

eCooltra: Motos elèctriques per minuts

ARNAU BACH
IRENE CASAÑÉ
ADRIÁN FLORES
Universitat Pompeu Fabra

Data de recepció: 8/1/2020

Data d'acceptació: 3/7/2020

RESUM

eCooltra, SL és una de les filials de Cooltra Motos, SL. El seu servei consisteix a oferir els clients un mitjà de transport elèctric, la motocicleta, pagant l'ús d'aquesta per minuts. En aquest cas es descriuen els trets principals d'aquest grup, que actualment genera pèrdues tot i l'important augment dels ingressos, i s'incideix en els factors que poden contribuir al seu èxit.

Classificació JEL: G12, G32, M13

PARAULES CLAU

Motosharing, *Startup*, Rendibilitat.

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* té origen a Amsterdam on les famoses “Bicicletes Blanques” donaven l’oportunitat a tots aquells que volien utilitzar-ne una, d’agafar-la de forma gratuïta durant un temps il·limitat. No obstant això, a causa de la inexistència del pagament per part dels usuaris, es va produir un ús incorrecte del servei fent desaparèixer aquest projecte.

Promogut per l’Ajuntament i l’empresa Clear Channel, neix al 2007 el Bicing de Barcelona, un sistema de bicicletes compartides que actualment compta amb més de 6.000 bicicletes i 464 estacions a tota la ciutat. Tanmateix, el seu funcionament canvia respecte al cas anterior, ja que es necessita pagar un abonament anual que permet utilitzar aquest servei durant 30 minuts, a partir dels quals s’ha de pagar una part proporcional al temps superat d’aquest límit. El gran èxit que va tenir aquest tipus de sistema a una ciutat com Barcelona, ja que facilitava el desplaçament en hores punta, va promoure al 2016 el naixement d’un nou servei anomenat *Motosharing* de la mà de Cooltra.

2. L’origen de Cooltra i eCooltra

L’emprenedor Timo Buetefisch d’origen alemany i amb estudis de MBA és el creador de l’empresa. La seva idea de negoci va sorgir quan, després que la seva motocicleta patís uns problemes mecànics, va haver-la de portar al taller. Un cop allà, el mecànic el va informar que les reparacions del seu vehicle durarien unes setmanes. Com que no es podia quedar sense mitjà de transport, va pensar en la idea de llogar un ciclomotor. Finalment, ho va aconseguir, però després de tots els entrebancs que va trobar-se, va decidir oferir el servei ell mateix. És així com l’any 2006 crea COOLTRA amb l’objectiu d’oferir un servei de lloguer d’escúters, tant per a ciutadans com per a turistes. Actualment, ofereix diversos serveis: lloguer de motocicletes tant a llarg com a curt termini, amb opció de compra o no, rënting flexible per a empreses, rënting per a tours de ciutat, l’EcoScooting, que

consisteix en un servei de recollida i entrega de paquets, i, finalment, l'eCooltra Motosharing.

La contaminació és un tema candent entre la població mundial. Any rere any sorgeixen informes realitzats per la comunitat científica advertint a la societat del dany que s'està realitzant al nostre planeta, conseqüència en gran manera de les emissions contaminants dels nostres vehicles. A conseqüència d'aquesta preocupació creixent, neix la idea d'oferir un servei basat en vehicles elèctrics a les grans ciutats. L'empresa pionera d'implementar-ho va ser Cooltra, que va aportar una flota de 250 motos a la ciutat de Barcelona, l'any 2016, sota el nom d'eCooltra.

eCooltra Motosharing sorgeix per donar resposta no només a la contaminació, sinó també a la saturació de vehicles a les grans ciutats. A part d'ajudar a la sostenibilitat, fomenta l'ús de les seves motos elèctriques oferint el registre al seu servei de manera gratuïta. La seguretat també és important a l'hora d'utilitzar qualsevol mitjà de transport i és per això que ofereixen dos cascos de dues talles diferents, incloent-hi també una assegurança d'ús.

Les motocicletes elèctriques es van posar en funcionament per primer cop a Barcelona, però eCooltra no s'ha aturat i ha seguit expandint-se per diverses ciutats, des de ciutats en territori espanyol com València o Madrid, fins a ciutats europees com Roma, Milà o Lisboa, i ja compten amb una flota que supera les 4.600 motocicletes 100% sostenibles.

3. Funcionament del motosharing

El funcionament de les tres empreses principals (eCooltra, Yugo i Motit) és molt similar al de les bicicletes, però l'ús dels ciclomotors no necessiten abonaments anuals. Els requisits per a poder utilitzar el servei són: ser major d'edat, tenir permís de conduir, un telèfon mòbil per poder utilitzar l'aplicació de la companyia i una targeta de crèdit/dèbit per poder vincular-la al compte. L'*app* permet saber la localització de les motocicletes, ja que no s'han de retornar en cap estació com les bicicletes; de la mateixa manera que el telèfon mòbil serveix per obrir i tancar el ciclomotor. A continuació, podem trobar un resum de les empreses líder del sector a Barcelona (figura 1).

	eCooltra	Yugo	Motit
Preu per minut	0,24€	0,17 - 0,19€	0,14 - 0,24€
Tipus de vehicle	Ciclomotor 49 cc elèctric	Ciclomotor 49 cc elèctric	Ciclomotor 49 cc elèctric i moto de 125 cc
Núm. de vehicles a Barcelona	360	240	200
Autonomia	40 km	60 km	40 km

Figura 1. Dades d'empreses líders en *motosharing*.

Al llarg dels anys l'empresa ha tingut una expansió important com es pot comprovar a la figura 2. De tota manera, darrerament, han aparegut algunes restriccions al seu creixement, ja que l'ajuntament ha decidit limitar l'adjudicació de les llicències de motos a la ciutat. En concret, se n'adjudicaran 6.958 a repartir en parts iguals entre 21 operadors, cosa que es tradueix en 331 motos per companyia.

	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
Ingressos	109	1.168	1.934	2.486	3.777	7.210	9.840
Resultat	-46	-346.171	-129	29	-134	-1.051	-2.321
Actiu	165	1.679	2.441	4.241	7.765	23.849	39.215
Fons propis	-43	637	1.274	1.224	1.085	228	-2.093

Font: SABI amb dades del Registre Mercantil.

Figura 2. Evolució dels ingressos, resultat, actiu i fons propis de Cooltra Motos, SL (dades en milers d'euros).

L'aspecte clau que ha desencadenat l'èxit d'aquest tipus de serveis és l'orografia de la ciutat de Barcelona. A banda d'altres ciutats com Amsterdam, on sí que té sentit l'ús de les bicicletes, la ciutat comtal compta amb una geografia bastant irregular que dificulta en segons quines zones el fet de poder arribar pedalejant, fent que els usuaris es decantin per l'ús de les motocicletes. A més, la preocupació, per part de la nostra societat, pel medi ambient ha ajudat a incrementar l'ús de les motocicletes sostenibles.

4. El grup Cooltra

Per entendre com funciona eCooltra, abans hem de mencionar com s'organitza Cooltra. Cooltra Motos és una societat limitada, creada l'any 2006 per Timo Buetefisch, CEO de la companyia, i els dos cofundadors, els germans Henrik i Holger Sprengel; que es dedica a la compra, venda i lloguer de motos i ciclomotors. Com ja hem esmentat prèviament, els fundadors van veure l'oportunitat de negoci en el lloguer d'escúters de manera puntual a partir de la seva pròpia necessitat. En els seus inicis comptaven amb unes 50 motocicletes, però actualment la seva flota ja és d'un 15.000, de les quals gairebé la meitat són elèctriques i 4.600 estan a eCooltra, i mostren un gran compromís per la protecció del planeta. A part, els 6 treballadors inicials han passat a ser 700.

L'empresa Cooltra compta amb diverses filials, les quals ofereixen diferents tipus de serveis, tots relacionats amb el sector de les motos. Totes les filials compten amb la mateixa visió de ser la marca número 1 en el subministrament de solucions de mobilitat sostenible a dues rodes a través de la tecnologia i el talent. A més, hi ha tres valors que totes les organitzacions de Cooltra compleixen:

- **Passió:** El 100% dels treballadors estan compromesos amb el seu treball i amb cadascun dels projectes que realitzen.
- **Compromís:** Ofereixen un gran servei al públic i són flexibles, disciplinats i amb gran actitud per tal de maximitzar la satisfacció del client.
- **Innovació:** A la recerca de constants reptes per anar un pas per endavant del mercat, a més de cometre i aprendre dels errors.

Vegem els serveis que ofereixen les diverses filials:

Cooltra

Ofereix el lloguer de motocicletes, tant per a particulars com per a empreses. Aquest es realitza de manera flexible, i alhora ofereix avantatges en el contracte de l'assegurança, el manteniment o l'assistència en carretera i tallers oficials. A més, un cop finalitza l'arrendament s'ofereixen diversos plans de compra.

És per tot això que, als serveis de B2C, s'ofereixen 4 opcions:

- **Lloguer per dies:** Està destinat a turistes i/o persones que necessiten una moto puntualment. Aquest servei ofereix el casc, l'assegurança bàsica i l'assistència en carretera.

- **Lloguer per mesos:** Destinat a gent que necessita una moto per períodes d'uns certs mesos l'any però a la que no li surt rendible la compra. Amb el lloguer per mesos no s'han de preocupar de la compra del casc, de l'assegurança a tot risc ni de les revisions, així com del manteniment de la motocicleta. Segons el vehicle que es contracti, els preus varien de 117€/mes a 361€/mes. Aquesta diferència de preus entre vehicles la causa les diferents prestacions que ofereixen, com ara el model, la cilindrada, els km d'autonomia, la fiança, la durada del contracte i la franquícia.
- **Lloguer amb l'opció de compra:** Destinat a gent que vol o necessita una motocicleta però que no està disposada a pagar la totalitat d'aquesta en aquell moment. Amb aquest contracte es disposa d'un casc, l'assegurança a tot risc, el manteniment i l'assistència en carretera, així com l'import de circulació. En aquest cas, els preus van d'entre 154€/mes i 672€/mes, i com en el cas del lloguer per mesos, aquest preu depèn del model de la motocicleta, la cilindrada, els kilòmetres d'autonomia i la franquícia.
- **Vendes de segona mà:** Destinat a aquelles persones que volen tenir una moto pròpia a un preu assequible i que disposa de tallers especialitzats que tenen tot el necessari per mantenir i arreglar les motos que compren.

Per la banda de B2B:

- **Rènting flexible/fix:** El flexible és el destinat a les empreses amb una activitat molt estacional o que no necessita una flota de motos tot l'any. El fix és el destinat a les empreses que necessiten una flota constant de motocicletes però que no estan disposades a comprar-les. Amb aquest servei l'empresa decideix quants anys les vol tenir i en paga una mensualitat. Tant en l'opció fixa com flexible, s'ofereix inclòs en el servei el casc, l'assegurança, el manteniment i l'assistència en carretera, amb l'opció de desgravar l'IVA, ja que el rènting es considera una despesa de l'empresa.
- **Cossos policials:** Entre la gran cartera d'empreses que confien en Cooltra, trobem la policia. Recentment, van acordar tant amb fabricants de motocicletes de gasolina com elèctriques per subministrar els diferents vehicles als organismes públics.

Dintre els serveis que van orientats al B2B, algunes empreses, com Domino's Pizza, Burger King, ISS, Prosegur, i alguns organismes, com el Port de Barcelona o els Serveis Municipals de Barcelona, ja han confiat en el servei de Cooltra.

Tots aquests serveis s'ofereixen en diferents ciutats europees d'Espanya, Itàlia, França i Portugal. També estan disponibles a Brasil, únicament a la ciutat de São Paulo.

eCooltra

eCooltra, SL és una de les filials de Cooltra Motos, SL. El seu servei consisteix a oferir als clients un mitjà de transport elèctric, la motocicleta, pagant l'ús d'aquesta per minuts. A través de la pàgina web o de l'aplicació, el consumidor pot observar, a través d'un mapa interactiu, la quantitat i la distància de la seva localització en relació amb totes les motocicletes disponibles. Un cop seleccionada, utilitza el seu dispositiu mòbil, tant per encendre-la com per obrir la cavitat de la moto on pot trobar el casc de seguretat d'ús obligatori per a la circulació. Un cop acabat l'ús, el viatger apagarà el vehicle amb el seu propi dispositiu, fent així el procediment invers prèviament realitzat per a l'arrencada.

Actualment, disposen de dos models de motocicleta elèctrica. Junta-ment amb el primer model anomenat Govecs, recentment han introduït un nou model sota el nom d'Askoll, amb una forma més lleugera per millorar així la maniobrabilitat del vehicle. eCooltra disposa pels seus usuaris de tres packs segons els minuts que es volen adquirir:

- 500 minuts per 94,99 € (0,19€/min)
- 250 minuts per 51,99 € (0,21€/min)
- 100 minuts per 22,99 € (0,23 €/min)

També hi ha l'opció pels usuaris que no volen adquirir un pack, a partir de 0,26€/min.

Actualment, el servei eCooltra s'ofereix a Barcelona, València, Madrid, Roma, Milà i Lisboa.

EcoScooting

Consisteix en la realització de la missatgeria de manera "eco". L'objectiu d'aquesta línia és oferir un servei de *delivery* last-mile B2B sostenible, ja que el 80% dels vehicles que utilitzen per al repartiment són elèctrics. Junta-ment amb la flota de motocicletes, disposen de personal qualificat i de la tecnologia apropiada perquè així totes les comandes arriben a l'hora prevista.

5. Aspectes clau que afecten el control de gestió d'eCooltra

La filial escollida en aquest cas ha estat eCooltra Motosharing, degut a la gran acceptació pels usuaris de les ciutats on opera i el ràpid creixement que aquest fet ha suposat. eCooltra ha estat la filial que ha experimentat un creixement més gran de totes les que formen el grup. Des de la seva creació, fa dos anys, ha registrat més de 300.000 usuaris i els seus ingressos representen el 25% del total del grup.

Entre els reptes principals que té l'empresa podem destacar els següents:

Atenció al client: Com ja s'ha mencionat amb anterioritat, un dels valors de l'empresa és el compromís. En la prestació del servei d'eCooltra, el compromís amb el client és un aspecte clau a l'hora de generar confiança i lleialtat entre els consumidors. A banda de tenir un equip d'atenció al client que sigui eficaç i eficient resolent els problemes dels clients, cal que tinguin una bona comunicació amb l'equip que gestiona les xarxes socials per tal d'acordar una mateixa forma a l'hora de donar resposta a cada tipus de problema.

Constant creixement: En un principi, es van fer dues inversions per un valor total d'uns 23 milions d'euros durant els anys 2017 i 2018, la primera de 5 milions i la segona, aportada pels socis, d'uns 18 milions. Aquesta inversió inicial va ser destinada majoritàriament a l'adquisició de motocicletes i de l'actiu necessari per al creixement del servei a totes les ciutats on operen. Actualment, eCooltra disposa d'una flota de més de 4.600 motocicletes 100% sostenibles entre Barcelona, València, Madrid, Milà, Lisboa i Roma. Es pot dir que és l'empresa líder dins del sector a totes cinc ciutats, gràcies al seu bon servei i a la constant innovació. Tanmateix, el sector està començant a créixer i cal una renovació d'idees per anar sempre un pas per endavant de la resta de competidors.

Rendibilitat d'inversions: Donada la importància de la inversió requerida, és fonamental aconseguir que la rendibilitat sigui adequada.

Qüestions per a la discussió:

1. Quins són els factors clau perquè eCooltra sigui un projecte rendible?

Econòmic – Financer

- Alta inversió inicial.
- Creixement del nombre d'usuaris: Amb més de 600.000 usuaris i 6 ciutats on arriba el servei en pocs anys, un factor clau d'èxit ha estat l'augment dels usuaris de forma ràpida. D'aquesta manera, seria favorable l'expansió d'eCooltra a més zones amb l'objectiu d'expandir-se i aconseguir encara més clients.
- Increment de patrocinis i/o col·laboracions professionals amb altres companyies: Tal com ha fet la filial Cooltra, una proposta per continuar amb el futur de l'empresa pot ser la col·laboració amb altres companyies i així poder combinar els serveis d'eCooltra amb els serveis i/o productes d'altres empreses.
- Nous socis: Incorporar nous socis a l'empresa pot permetre aconseguir el finançament i la inversió, sense endeutament.
- Obtenció de beneficis: Per això, cal augmentar els ingressos i millorar el marge.

Clients

- Satisfacció dels clients: El fet d'oferir un servei i no la compra d'un producte crea la necessitat d'aconseguir una bona satisfacció del client, de manera que els clients actuals repeteixin, i a més, se'n puguin captar de nous.
- Premis nacionals/internacionals: La filial ha rebut diversos premis nacionals i internacionals tant per tenir un bon servei, com per la innovació. És un factor que genera la satisfacció del consumidor, és a dir, els premis es donen gràcies a les bones crítiques dels usuaris, però alhora, genera que nous clients provin el servei.

Processos

- Pionera en el *motosharing*: El fet de ser la primera empresa que treballa en aquest mercat, fa que eCooltra sigui la firma relacionada amb el *motosharing*. Per tant, el client la tindrà com a referent al sector, generant la confiança necessària per fer ús del seu servei.
- Facilitat en el registre com a nou usuari: La simplicitat a l'hora de do-

nar-se d'alta en el servei com a nou client fa que els nous usuaris no abandonin el registre i segueixin endavant, un cop iniciat el procés.

- Absència d'una quota d'entrada: El servei de *motosharing* no necessita pagar una quota inicial, el pagament va lligat als minuts d'ús del servei.
- Promoció i publicitat eficient: La necessitat de promoció és elevada sobretot al principi, ja que eren els primers a treballar en aquest mercat.
- Paquets de benvinguda: Deixant de banda el fàcil registre i l'absència d'una quota d'entrada, una política que utilitzen és la bonificació de minuts gratuïts a tots els nous clients per tal que puguin provar el servei i veure si realment compleix les seves expectatives.
- Beneficis als clients habituals: eCooltra també premia a aquells clients que fan un ús freqüent de les motocicletes, regalant minuts gratuïts per tal de premiar la fidelitat a l'empresa i, alhora, fer créixer la satisfacció del client.
- Atenció al client eficient: La rapidesa i l'eficiència, a l'hora de resoldre problemes, és clau dins d'una companyia que ofereix un servei com és el lloguer de motocicletes.
- Sostenibilitat ambiental: Com que les motocicletes són 100% elèctriques, eCooltra ofereix un servei sostenible, acció necessària a causa de l'elevada contaminació dins de les ciutats actualment.
- Utilitat del servei: La possibilitat d'utilitzar una motocicleta en qualsevol moment del dia en ciutats amb un elevat trànsit i l'agilitat durant tot el procés en què s'utilitza la motocicleta, han facilitat el desplaçament de gran part de la població.
- Expansió nacional i internacional: La filial de Cooltra ha escollit créixer i donar-se a conèixer en aquelles ciutats on podia satisfer una gran necessitat, en aquest cas, la ràpida mobilitat sostenible.
- Implementació d'una tecnologia avançada: El fet de poder convertir el telèfon mòbil en un mapa per trobar motocicletes i, al mateix moment, en la clau del vehicle ha determinat un gran avanç dins del sector. Aquesta innovació ha facilitat el procés de lloguer i ha funcionat com a crida pels consumidors més joves.
- Facilitat d'ús de l'aplicació mòbil: L'app mòbil que fa servir eCooltra és senzilla i alhora funcional, així agilitza el procés tant de registre, com d'ús de motocicletes.

Persones

- Formació per als treballadors: El *motosharing* és un sector nou i canviant a causa de l'elevada tecnologia necessària perquè continuï funcionant. Un aspecte clau d'èxit és l'elevada formació donada als treballadors tant en la utilització de programari, com en l'atenció al client.

- Contractar treballadors alineats amb els valors de l'empresa: Per tal de garantir la continuació del bon servei i del futur de l'empresa, cal contractar treballadors alineats amb els seus valors per tal d'evitar incongruències, problemes o manca d'interès.
- Horaris flexibles: La flexibilitat horària permet compaginar la vida dels treballadors. És una forma de gratificar-los pel seu treball i fer-los sentir agraïts, ja que perquè els treballadors cuidin al client, és important que l'empresa cuidi als empleats.
- *Bonus* al salari: Es pot incloure una retribució variable dins dels salaris de tots els treballadors tant per premiar l'eficiència i productivitat dels treballadors, com per animar-los a seguir creixent.

2. Quins podrien ser els indicadors adequats per al control i la millora de la gestió d'eCooltra?

Perspectiva financera

- Evolució de les vendes.
- Taxa del creixement anual dels beneficis.
- Rendibilitat dels fons propis.
- Taxa de l'increment anual de patrocinis en euros.

Perspectiva de clients

- Taxa de l'augment anual del nombre de socis.
- Enquestes de satisfacció.
- Resolució dels problemes en la primera trucada.
- Repetició de l'ús del servei.
- Ràtio dels minuts pagats i els minuts utilitzats dels clients habituals.
- Ràtio dels premis aconseguits i als que aspiren.

Perspectiva de processos

- Temps mitjà en la resolució d'incidències.
- Nombre de clients per agent.
- Estalvi d'emissió mensual per ciclomotor.
- Distintiu ambiental.
- Disponibilitat de ciclomotors a prop.
- Rapidesa d'accés al ciclomotor.
- Taxa de l'expansió anual en nombre de ciutats on ofereixen el servei.
- Sistema completament digitalitzat.

- Ciclomotors 100% elèctrics.
- Temps mitjà del procés de reserva.
- Temps mitjà del procés d'inici.

Perspectiva de persones

- Proporció de treballadors que reben formació respecte al total.
- Enquestes de satisfacció dels treballadors.
- Ràtio d'objectius completats respecte als previstos.

Referències bibliogràfiques

- BARCIELA, F. (2017) “Cómo convertirse en líder europeo en sólo 10 años”. *Emprendedores*. Disponible a: <<https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/a69872/cooltra-lider-europeo-rent-a-moto/>>. (S'ha accedit: el 10 de febrer de 2019).
- CAMPOS, G. (2018) “eCooltra amplia su flota con 1.150 nuevos modelos”. *ElectroMotos*. Disponible a: <<https://www.electromotos.net/noticias/fabricantes-motos-electricas/ecooltra-amplia-su-flota-con-1-150-nuevos-modelos/>>. (S'ha accedit: el 23 de gener de 2019).
- CEJAS, Á. (2018) “eCooltra y Nissan trabajan juntas para ofrecer un servicio eléctrico y sostenible”. *El Mundo*. Disponible a: <<https://www.el-mundo.es/motor/2018/05/28/5b0bed9546163fce138b45d8.html>>. (S'ha accedit: el 9 març de 2019).
- COOLTRA (2016) “*eCooltra Motosharing aumenta un 50% su flota en Barcelona*”. *Cooltra motosharing*. Disponible a: <https://corporate.cooltra.com/es/ecooltra-motosharing-aumenta-un-50-su-flota-en-barcelona/> (S'ha accedit: 26 gener 2019).
- COOLTRA (2018b) “Nuestra historia”. *Cooltra motosharing*. Disponible a: <<https://corporate.cooltra.com/en/about-cooltra/>>. (S'ha accedit: el 14 de febrer 2019).
- JIMENEZ, A. (2017) “Día del Medioambiente: Cooltra ahorrará 1.350 toneladas de CO₂ en 2017”. *Cooltra motosharing*. Disponible a: <<https://corporate.cooltra.com/es/dia-del-medioambiente-cooltra-ahorrara-1-350-toneladas-de-co2-en-2017/>>. (S'ha accedit: el 9 de març de 2019).
- TORNÉ, J. R. (2018) “Cooltra multiplica la facturación y prevé ingresar 50 millones en 2019”. *elEconomista.es*. Disponible a: <<https://www.economista.es/catalunya/noticias/9157371/05/18/Cooltra-multiplifica-la-facturacion-y-preve-ingresar-50-millones-en-2019.html>>. (S'ha accedit: el 26 de gener de 2019).