosharing* no necesita pagar una cuota inicial, el pago va ligado a los minutos de uso del servicio.
- Promoción y publicidad eficiente: La necesidad de promoción es elevada sobre todo al principio, puesto que eran los primeros en trabajar en este mercado.
- Paquetes de bienvenida: Dejando a un lado su fácil registro y la ausencia de cuota de entrada, una política que utilizan es la bonificación de minutos gratuitos a todos los nuevos clientes para que puedan probar el servicio y ver si realmente cumple sus expectativas.
- Beneficios a los clientes habituales: eCooltra también premia a aquellos clientes que hacen un uso frecuente de las motocicletas, regalando minutos gratuitos para premiar la fidelidad a la empresa y así hacer crecer la satisfacción del cliente.
- Atención al cliente eficiente: La rapidez y eficiencia a la hora de resolver problemas es clave dentro de una compañía que ofrece un servicio como es el alquiler de motocicletas.
- Sostenibilidad ambiental: Debido a que las motocicletas son 100% eléctricas, eCooltra ofrece un servicio sostenible, acción necesaria, actualmente, debido a la elevada contaminación dentro de las ciudades.
- Utilidad del servicio: La posibilidad de utilizar una motocicleta en cualquier momento del día en ciudades con elevado tráfico y la agilidad durante todo el proceso en que se utiliza la motocicleta, han facilitado el desplazamiento de gran parte de la población.
- Expansión nacional e internacional: La filial de Cooltra ha elegido crecer y darse a conocer en aquellas ciudades donde podía satisfacer una gran necesidad, en este caso, la rápida movilidad sostenible.
- Implementación de una tecnología avanzada: El hecho de poder convertir el teléfono móvil en un mapa para encontrar motocicletas y, al mismo tiempo, en la llave del vehículo ha determinado un gran avance dentro del sector. Esta innovación ha facilitado el proceso de alquiler y ha funcionado como una llamada a los consumidores más jóvenes.
- Facilidad de uso de la aplicación móvil: La app móvil que usa eCooltra es sencilla y al mismo tiempo funcional, agilizando así el proceso tanto de registro, como de uso de motocicletas.

### *Personas*

- Formación para los trabajadores: El *motosharing* es un sector nuevo y cambiante debido a la elevada tecnología necesaria para seguir con su funcionamiento. Un aspecto clave de éxito es la elevada formación dada a los trabajadores tanto en utilización de *software*, como en atención al cliente.
- Contratar trabajadores alineados con los valores de la empresa: Para garantizar la continuación del buen servicio y del futuro de la empresa, es necesario contratar trabajadores alineados con sus valores para evitar incongruencias, problemas o carencia de interés.
- Horarios flexibles: La flexibilidad horaria permite compaginar la vida de los trabajadores. Es una forma de gratificarles por su trabajo y hacerles sentir agradecidos, ya que para que los trabajadores cuiden al cliente, es importante que la empresa cuide a los empleados.
- *Bonus* al salario: Se puede incluir una retribución variable dentro de los salarios de todos los trabajadores tanto para premiar la eficiencia y productividad de los trabajadores, como para animarles a seguir creciendo.

## ***2. ¿Qué indicadores podrían ser adecuados para el control y la mejora de la gestión de eCooltra?***

### *Perspectiva financiera*

- Evolución de las ventas.
- Tasa de crecimiento anual de beneficios.
- Rentabilidad de los fondos propios.
- Tasa incremento anual de patrocinios en euros.

### *Perspectiva de clientes*

- Tasa aumento anual del número de socios.
- Encuestas de satisfacción.
- Resolución de problemas en la primera llamada.
- Repetición del uso del servicio.
- Ratio de minutos pagados y minutos utilizados de clientes habituales.
- Ratio de premios conseguidos y a los que aspiran.

*Perspectiva de procesos*

- Tiempo medio de resolución de incidencias.
- Número de clientes por agente.
- Ahorro de emisión mensual por ciclomotor.
- Distintivo ambiental.
- Disponibilidad de ciclomotores cercanos.
- Rapidez de acceso al ciclomotor.
- Tasa de expansión anual en número de ciudades donde ofrecen el servicio.
- Sistema completamente digitalizado.
- Ciclomotores 100% eléctricos.
- Tiempo medio del proceso de reserva.
- Tiempo medio del proceso de inicio.

*Perspectiva de personas*

- Proporción de trabajadores que reciben formación respecto al total.
- Encuestas de satisfacción de los trabajadores.
- Ratio de objetivos completados respecto a los previstos.

**Referencias bibliográficas**

- BARCIELA, F. (2017) “Cómo convertirse en líder europeo en sólo 10 años”. *Emprendedores*. Disponible en: <<https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/a69872/cooltra-lider-europeo-rent-a-moto/>>. (Accedido: 10 febrero 2019).
- CAMPOS, G. (2018) “eCooltra amplía su flota con 1.150 nuevos modelos”. *ElectroMotos*. Disponible en: <<https://www.electromotos.net/noticias/fabricantes-motos-electricas/ecooltra-amplia-su-flota-con-1-150-nuevos-modelos/>>. (Accedido: 23 enero 2019).
- CEJAS, A. (2018) “eCooltra y Nissan trabajan juntas para ofrecer un servicio eléctrico y sostenible”. *El Mundo*. Disponible en: <<https://www.elmundo.es/motor/2018/05/28/5b0bed9546163fce138b45d8.html>>. (Accedido: 9 marzo 2019).
- COOLTRA (2016) “eCooltra Motosharing aumenta un 50% su flota en Barcelona”. *Cooltra motosharing*. Disponible en: <<https://corporate.cooltra.com/es/ecooltra-motosharing-aumenta-un-50-su-flota-en-barcelona/>>. (Accedido: 26 enero 2019).
- COOLTRA (2018b) “Nuestra historia”. *Cooltra motosharing*. Disponible

en: <<https://corporate.cooltra.com/en/about-cooltra/>>. (Accedido: 14 febrero 2019).

JIMÉNEZ, A. (2017) “Día del Medioambiente: Cooltra ahorrará 1.350 toneladas de CO<sub>2</sub> en 2017”. Cooltra motosharing. Disponible en: <<https://corporate.cooltra.com/es/dia-del-medioambiente-cooltra-ahorrara-1-350-toneladas-de-co2-en-2017/>>. (Accedido: 9 marzo 2019).

TORNÉ, J. R. (2018) “Cooltra multiplica la facturación y prevé ingresar 50 millones en 2019”. *elEconomista.es*. Disponible en: <<https://www.economista.es/catalunya/noticias/9157371/05/18/Cooltra-multiplifica-la-facturacion-y-preve-ingresar-50-millones-en-2019.html>>. (Accedido: 26 enero 2019).