



Plan de empresa

Aitor Echevarría Hernández
Jose Antonio Gómez Lázaro
Juan Antonio Sanz Trujillo
Alberto Velázquez Sánchez

Resumen de contenidos

1.	RESUMEN EJECUTIVO	1
2.	EQUIPO PROMOTOR	3
3.	PROPUESTA DE VALOR	5
4.	DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	10
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO	15
5.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
5.2	PEST	21
5.3	ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA	22
5.4	CINCO FUERZAS DE PORTER	25
6.	PLAN ESTRATÉGICO	26
6.1	MISIÓN, VISIÓN y VALORES	26
6.2	ANÁLISIS DAFO	27
6.3	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	28
6.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
7.	PLAN DE OPERACIONES	30
7.1	ANÁLISIS DE ACTIVIDADES Y TAREAS. MAPA DE PROCESOS	30
7.2	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	33
7.3	MUESTRA DEL PRODUCTO	34
7.4	DEFINICIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y SUMINISTROS	35
8.	PLAN DE MARKETING	37
8.1	SELECCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	37
8.2	EXPERIENCIA DE CLIENTE	40
8.3	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR	42
8.3.1	OFERTA COMERCIAL	42
8.4	CONCRECIÓN DEL MARKETING MIX	43
8.4.1	GESTIÓN DE PRODUCTO	43
8.4.2	PRICING	43
8.4.3	GESTION DE CANALES	44
8.4.4	COMUNICACIÓN	46
8.4.5	BRANDING	46
8.5	PLAN COMERCIAL	48
8.6	VALOR DE LA CUENTA	50
8.7	LA DECISION DE COMPRA	50
8.8	DESARROLLO DE LA CUENTA	50
9.	RECURSOS HUMANOS	51
10.	PLAN FINANCIERO	54
10.1	GASTOS E INGRESOS	54
10.2	FLUJO DE CAJA	56
10.3	CUENTA DE RESULTADOS y BALANCE	57
10.4	RATIOS	59
11.	PLAN DE ACCIÓN	60
	ANEXO 1. "ONE PAGE"	61
	ANEXO 2. BIBLIOGRAFIA	63
	ANEXO 3. ESTUDIO COMPLEMENTARIO DE MOVILIDAD	64
	ANEXO 4. COMIC EXPERIENCIA DE CLIENTE Y CUSTOMER JOURNEYS	88
	ANEXO 5. COMPLEMENTO AL PLAN FINANCIERO	94

1. RESUMEN EJECUTIVO

Según estudios recientes, el 40% de la población de la Unión Europea reside en núcleos urbanos. Este hecho se acrecienta aún más en España, tercero en el ranking europeo de los países más densamente poblados en sus ciudades, donde el porcentaje asciende hasta casi un 50%. Por supuesto las grandes ciudades ofrecen grandes ventajas para sus habitantes, sobre todo relacionadas con los servicios y las oportunidades de empleo, pero por el contrario también conllevan una serie de grandes desventajas relacionadas con la calidad y el coste de la vida diaria.

Los núcleos urbanos acogen a muchas pequeñas empresas, pero a un número limitado de las medianas y grandes empresas españolas, porque a medida que el tamaño de las mismas crece deben buscar sitios más propicios para acoger a sus plantillas sin que esto les suponga invertir grandes cantidades de dinero, que puedan afectar a su competitividad. Si nos fijamos en una ciudad como Madrid, en su entorno nos encontramos con grandes polígonos industriales en ciudades periféricas como Getafe, San Fernando de Henares o Alcobendas, así como Parques Tecnológicos en Alcalá de Henares o Tres Cantos que albergan un sinnúmero de empresas. Incluso, en los últimos años, las grandes corporaciones están destinando muchos recursos a la creación de las conocidas como “Ciudad de”, un emplazamiento único y centralizado donde han construido edificios propios y donde dan cabida a gran parte de sus empleados. Así, tenemos los casos de Telefónica o BBVA ubicadas ambas en el barrio de Las Tablas, o de Banco Santander en Boadilla y Arturo Soria. Otras grandes corporaciones, como Airbus, tienen también en sus planes próximos unificar sus centros de trabajo de Getafe e Illescas.

Esta misma circunstancia se da en universidades y hospitales, que cada vez más frecuentemente se ubican en las afueras de la capital buscando grandes espacios disponibles y evitando la saturación del centro.

Pero Madrid no es único en este hecho, la misma situación se da en la mayoría de las capitales de provincia de nuestro país, así como en la mayoría de grandes ciudades mundiales.

Esta descentralización de los centros de trabajo hace que los trabajadores tengan que invertir a diario una gran cantidad de tiempo, y en muchos casos dinero, para poder llegar a sus puestos de trabajo. Y normalmente con un horario específico que debe ser planificado junto con el resto de obligaciones diarias. El transporte público no siempre representa la mejor opción, pues el tiempo se multiplica, se exponen a las condiciones climáticas, etc. El vehículo propio sigue siendo en muchos casos la única opción viable. Este hecho, generalizado en la mayoría de ciudades, es el causante de las altas tasas de congestión circulatoria en momentos concretos del día y en lugares casi siempre repetitivos, con los consiguientes problemas de tiempo, dinero, deterioro medioambiental y por qué no decirlo, malhumor.

¿Qué se puede hacer? ¿Por qué no se fomenta que empleados de la misma compañía (con horarios similares normalmente) o trabajadores de empresas cercanas compartan la forma de ir al trabajo? ¿Por qué no se fomenta el uso de coche compartido entre los estudiantes de una universidad o institución?

GouBlue nace en 2018 como una idea de negocio dentro del ámbito del proyecto final de máster del EMBA desarrollado en la Escuela de Organización Industrial (EOI), con el objetivo de aunar el negocio con la sostenibilidad de nuestro modo de vida a largo plazo, y el impacto que nuestro día a día conlleva en el medio ambiente y en la vida de cada uno de nosotros.

Madrid es el punto de partida para el lanzamiento de este nuevo modelo de negocio, pues se trata de entorno conocido y uno de los principales nichos de mercado que se presentan en nuestro país, aunque su modelo fácilmente exportable y escalable presenta una gran oportunidad de crecimiento para el negocio.

GouBlue ofrece una solución que permite a las empresas reducir los problemas de tráfico que sufren sus empleados en las ciudades, aportando una alternativa para aquellos que necesitan horas para hacer trayectos de minutos y todo con el fin último de reducir la contaminación que corona nuestras ciudades. GouBlue plantea dos tipos de usuarios finales: el usuario conductor y el usuario pasajero. El usuario “conductor”, haciendo uso de su coche particular, publicará su ruta y horario tomando como origen su domicilio y como destino el lugar de trabajo, o viceversa, incluyendo posibles paradas intermedias. El usuario “pasajero” por su parte, podrá hacer una búsqueda de las rutas compatibles entre su punto de partida y su destino en el horario que mejor le convenga. De todo lo demás se encarga el algoritmo de GouBlue. Dicho algoritmo analizará todas las opciones de viaje disponibles para seleccionar la que mejor se adapte a sus necesidades y se las mostrará al usuario pasajero para que pueda enrolarse en el viaje que desee. Una vez hecho, y previa aceptación del conductor, ambos podrán compartir vehículo en las condiciones pactadas de ubicación, horario y precio.

Y todo esto al alcance de la mano mediante una aplicación móvil, que permita al usuario su uso diario, e instantáneo, de manera cómoda y sencilla.

No solo se trata de publicar un viaje, enrolarse en uno disponible o discutir con sus próximos compañeros de viaje los detalles del mismo, sino que además podrá pagar cómodamente desde la aplicación, y ganar puntos por la cantidad de CO2 que ahorre al planeta con sus trayectos compartidos que podrá convertir en descuentos para beneficios y/o premios. Y es que GouBlue pretende hacer partícipe no solo a los usuarios, sino también a las empresas hasta las que cada día van nuestros usuarios. Si bien el Cliente final de GouBlue es el usuario que a diario va a trabajar usando el servicio, el usuario primario y principal son las empresas, las cuales podrán incluirlo dentro de sus Planes de Movilidad al trabajo. GouBlue se presenta como una alternativa a las lanzaderas, a las plazas de parking compartidas y a otros servicios al empleado. Un coche compartido fomenta el compañerismo y las buenas relaciones en el trabajo, que repercuten en la mejora del rendimiento.

El modelo de negocio se basa en la suscripción mensual de la empresa a los servicios. Junto a esta fuente fundamental de ingresos, existe una segunda menor y variable, que se obtiene como comisión por la carga del monedero del usuario. Las tarifas de coche compartido no pretenden que el conductor obtenga un beneficio con su trayecto, solo que comparta gastos, así pues, mediante estas cargas del monedero los distintos usuarios podrán compartir los gastos del trayecto. Por su parte, las empresas pagan una cuota mensual en función de su número de empleados; por menos de dos euros al mes (para empresas de más de 250 usuarios), el trabajador podrá tener acceso a la plataforma que le permita compartir trayecto con sus compañeros o con trabajadores de empresas cercanas. Para aquellas PYMES que deseen usarlo, la cuota se hace más competitiva.

Como se mencionaba al inicio, GouBlue nace con el objetivo de implantarse en Madrid, pero es un modelo fácilmente exportable al resto de ciudades españolas como Barcelona, Sevilla, Valencia o Zaragoza, aunque también a aquellas ciudades que, aun sufriendo menos problemas de tráfico, tienen grandes factorías a las afueras de sus ciudades, es el caso de Renault en Valladolid o Inditex en A Coruña. Pero el objetivo de GouBlue no termina en España, a lo largo de Europa hay grandes países con larga tradición de compartir coche, como Alemania o Francia; países con ciudades pequeñas relativamente cercanas pero que requieren del coche para su acceso.

El modelo actual de movilidad no es sostenible a largo plazo, las ciudades crecen, la población aumenta y cada vez son más los jóvenes que no están interesados en poseer coche propio. La sociedad se mueve hacia grandes ciudades dormitorio en el extrarradio de las grandes urbes, y el transporte interurbano cada día será más fundamental.

Creemos que el futuro pasa por coches compartidos, carpooling y trayectos en vehículo autónomo. Cuanto antes estén preparadas las organizaciones para adaptar su cultura a lo que está por venir, más fácil será la transición. GouBlue ofrece un servicio íntegro de carpooling que facilite dar ese paso, a la vez que ayude a sus empleados a hacer más accesible el trayecto diario al trabajo, a mejorar las relaciones intrapersonales y a cuidar del medio ambiente.

Existen otras empresas que ofrecen servicios parecidos, pero ninguna ha conseguido aun aglutinar negocio, y menos aún aportar el valor añadido que GouBlue ofrece tras conversar y estudiar en profundidad el problema de algunas de las empresas más grandes del panorama nacional.

2. EQUIPO PROMOTOR

Nuestro CEO es “La visión” del equipo.



Tras completar sus estudios en Ingeniería Industrial en la UPM, comenzó su carrera profesional en el sector de la energía y el Oil&Gas. Para migrar posteriormente al sector de la movilidad ferroviaria.

En sus 10 años de experiencia, Alberto ha desempeñado funciones en los diferentes departamentos de la empresa: ingeniería, operaciones y comercial. Esta experiencia le ha permitido tener una visión global del negocio y un conocimiento extenso del funcionamiento en la compañía. Desde sus inicios ha simultaneado la labor técnica con la gestión de equipos multidisciplinares. Alberto ha liderado proyectos con hasta 50 personas a su cargo, presupuestos de hasta 2,0 millones de euros y una cartera de ofertas de 4000 millones.

Nuestro CFO y COO es el motor y “La precisión” del equipo.



Ingeniero de Telecomunicaciones en la UPM, y con un máster en Tecnología Espacial, ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector de Espacio y Defensa.

En sus 10 años de experiencia, Jose ha destacado en múltiples disciplinas, resaltando su labor en el análisis de requisitos, precedentes tanto de estándares internacionales como de los propios clientes. Dicha actividad implica un análisis detallado de la solución propuesta, desde el concepto más elemental hasta la entrega final. Gracias a dicha actividad José ha potenciado aún mucho más su capacidad de análisis, precisión y definición de detalle.

Proyectos de 100 millones de euros han pasado por sus manos, ha coordinado equipos técnicos de trabajo de hasta 10 personas y presupuestos de hasta 4 millones de euros.

Nuestro CMO & CIO es “La comunicación” y “El puente” con nuestro cliente.



Durante sus estudios en Ingeniería Industrial en la UPM, Aitor obtuvo una beca del ministerio de innovación para ir a la ciudad alemana de Kaiserslautern.

Tras esta experiencia, trabajando en un centro de materiales compuestos, recibió una llamada de Airbus, donde comenzó a trabajar como consultor antes de pasar a formar parte de la plantilla.

Allí ha ocupado varias posiciones, como responsable de los ensayos de fabricación (pirámide de test) del nuevo A350. De ahí al modelo A380, donde con apenas 26 años era la voz de un equipo de más de 50 ingenieros. Recogiendo la demanda de cliente de producción y gestionándolas de manera eficiente.

Actualmente es el responsable de la compra de componentes para la fabricación del modelo A350.

Nuestro CTO es “La innovación” en estado puro.



Tras completar sus estudios en Ingeniería Informática en la UPM, recibió una beca para ir a realizar su proyecto final de carrera en el IIT de Chicago.

Juan es un apasionado de la innovación y la tecnología. Ha trabajado como software engineer, IT consultant, “full stack” solution architect y “Head of Digital Transformation”, donde lideró un equipo de 8 especialistas con la misión de implementar procesos, funcionalidades y tecnologías en bancos suizos. Además, ha liderado proyectos de implantaciones de plataformas tecnológicas bancarias, es experto en metodología agile y actualmente alterna su rol de CTO con su rol de consultor tecnológico externo y advisor en el sector financiero.

Por su rol clave como Solution Architect, Juan fue premiado con el: “Extraordinary Achievement Award” de Avaloq Evolution AG.

3. PROPUESTA DE VALOR

La sociedad actual sufre el tráfico de sus ciudades y la masificación de los transportes públicos. En el modelo actual de ciudad, las afueras de las ciudades se convierten en la ubicación idónea para que tantas y tantas empresas localicen sus sedes centrales lo que provoca un goteo incesante de trabajadores desplazándose hacia las mismas.

Aquellos que utilizan el transporte público de media invierten 30 minutos más de lo que lo harían en un trayecto en coche, pero no siempre el coche es la mejor alternativa, pues el tráfico puede arruinar ese desplazamiento tan cómodo.

Para los que por contra se trasladan usando su vehículo propio, lo hacen en general solos, sin acompañante, con el consecuente gasto económico y el ya mencionado tiempo extra ocasionado por los atascos. A esto se une que los gobiernos cada vez ponen más trabas para el acceso de coches a las ciudades, como muestra, el SER, Madrid Central, las restricciones de acceso en periodos de alta contaminación, los vehículos identificados con distintivo ambiental, etc.

El último de los roles de este esquema lo juegan las empresas, aquellas que reciben cada día empleados frustrados por tener que madrugar más por culpa de un transporte ineficiente, empleados que salen “huyendo” de la empresa para no coger atasco, empleados que buscan cambiar de empleo por culpa del tiempo que tardan en llegar a trabajar, y ante la imposibilidad de tener un lugar donde poder aparcar.

El modelo de negocio de GouBlue, por su concepción, es un B2B, considerando que el inicio de la concienciación debe venir motivado por las empresas, pero puesto que nuestros usuarios finales son los conductores y pasajeros, nuestro modelo transmuta a B2B2C. Por ello hemos estudiado el problema de nuestros clientes desde los tres puntos de vista:

1. Empresas/Organizaciones/Universidades
2. Conductores
3. Pasajeros

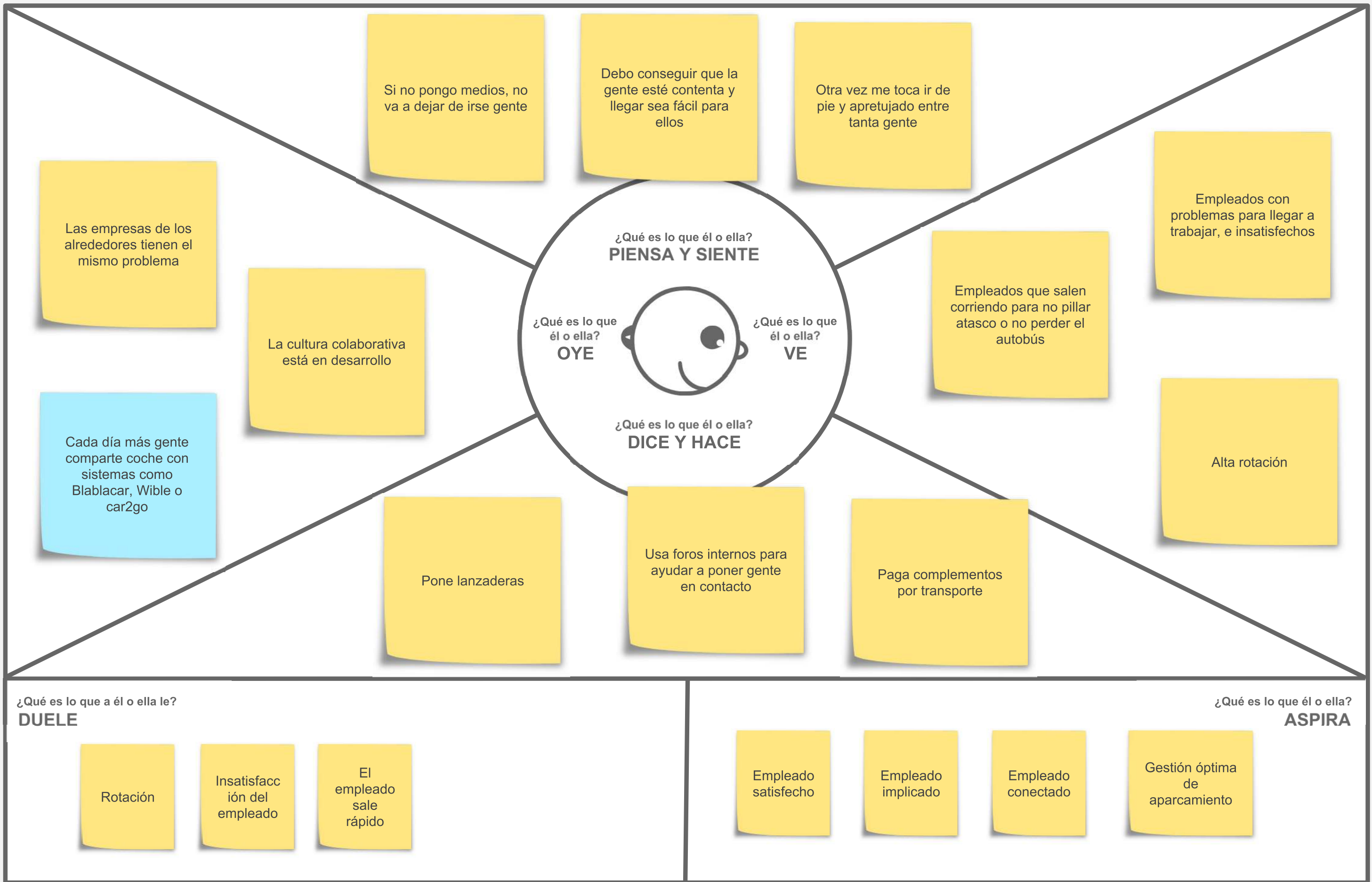
Cada uno de ellos con su propio mapa de empatía:

Empathy Map

Nombre del Usuario / Cliente:
GouBlue_empresas

Diseñado para:
PFM

En: 04/04/2019
Por:



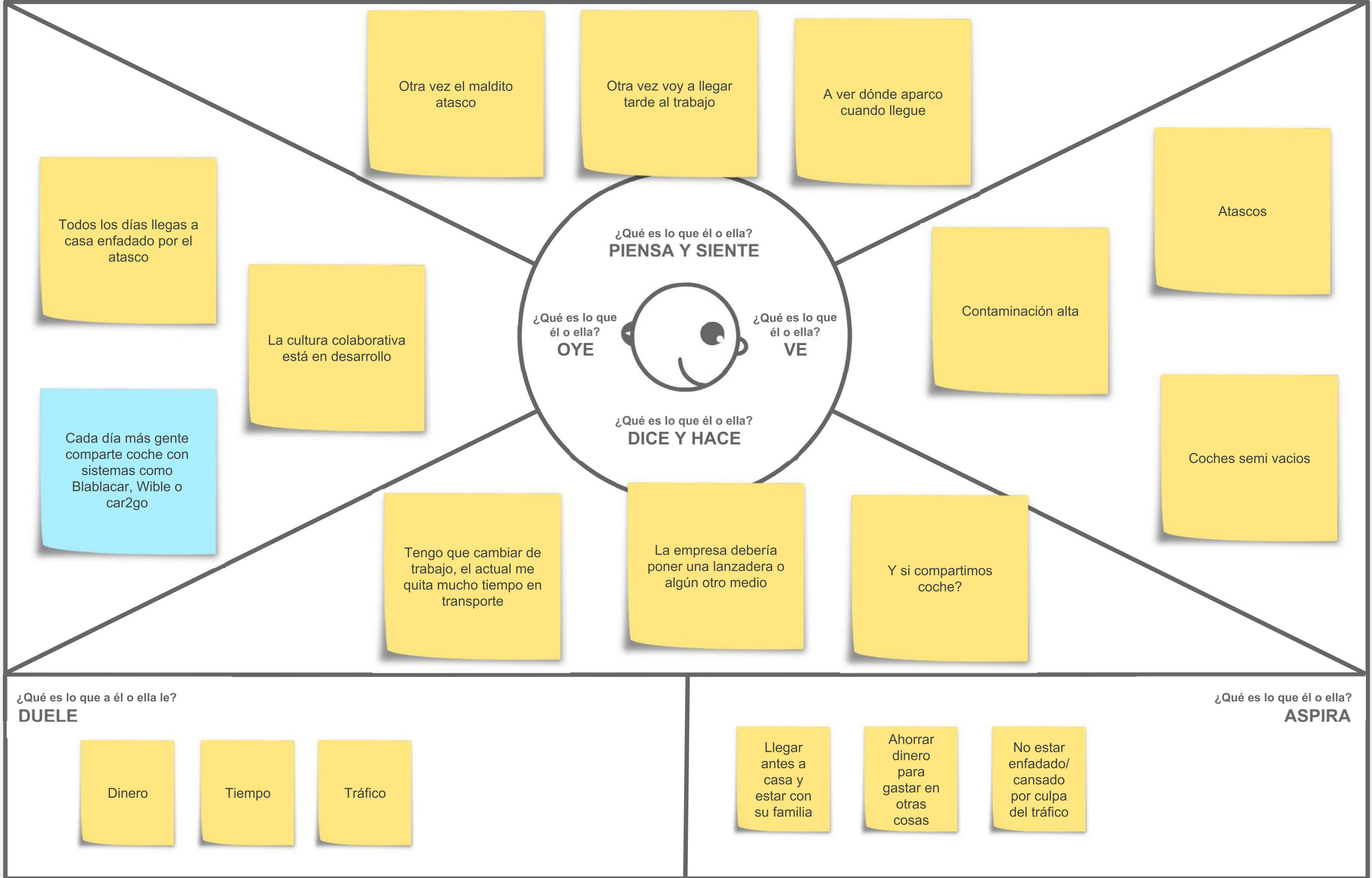
Empathy Map

Nombre del Usuario / Cliente:
GouBlue_driver

Diseñado para:
PFM

En: 04/04/2019

Por:

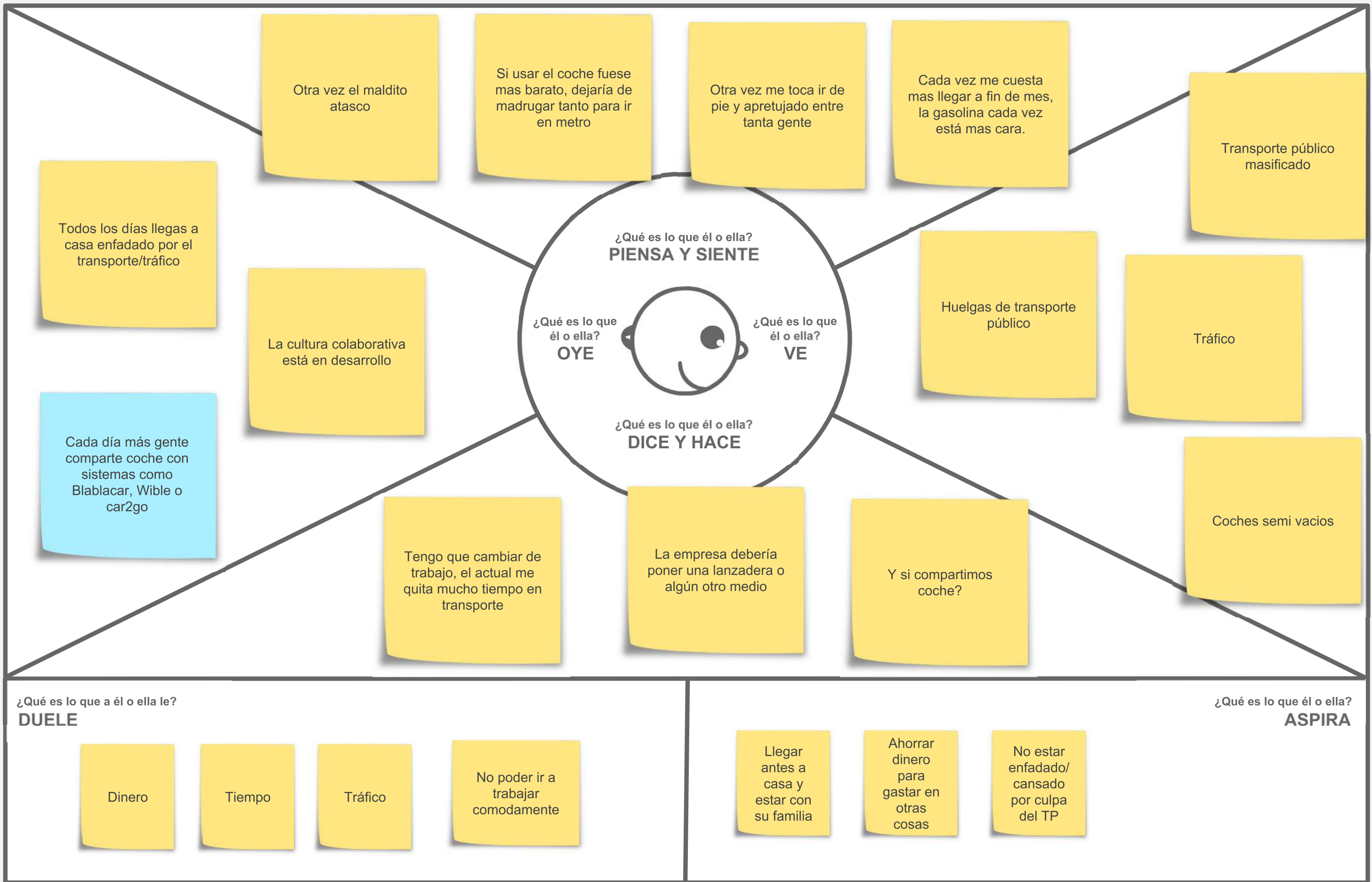


Empathy Map

Nombre del Usuario / Cliente:
GouBlue_pasajero

Diseñado para:
PFM

En: 04/04/2019
Por:



La solución GouBlue

Ante esta situación, GouBlue plantea una solución de carpooling mediante una aplicación móvil que ponga en contacto a gente con trayectos y hábitos diarios similares. Empleados de empresas cercanas, vecinos que trabajan en el mismo parque empresarial, conductores que tienen problemas para llegar a fin de mes y quieren compartir gastos, usuarios del transporte público que están cansados de madrugar más para llegar a trabajar, y así un sinfín de casuísticas personales que promueven el uso de transporte colaborativo.

La media de ocupación de un vehículo en Madrid es de 1,7 pasajeros por vehículo, y si excluimos a los vehículos profesionales de este recuento, la cifra baja hasta 1,2 personas por vehículo. Qué duda cabe de que lo más importante para compartir un coche existe, las plazas libres, pero no existe la herramienta que invite a usarlo.

Es claro que un modelo como el de GouBlue no erradica el problema de tráfico en las ciudades, pero desde luego lo mitiga en cierta medida, y aporta su granito de arena. Para muestra de este efecto, durante la huelga de taxis, los 15723 taxistas registrados en Madrid no hicieron uso del coche por la ciudad, si consideramos que aproximadamente hay dos turnos, eso supondría que unos 8000 vehículos no circularon por Madrid durante esos días. La mejora del tráfico durante esos días, se cifra en una reducción del tráfico del 4,18%. Y es que cualquier granito de arena cuenta si buscamos conseguir un mundo mejor.

El otro grave problema contra el que lucha GouBlue mediante su modelo de negocio es con el de la contaminación en las ciudades. De media, un coche relativamente moderno emite 100 g CO2/km, o lo que es lo mismo, 1 kg CO2 por cada 10 km de desplazamiento. Según estudios recientes, un árbol de unos 20 años absorbe anualmente el CO2 emitido por un vehículo que recorre de 10000 a 20000 kilómetros. Si consideramos que a diario se realizan en Madrid cerca de 2,8 millones de desplazamientos al trabajo, obtenemos una cierta perspectiva de la gravedad del problema. Pero aún es peor si lo enfocamos desde la perspectiva real de las consecuencias de la polución. Aproximadamente la mitad de la polución que sufren las ciudades (48%) es consecuencia del transporte. Estudios recientes han cuantificado como afecta dicha polución a la salud de las personas que vivimos en Europa:

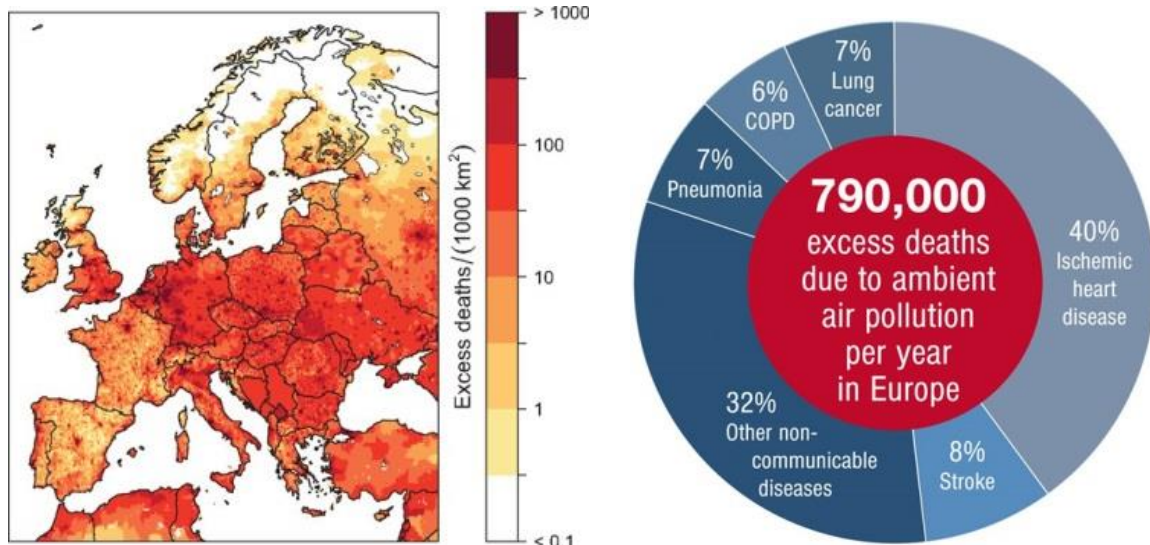


FIGURA 3-1 ZONIFICACIÓN Y NÚMERO DE MUERTES ANUALES ASOCIADAS A LA POLUCIÓN Y ENFERMEDADES CAUSANTES

4. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Cuando un equipo se enfrenta al desafío de crear una startup, el primer gran escollo que se le presenta es asegurarse de que la idea de negocio tiene potencial. En el caso de GouBlue, naciendo en el entorno de la EOI, se ha seguido el proceso iterativo que ha llevado al éxito a tantas y tantas startups. Este método consiste en la hibridación de *design thinking*, *lean startup* y *agile*.

La siguiente imagen resume el proceso de manera sencilla:

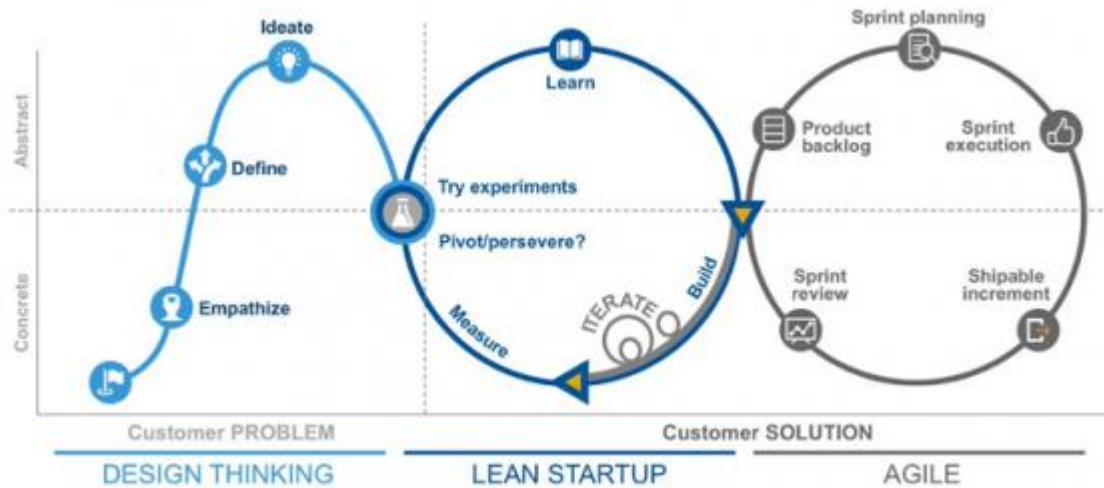


FIGURA 4-1 PROCESO DE CREACIÓN, DESARROLLO Y TRABAJO EMPLEADO POR GOUBLUE

La idea nació como lo hacen todas las grandes ideas, siendo los propios promotores los que sufren de primera mano el problema. Y es que, tras una reunión concertada en la EOI, tres de los cuatro integrantes del equipo GouBlue llegaron tarde por culpa del tráfico. La reflexión fue inmediata: *“¡no es normal que siempre haya tráfico en esta ciudad!”*. Desde ese momento el proceso de creación giró en torno a esa misma idea y a un único objetivo:

¿Cómo podemos mejorar el tráfico en las ciudades?

La respuesta es difícil y resolver el problema es una quimera a la que llevan dando vueltas centenares de personas durante las últimas décadas; el objetivo de GouBlue es ambicioso pero consciente de que no puede resolverse en su totalidad, aunque al menos sí contribuir aportando una alternativa que ayude a mejorarlo.

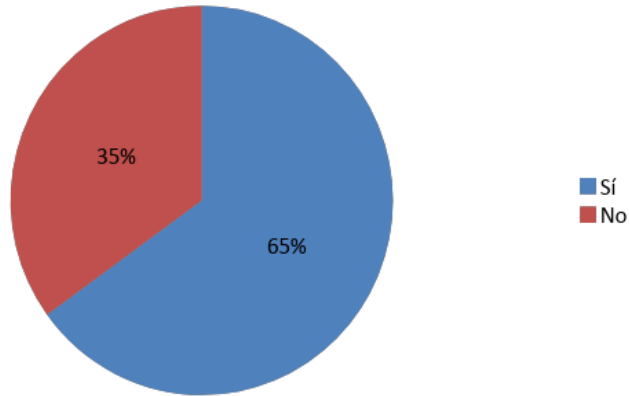
Rápidamente se detectó que el problema del tráfico tenía otros muchos otros asociados, no es solo la gran pérdida de tiempo que sufren los conductores, sino que además se suma el consiguiente extra coste (económico y personal) que se pagan a diario y el terrible efecto que esto provoca en nuestro medio ambiente.

Pero no solo los conductores tienen un problema para llegar a su trabajo, también lo tienen los millones de usuarios del transporte público que a diario invierten tiempo extra para poder llegar a su trabajo, sin que los trayectos sean eficientes.

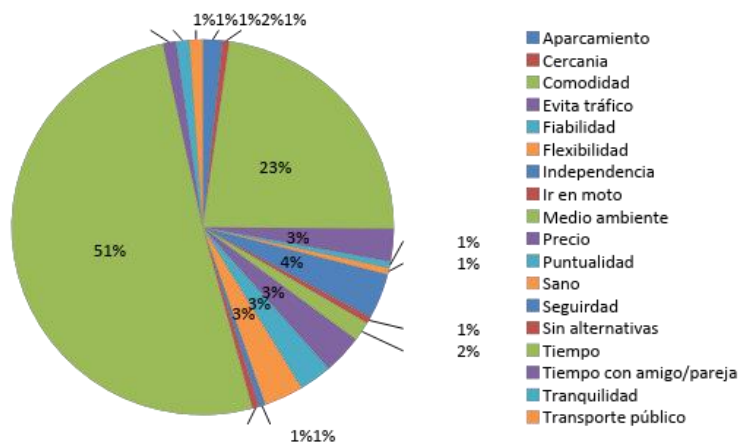
La idea fluyó sola: si somos capaces de conectar a conductores para compartir coche y además facilitamos a aquellos usuarios del transporte público no efectivo la posibilidad de ser pasajeros y hacer que viajen juntos estaremos resolviendo un doble problema. Ese fue el día que nació GouBlue.

El equipo era consciente de que el problema existía, pero hacía falta conocer de primera mano cómo lo sufrían los usuarios, si de verdad lo sentían como un problema o si sus alternativas eran suficientes para resolverlo, así que decidimos hacer una encuesta de amplio espectro (o al menos tan amplio como nos fuese posible) y descartar si no era una opción viable. La encuesta llegó a 150 personas con el objeto de validar el problema, la solución adoptada por cada usuario y su opinión sobre el transporte compartido. A continuación, las principales conclusiones:

¿Considera el tráfico como un problema en tus desplazamientos diarios?



¿Qué es lo que más valora a la hora de elegir la forma de ir al trabajo/estudio?



Para aquellos que no estarían dispuestos a compartir coche, ¿por qué?

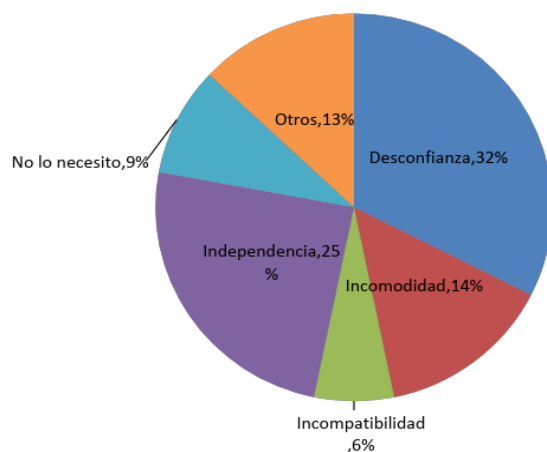


FIGURA 4-2 RESULTADOS ENCUESTA GOUBLUE, ELABORACIÓN PROPIA 2018

Visto que el problema existía, y que los usuarios estaban abiertos a explorar nuevas alternativas para sus desplazamientos diarios, decidimos hacer una segunda ronda de entrevistas. Esta vez presenciales y que nos permitiesen aprender de nuestros posibles futuros clientes.

Se trató de una serie de entrevistas a quince personas, elegidas lo más heterogéneamente posible, a fin de tratar de encontrar tendencias dentro de los subgrupos que componen el global. En esta segunda ronda de contactos con el cliente aprendimos lo siguiente:

- Posible enfoque a segmentos alternativos: Niños que van al colegio con padre “compartido”
- Debíamos añadir algún tipo de calendario para conocer hábitos del conductor. De manera que diésemos seguridad al posible pasajero.
- Debíamos pedir datos sobre la personalidad del conductor. Lo cual derivó en que nuestra app debería incluir un filtro para hacer viajes con gente afín.
- Podríamos ofrecer servicios extras del conductor. Por ejemplo: lavandería, café, o similar. Pero dudamos sobre la legalidad del modelo de negocio compartido.
- Esto derivó en un posible intercambio de favores. Ej.: Yo conduzco, pero tú me planchas las camisas.
- El modelo era más efectivo para los pasajeros que se desplazaban entre las afueras/ciudades dormitorio.
- El usuario necesita alternativas, no quiere que la app haga match sin su consentimiento.
- Los usuarios aún son un tanto inmunes a los posibles cortes de tráfico en los accesos.
- Los conductores prefieren dejar libre (con máximo y mínimo) el precio que quiere cobrar, a su cuenta y riesgo.
- Si se incluyen los filtros, y añadiendo valoraciones y opiniones de otros usuarios, los usuarios consideran que las medidas actuales de garantía son suficientes.
- Como punto extra de seguridad, la publicación del número de puntos del carné.
- Seguridad con código aleatorio para verificar identidad.

En este momento, parecíamos tener una idea que resolvía un problema y que los usuarios querrían usar. Aunque pronto, nos dimos cuenta que por muy buena que fuese la idea, era altamente complejo poder llegar a los usuarios, y que la publicidad es muy cara, el boca a boca una odisea y el posicionamiento SEO un labor cara y compleja. En este punto llegó nuestro primer y mayor pivotaje, teníamos que llegar al usuario, pero de una manera más simple, debíamos llegar a través de las organizaciones: empresas, universidades, hospitales, ministerios, etc. A grandes rasgos, debían ser los propios centros de concentración de personas los que apoyaran la iniciativa, y fue así como decidimos ir a preguntar a las empresas e instituciones:

- cómo afrontaban ellos el problema, si es que lo consideraban un problema,
- cómo lo resolvían,
- si habían planteado una solución de transporte colaborativo entre sus empleados
- si esta iniciativa había funcionado o fracasado, y por qué

Contactar con empresas nunca es simple, pero cada minuto con alguien que ha tenido el problema es equivalente a varios días de investigación. Así accedimos a diferentes contactos. En primer lugar, nos reunimos con la aseguradora AXA, posteriormente con Repsol y por último con Vector.

Lo importante de estas reuniones fueron las lecciones aprendidas. AXA lo intentó, pero no terminó de funcionar, pese a que la acogida inicial fue fantástica. Repsol lo usa a diario, pero no consigue despegar; y Vector no lo tiene y siempre lo quiso. Las principales lecciones fueron las siguientes:

- Es necesario hacer una APP que permita a los usuarios tener accesos a los viajes al momento.
- Si no hay paradas intermedias, es difícil hacer match.
- Hace falta un aliciente adicional para el usuario para hacer uso de la app.
- La gente no siempre está cómoda viajando con ciertas personas.
- El número de usuarios es limitado.

Dichas lecciones se convirtieron en nuestra ventaja competitiva:



FIGURA 4-3 VENTAJA COMPETITIVA GOUBLUE

Tras esta primera ronda de entrevistas se realizó una segunda. En esta ocasión el número se redujo y tan solo nos sentamos con aquellas corporaciones mas interesadas en nuestro producto; en este caso fueron AXA y Bankia. La segunda ronda nos permitió confirmar hipótesis, sobre todo relacionadas con precio, y comenzar a ofrecer desarrollos personalizados.

Como resultado de todas estas reflexiones, entrevistas y aprendizajes, creamos el business model canvas que sienta las bases de GouBlue:

Business Model Canvas

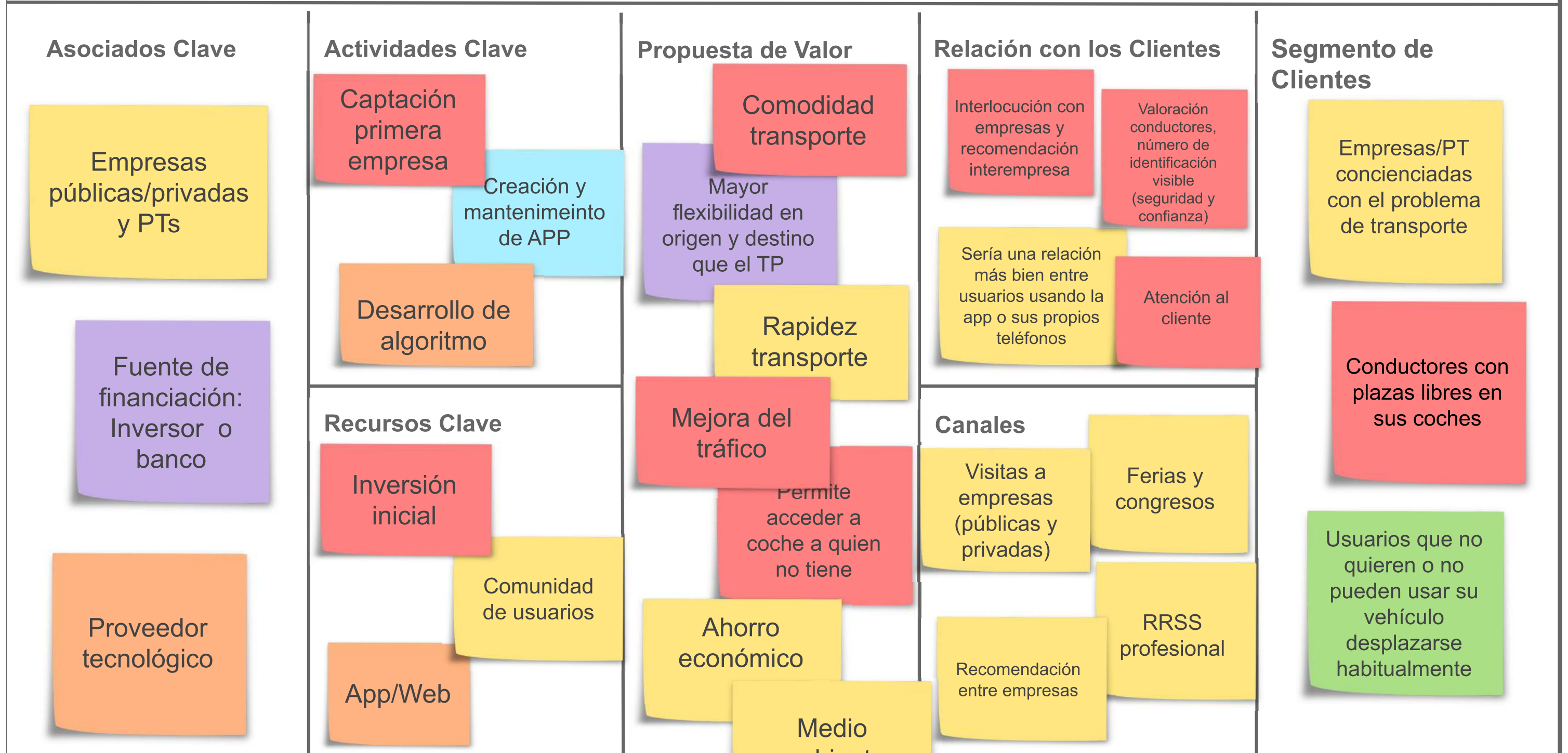
Diseñado por:

GouBlue

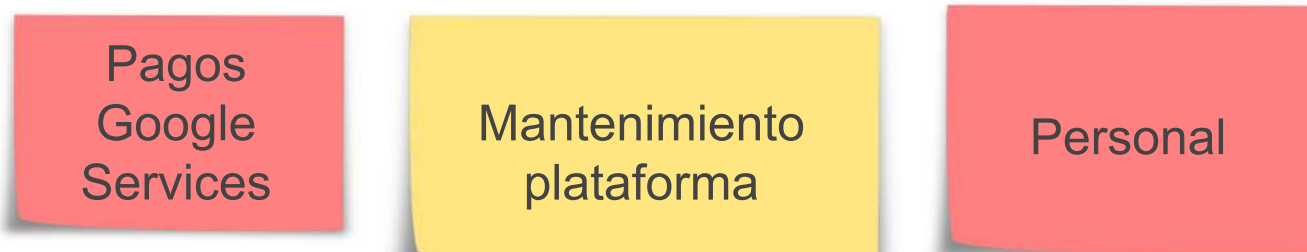
Proyecto Fin de máster

En: 04/07/2019

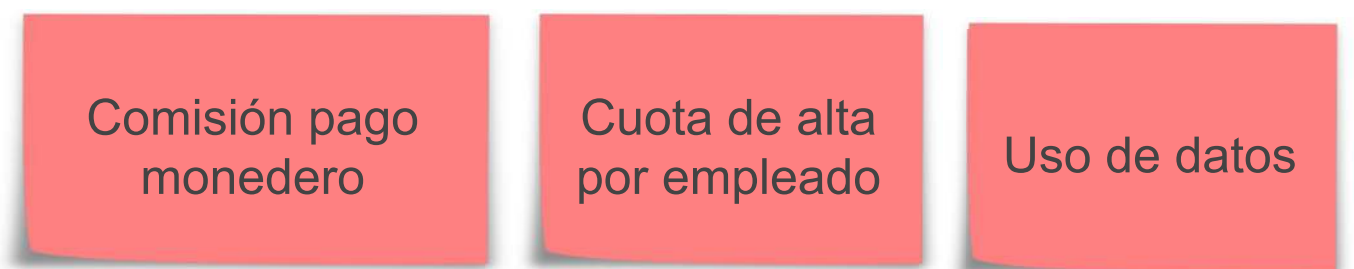
Presentacion final



Estructura de Costos



Vías de Ingreso



5. ANÁLISIS DEL MERCADO

El reto de una movilidad eficiente es un desafío mundial. De esta forma, desde ONU Habitat se espera que los desplazamientos dentro de los núcleos urbanos (en términos de kilómetros recorridos) se tripliquen o incluso cuadripliquen de aquí a 2050. La falta de eficiencia en este campo, podría acarrear notables carencias en lo que a acceso a los lugares, actividades y servicios por parte de los ciudadanos se refiere.

Dentro de la Unión Europea (UE) la movilidad también alcanza una dimensión importante. Cabe recordar que en la Unión al menos el 60% de la población vive en núcleos urbanos de 10.000 o más habitantes. La movilidad de este porcentaje de población ocasiona el 40% de todas las emisiones de CO₂, dentro del sector transporte, en Europa, además del 70% de otros contaminantes derivados del transporte de personas y mercancías.

Para detalles más extenso sobre este análisis, referirse al Anexo 3.

5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las grandes ciudades españolas (y europeas en un modelo de trabajo muy similar) presentan planes de movilidad conocidos como Planes de Movilidad Urbana Sostenible o PMUS; los cuales comprenden tanto el análisis de la movilidad en su entorno, como las políticas y acciones que se piensan aplicar desde el Poder Ejecutivo. Son planes a corto y medio plazo, normalmente períodos de entre 5 y 6 años.

Estos PMUS dan una visión muy completa de la situación de la movilidad en cada una de las ciudades. Tomando como base estos planes, se ha analizado y estudiado los planteamientos que se aplican a día de hoy en las principales ciudades españolas.

También se han analizado los planes de otras ciudades europeas, donde el uso del transporte colaborativo y la concienciación medioambiental van por delante de España y donde estas iniciativas de transporte colaborativo son ya una realidad.

En este capítulo se extraen las principales conclusiones sobre la movilidad en Madrid, donde tanto a nivel estadístico como a nivel de políticas a desarrollar, nos encontramos en un entorno favorable para la implantación de una solución como la que propone GouBlue.

FACTORES SOCIO-ECONÓMICOS¹

En la ciudad de Madrid están empadronados 3,2 millones de habitantes. La población de la capital ha pasado de representar el 56% del total de la Comunidad en el año 2004 a suponer únicamente un 47% en el 2017. Esto refleja el estancamiento de la población de la capital frente a un mayor crecimiento de los municipios colindantes. Por otro lado, se identifica una diferencia notable en cuanto a las tasas de envejecimiento entre Madrid y su Área Metropolitana. La capital dispone de una población cada vez más mayor, mientras que la región metropolitana está habitada por población de media más joven.

Se produce así un continuum urbano de más de 6 millones de habitantes, con densidades superiores a los 5000 hab./km². Tras el Brexit, Madrid es la segunda metrópoli más grande de la Unión Europea (ver Figura 5-2).

Otros factores socioeconómicos¹ que influyen directamente en la generación de viajes y en los patrones de movilidad son los siguientes:

- **Producto Interior Bruto (PIB):** cuanto mayor es la actividad económica, mayor es la generación de viajes. Respecto al PIB en 2018, la Comunidad de Madrid generó 173,505 millones de €, lo que supone el 19,1% del PIB nacional. En términos de PIB per cápita, la Comunidad de Madrid generó 33820 € por habitante en 2018, situándose muy por encima del PIB per cápita nacional: 25064 € por habitante.
- **Población ocupada:** cuanto mayor es la generación de empleo, mayores son las necesidades de movilidad. La tasa de paro de la Comunidad de Madrid fue del 11,8% en el último trimestre de 2018, inferior a la tasa de paro nacional en ese mismo periodo, del 14,3%.

¹ Los datos presentados corresponden a la Comunidad de Madrid. Fuente: INE, Comunidad de Madrid. Son datos a precios corrientes o de mercado de 2017.

En el año 2018, la Comunidad de Madrid registraba más de 3 millones de empleos, concentrándose el 60,6% en la capital. Debido al notable crecimiento de la actividad económica en el entorno de Madrid este porcentaje se ha reducido desde el 63,9% que representaba en 2005. Se está produciendo por tanto una creciente deslocalización de la actividad económica desde el centro hacia la periferia. Y si bien se dispone de un buen servicio de transporte público, éste no puede (en la mayoría de las ocasiones) competir en tiempo con el uso del automóvil particular. Lo cual propicia una utilización mayoritaria del vehículo privado en las relaciones transversales.

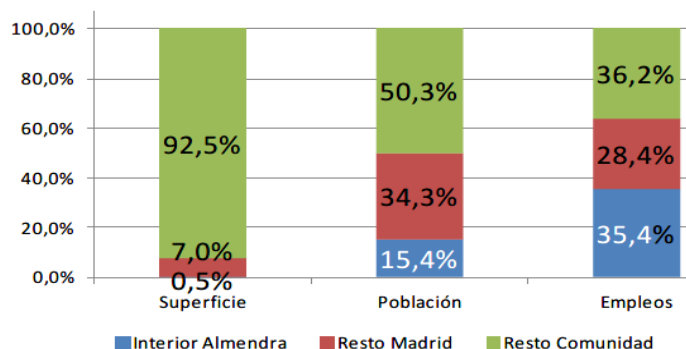


FIGURA 5-1 DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIE, POBLACIÓN Y FILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL POR CORONAS (FUENTE: INE E INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID)

- Tasa de motorización: cuanto mayor es la disponibilidad de vehículos privados, mayor puede ser el porcentaje de movilidad asociada. En relación al parque de vehículos, en el área metropolitana de Madrid se registraron 3,62 millones de turismos en 2017, con una tasa de motorización media de 519 turismos por cada 1,000 habitantes. El parque de vehículos de la ciudad de Madrid era de 1,85 millones, de los cuales un 78,7% son turismos. El crecimiento medio de este parque ha sido casi nulo desde 2005 (disminución de un 1%), si bien se ha observado un incremento significativo de motos y ciclomotores (aproximadamente un 30%). Este dato es positivo desde el punto de la sostenibilidad y gestión (menor ocupación de espacio y menor contaminación).

En resumen, los datos socioeconómicos del área metropolitana de Madrid ponen de manifiesto que el sistema de transporte debe evolucionar y atender a las necesidades de movilidad de los usuarios. Además, se debe tener en cuenta que se trata de una economía creciente con una población cada vez más envejecida.

FACTORES MEDIOAMBIENTALES

A partir del Inventario de Emisiones y el Balance Energético de la ciudad de Madrid se han determinado las emisiones contaminantes generadas por el tráfico de vehículos.

Las emisiones de NOx² se han reducido un 47% (2006-2016) y las de CO2 en aproximadamente un 23%. Sin embargo, todavía queda margen de mejora en cuanto a la disminución de la contaminación local en función de lo establecido en la Directiva Europea de Calidad del Aire 2008. En lo relativo a las emisiones de gases de efecto invernadero aún queda camino para alcanzar. El objetivo planteado en la Estrategia Europea 20/20/20 de reducción de un 20% para el 2020 de las emisiones de CO2 respecto al año base (1990).

COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA DE MOVILIDAD

Se entiende por competitividad del sistema de movilidad como la mejora de las relaciones de movilidad en todos los modos motorizados. Así, para el vehículo privado se ha considerado como indicador el nivel de congestión, constatándose que un 5,9% de los km recorridos se realizan con niveles de congestión muy elevados. Esta cifra se duplica en vías como la M-40, registrando notables demoras entre los conductores.

² Fuente: Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid

Por lo que se refiere al transporte público³, la velocidad media (21 km/h) puede considerarse relativamente baja ya que para un desplazamiento medio; supone emplear más de 30 minutos. Siendo aún inferior en las relaciones periferia-periferia con el consiguiente incremento del tiempo de trayecto.

Como aspecto positivo destacado, la cobertura del transporte público es del 100%, es decir, toda la población dispone de una parada de autobús o estación de metro a menos de 350 metros. En contrapunto, por la distribución radial del sistema de transporte de la Comunidad de Madrid, si bien los desplazamientos que unen la Almendra con la periferia son altamente efectivos en tiempo, los desplazamientos entre puntos periféricos son ciertamente lentos tediosos, obligando en muchos casos a tener que desplazarse hacia el centro para coger desde allí alguna línea de metro o autobús. Este modelo de implantación del transporte en la Comunidad de Madrid se replica en otras grandes ciudades españolas con Barcelona o Sevilla.

En la ciudad de Madrid, en 2004, los residentes realizaban 8,4 millones de viajes en un día laborable, considerando todos los modos (pie, bici, transporte público y vehículo privado). La Almendra central fue origen o de destino del 42% de los viajes. En 2018, la movilidad global se ha reducido aproximadamente un 4,5% respecto al 2004 lo que supone un pequeño respiro para la ciudad.

En las relaciones con origen y destino fuera de la M-30, se usa el coche en prácticamente la mitad de los desplazamientos, lo que supone un reto para la gestión de la movilidad de la ciudad en general. Los valores son muy parecidos respecto a otras grandes ciudades europeas.

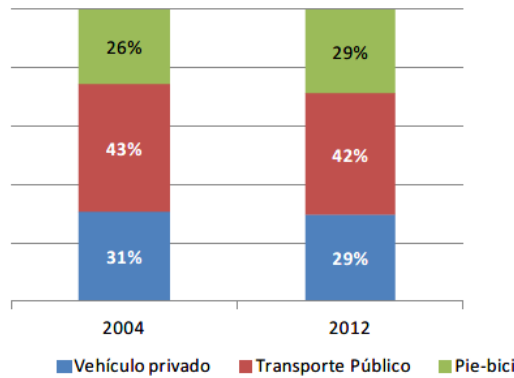


FIGURA 5-2 EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN MODAL EN MADRID (%) (FUENTE: ENCUESTA DOMICILIARIA DE MADRID 04 Y ENCUESTA DEL BARÓMETRO DE CONSUMO DEL AYTO. DE MADRID)

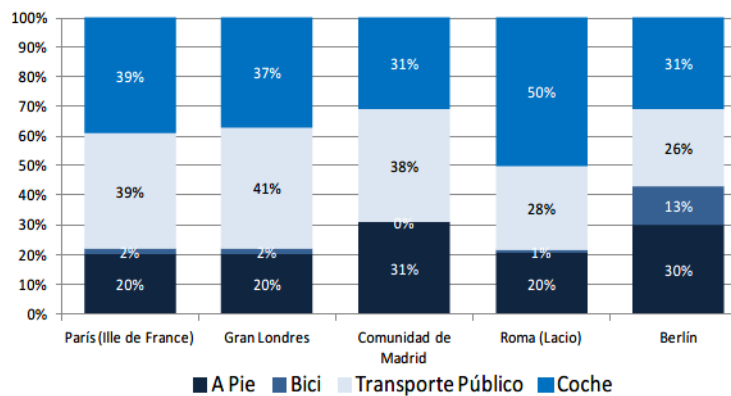


FIGURA 5-3 COMPARATIVA DE LA DISTRIBUCIÓN MODAL A NIVEL METROPOLITANO (%) (FUENTE: PARÍS: ENQUETEGLOBALE TRANSPORT 2010, LONDRES: TRAVEL IN LONDON 2010, MADRID: EDM 04, ROMA: CIVITAS, BERLÍN: WIKIPEDIA)

Muchos problemas del sistema de movilidad se pueden monitorizar mediante el indicador de uso relativo del coche, el análisis de la elección modal y sus causas.

Así, el SER y la falta de aparcamiento en destino son el principal elemento regulador de la demanda de vehículo privado, siendo apuntado por los usuarios que poseen coche como la primera causa de utilización del transporte

³ Fuente: Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid

público. Este hecho se ha hecho más candente en los últimos tiempos con la activación de las políticas asociadas a Madrid Central. En otras ciudades, como Londres, el acceso de vehículos conlleva una tasa de 15 libras con un fin mayormente disuasorio.

En la movilidad laboral, que coincide con los periodos punta, la utilización del coche es muy importante y su ocupación muy baja. Esta tendencia se acrecienta en las áreas de actividad económica perimetrales donde más de un 70% de los desplazamientos se efectúan en coche. La ocupación del vehículo es un 11% inferior a la media de desplazamientos por motivo trabajo (1,1 personas/ veh. en lugar de 1,35 personas/veh.)

La red viaria de Madrid se estructura a partir de una estructura radioconcéntrica en la que se combinan anillos de circunvalación con ejes radiales de acceso. Se caracteriza por un elevado nivel de jerarquización. Así, de los cerca de 3,000 km de vías que dispone la ciudad, el 63% soporta intensidades de tráfico por debajo de 10000 veh./día, lo que representa únicamente el 15% del tráfico de la ciudad. Por el contrario, en el 37% del viario restante (vías con más de 10000 veh/día) se concentra el 85%.

Por lo que se refiere a la demanda, en un día laborable tipo se registran más de 2,5 millones de desplazamientos en vehículo privado con origen o destino en la ciudad de Madrid. A esto, habría que añadir los realizados por el taxi y la distribución urbana de mercancías, que pueden suponer hasta 0,9 millones de desplazamientos más.

Desde el año 2004 hasta el 2012, el descenso del tráfico de vehículo privado en Madrid fue prácticamente de un 15%. Por el contrario, en tráfico externo (0,9 millones de vehículos entran o salen diariamente de Madrid), la reducción, a pesar de la crisis económica, fue únicamente del 5%. En los últimos años la tendencia se mantiene, y es muy sugerente para una propuesta de valor como la que propone GouBlue.

OFERTA DE TRANSPORTE PÚBLICO

La ciudad de Madrid dispone de una importante oferta de transporte público que prácticamente cubre todo el territorio.

La red de Metro de Madrid es una de las más extensas del mundo (293 km) y ofrece una buena cobertura a la ciudad. Sobre todo, en el interior de la M-30 donde la proximidad de las paradas y el tramado de líneas dan servicio a casi todo el ámbito territorial en un radio de 350 metros. Así y para toda la ciudad, el 66% de la población dispone de una estación de Metro a un radio de 600 metros (menos de 10 minutos andando). Pero esta red está muy radicalizada lo que penaliza los trayectos transversales, y, además, a medida que nos alejamos del centro, disminuye la cobertura, llegando en muchas de las Áreas de Actividad Económica a no tener servicio de Metro.

El servicio de autobús urbano con una red de más de 200 líneas y aproximadamente 775 km de itinerarios complementa la oferta de transporte público. Cubre zonas o relaciones no satisfechas por el metro dando un servicio de proximidad para los desplazamientos cortos en los que el metro no es competitivo. Prácticamente el 100% de la población de Madrid queda a menos de 350m. (5 minutos andando) de una parada por la que pasa un autobús con un intervalo de menos de 15 minutos.

Además, la oferta se completa con el autobús interurbano y cercanías de RENFE, que por su velocidad comercial suponen una buena competencia al coche privado en largas distancias. En este sentido, la red de cercanías permite velocidades comerciales elevadas en muchas conexiones radiales y especialmente en las relaciones norte-sur que pasan por el centro de la ciudad (velocidad comercial de 35 km/h).

En los últimos 15 años, el transporte público ha sufrido un continuado descenso en el número de viajeros, paralelo a la crisis económica y al paro laboral. Solo en el periodo 2004-2012 concretamente descendió un 9%. En los últimos años la tendencia se invierte, pero a un ritmo mucho menor del esperado.

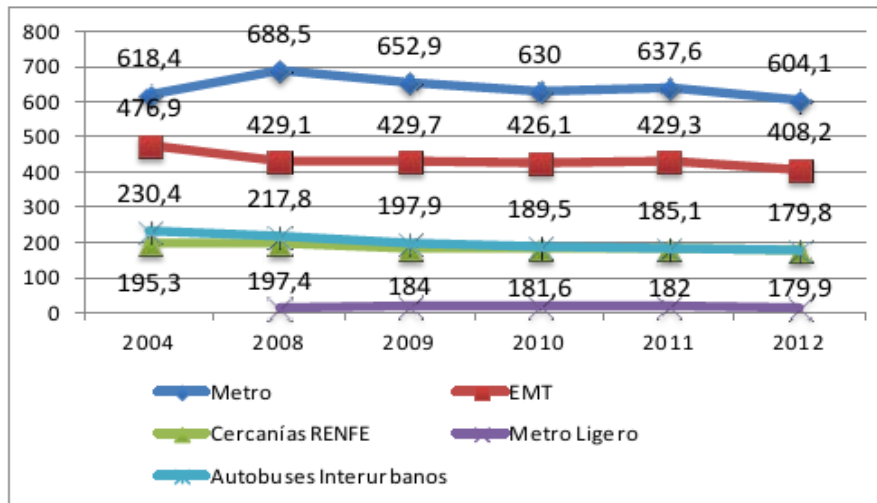


FIGURA 5-4 EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE TRANSPORTE PÚBLICO (M VIAJEROS/AÑO)
(FUENTE: CONSORCIO REGIONAL DE TRANSPORTES DE MADRID)

El número de licencias de taxi para un área de prestación de casi 5 millones de habitantes es de 15517. El número de licencias por cada 1000 habitantes es de 2,52, superior en aproximadamente un 70% a las de París. En 2008, más del 60% de los taxis que circulaban lo hacían en vacío. Esta tendencia se remarca con el ascenso de las VTC. Actualmente hay 4955 licencias de VTC. Así se desprende de los datos recopilados por el Ministerio de Fomento, que revelan también que el número de coches de empresa como Uber se multiplicaba por más de nueve sobre el máximo que debería tener por ley (517 autorizaciones). Con estas cifras, la ratio real entre los dos sectores es una licencia VTC por cada tres taxis.

Un indicador de la accesibilidad en transporte público viene determinado por la calidad de servicio de las áreas de intercambio modal, que se mide en facilidad del transbordo y en una política tarifaria que no grave la conexión.

En la Comunidad de Madrid se registra un elevado número de desplazamientos intermodales (se utilizan más de un modo de transporte: coche-tren, bus-metro, bici-tren, etc.), aproximadamente un 14%, elevándose a un 33% en el caso del autobús.

En el año 2007, se iniciaron los procesos de Camino Escolar en la ciudad de Madrid. Su objetivo era crear entornos seguros que inciten a los alumnos a desplazarse a pie y a disponer de una mayor autonomía (ir solos a la escuela). Para ello, además de actuaciones divulgativas y educativas se procede al diseño de actuaciones infraestructurales de mejora del entorno. Se ha observado un elevado nivel de aceptación por parte de escolares y profesores (89%). Donde se ha llevado a cabo se observa un menor uso del coche (un 11% en vez de un 26%) y una mayor autonomía (un 59% en vez de un 28%). Como aspectos negativos se detecta una escasa implicación de las familias (17%) y la falta de continuidad en su aplicación. La falta de recursos y el consiguiente retraso en la realización de obras de infraestructuras reducen la visibilidad del programa.

La bicicleta posee una elevada potencialidad como modo de transporte ya que un 82% de los habitantes de Madrid trabajan en el propio municipio, teniendo el 40% de los desplazamientos internos motorizados del municipio una longitud inferior a los 5 km. Desde el año 2006, prácticamente se ha cuadruplicado la oferta ciclista. La red de vía ciclistas se ha desarrollado principalmente fuera de la M-30, iniciándose con el cierre del anillo verde y completándolos con diversos ejes radiales, permitiendo atravesar la ciudad de Este a Oeste por el centro de Madrid. No obstante, todavía es un modo minoritario que no alcanza el 1,5% del total de viajes en modos mecanizados.

La Ordenanza de Madrid permite que los carriles-bus puedan ser utilizados por las motocicletas y ciclomotores. Un crecimiento significativo del parque de motocicletas podría incidir en la velocidad comercial del transporte público e incrementar el número de fricciones. Se han incrementado las plazas destinadas al estacionamiento de motocicletas con objeto de facilitar su uso y evitar que aparquen sobre la acera. Desde el año 2006 el número de plazas se ha multiplicado por 6.

Como resumen de situación se podría indicar:

- Transporte público:

Madrid dispone de una importante oferta de transporte público, especialmente en la Almendra central de la ciudad, factor que repercute positivamente en el uso del transporte público. Pero la comunicación circunferencial no es tan eficaz y en muchas ocasiones limita las opciones de los usuarios.

La existencia del SER en esta zona de la ciudad aún tiene margen para acentuar su efecto disuasorio, ya que más de la mitad del espacio es utilizado por usuarios que están más de 2 horas.

- Vehículo privado:

La existencia de la M-30 y M-40 condiciona la movilidad de la ciudad, sobrepuestos a una estructura radial de penetración en coche que llega casi al centro de la Ciudad. Este hecho permite, fuera de los periodos de congestión, una rápida conexión entre las distintas zonas de Madrid en vehículo privado.

La ciudad es el centro de una enorme área metropolitana, y a un esquema de distribución de actividades residencia-trabajo especialmente poco denso en muchas zonas del Área Metropolitana determina escenarios de congestión elevados y los consiguientes problemas de contaminación atmosférica y acústica derivados.

- Desequilibrios territoriales del sistema de movilidad:

La mayor parte de la movilidad en coche se desarrolla en los accesos y en las relaciones periferia-periferia. Mientras las actuaciones en materia de movilidad en el interior de la Almendra son cuantiosas, principalmente por lo que se refiere a la gestión del tráfico de vehículos, en el exterior de la M-30 las intervenciones han sido menores. A ello debe añadirse la elevada radialidad del transporte público, que lo convierte en poco competitivo con el coche en las relaciones transversales entre distintas zonas de la periferia de la ciudad.

Las siguientes figuras dan idea de la situación actual de la movilidad en Madrid y posicionan a GouBlue como una solución a los problemas detectados:

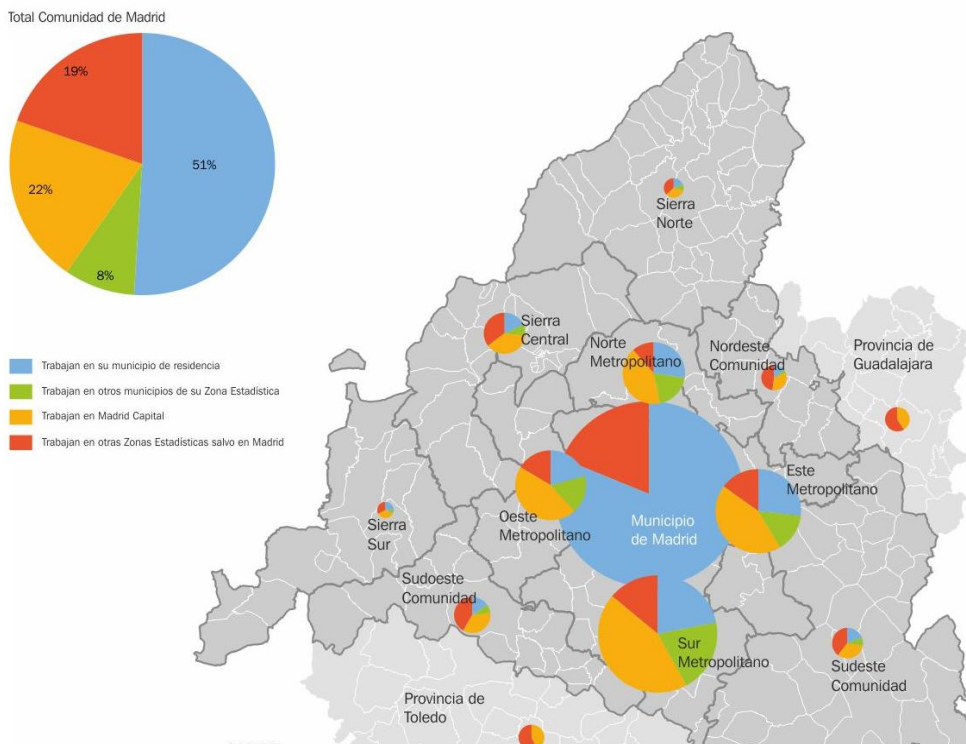


FIGURA 5-5 TRABAJADORES SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA Y LUGAR AL QUE SE DESPLAZAN. ZONAS ESTADÍSTICAS 2016 (FUENTE: ATLAS DE LA MOVILIDAD RESIDENCIA-TRABAJO EN CAM 2017)

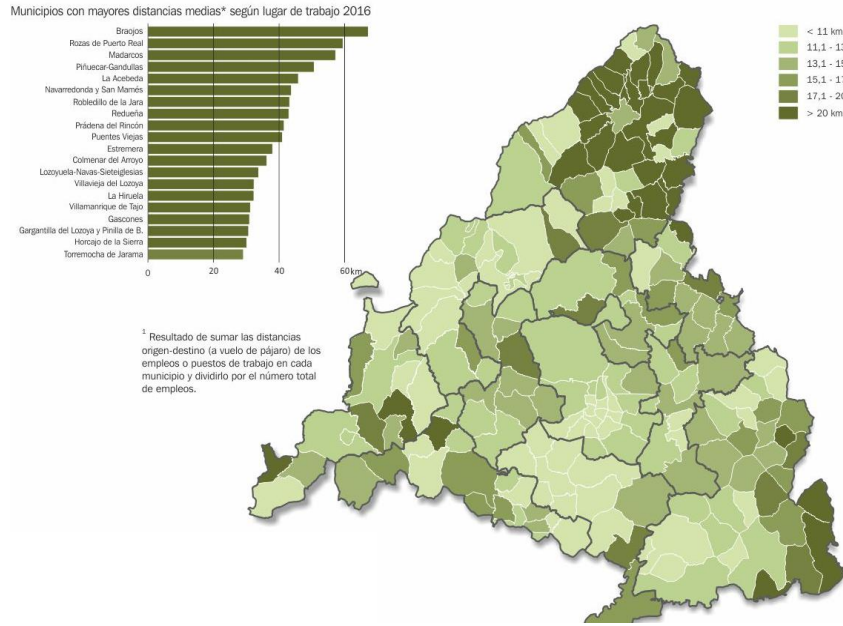


FIGURA 5-6 DISTANCIAS MEDIAS RESIDENCIA-TRABAJO PARA LOS EMPLEOS EN CADA MUNICIPIO 2016 (FUENTE: ATLAS DE LA MOVILIDAD RESIDENCIA-TRABAJO EN COMUNIDAD DE MADRID 2017)

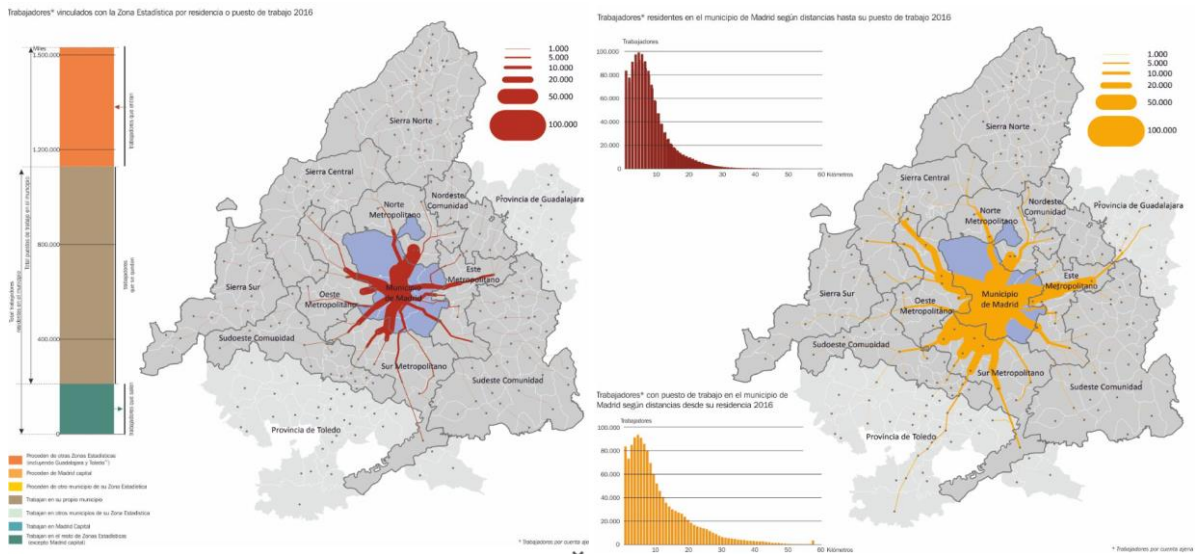


FIGURA 5-7 FLUJOS INTERMUNICIPALES DE TRABAJADORES CON ORIGEN Y DESTINO EN EL MUNICIPIO DE MADRID (FUENTE: ATLAS DE LA MOVILIDAD RESIDENCIA-TRABAJO EN COMUNIDAD DE MADRID 2017)

5.2 PEST

Factores políticos y legales

Actualmente no hay unas leyes muy claras en cuanto al uso de plataformas y hay aspectos cambiantes según el legislador, sin una línea única.

Por otro lado, los ayuntamientos de las grandes ciudades, y especialmente de Madrid están implantada políticas de restricciones al uso de vehículo privado, favoreciendo el uso colaborativo de todo tipo (zonas reguladas, almendra central, bus VAO, etc.).

Las políticas de acceso a las ciudades también están afectando al acceso de vehículos al centro y su efecto se nota cada vez más en nuestras ciudades.

Es claro que está prohibido hacer uso de las plataformas para conseguir beneficios directos a través de los viajes ofrecidos o solicitados. Si un conductor gana una cantidad que suponga un “beneficio económico directo” la legislación española indica que “las aseguradoras de vehículos podrán negarse a cubrir los daños que se puedan producir durante el viaje, tanto material como a los pasajeros.” Es por eso que las compañías ya existentes cuidan mucho de que no se produzca ese lucro directo, expulsando a quien lo comete.

Las demandas entre las empresas del sector (autobuses o taxis) frente a las nuevas iniciativas de este tipo han sido de momento desestimadas.

Y además, la Dirección General de Transportes de la Comunidad impuso un límite de 0,19€/km como el máximo que el conductor puede cotizar sus kilómetros compartidos.

Factores económicos

La crisis económica global fue un punto de partida muy adecuado para la implantación de este tipo de iniciativas, y para la concienciación de la gente sobre el consumo excesivo. Parece que esta idea ha calado en la sociedad y en los poderes públicos, lo que invita a suponer que las iniciativas colaborativas de todo tipo van a permanecer.

El incremento de precio de la gasolina en los últimos años ha supuesto un problema para los bolsillos de los españoles que buscan cada día maneras para llegar a fin de mes.

El coste de los abonos transporte se ha visto incrementado en los últimos años, por encima de los valores de IPC de la ciudad.

Factores sociales

Los nuevos consumidores idean una sociedad mucho más colaborativa y ecológicamente responsable. Los fenómenos del carpooling y el carsharing están fuertemente implantado en Madrid.

Los habitantes de las grandes ciudades nunca han estado tan concienciados con la protección del medio ambiente como en la actualidad

Uno de los factores o barreras que se deben vencer es la desconfianza que ese colaboracionismo entre desconocidos genera.

Los jóvenes no desean sacarse el carnet y apenas tienen la aspiración de comprar su primer coche.

Factores tecnológicos

Plataformas, APP, redes sociales... el mundo entero al alcance de su mano y en un segundo.





El posicionamiento de una marca o producto se puede lograr rápidamente (aunque los ciclos de vida se acortan).







5.3 ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA

A continuación, se muestra un resumen del sector de carpooling. El análisis del carsharing (que no es competencia directa de GouBlue) queda en el anexo como referencia y soporte del fenómeno colaborativo en el uso del vehículo propio.

CARPOOLING EN ESPAÑA

El carpooling es un fenómeno de fuerte implantación en toda España desde 2010, pero focalizado en trayectos largos. La tendencia que cada día comienza a extenderse más y más en el mundo del carpooling es emplearlo en desplazamiento recurrentes de poca distancia, fundamentalmente en el trayecto diario al trabajo. A continuación, mostramos las compañías que ofrecen un servicio de carpooling en desplazamiento de corta distancia en España:

<u>COMPañÍA</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>MERCADO</u>	<u>PAGOS</u>	<u>OTROS</u>
	<p>BlaBlaLines es la aplicación para trayectos cortos con la que BlaBlaCar se lanzó al mercado francés.</p>	<p>B2C</p>	<p>Los pagos se realizarán en efectivo y no hay comisión.</p>	<p>Aún en prueba en Francia y no implantada en España.</p>
	<p>Amovens desde sus inicios ha sido el máximo competidor de BlaBlaCar en España. Ofrece servicio de compartir coche y la posibilidad de alquilar tu coche o alquilarle el suyo a otro usuario.</p>	<p>B2C y B2B</p>	<p>La comisión es de 1€ al conductor y siempre que el pago se realice por la APP.</p>	<p>Ofrece un servicio para que los trabajadores de una misma empresa puedan organizar un calendario para compartir coche en sus viajes de trabajo.</p>
	<p>Se diferencia de otras aplicaciones en que está muy centrada en el transporte de personas a eventos masivos, aunque aún es una solución que cuenta con poco soporte de público.</p>	<p>B2C</p>	<p>Gratis</p>	<p>Cuentan con el 'conductor 0,0' al que se le facilita un alcoholímetro de forma gratuita, que deberá usar antes de iniciar el viaje para garantizar al resto de pasajeros que no ha tomado alcohol.</p>
	<p>Está destinada a aquellos viajeros que necesitan hacer viajes cortos y habituales, es decir, viajes diarios al trabajo o a la universidad, por ejemplo.</p> <p>Si un viajero no llega a tiempo, el conductor puede continuar su trayecto. Por otra parte, en el caso de que sea el conductor el que llega tarde, éste tendrá que llevar a los usuarios de forma gratuita.</p>	<p>B2C</p>	<p>El pasajero paga al conductor. Es la propia aplicación la que marca el precio del viaje en función del kilometraje y de la cantidad de pasajeros.</p>	<p>La aplicación también cuenta con un sistema de faltas. En el caso de que el conductor no acuda al punto de encuentro o llegue tarde puede ser expulsado de la plataforma.</p>

<u>COMPañÍA</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>MERCADO</u>	<u>PAGOS</u>	<u>OTROS</u>
	<p>Plataforma móvil diseñada para poner en contacto a conductores y pasajeros con origen y destino similar para que puedan compartir el trayecto y los costes asociados al mismo.</p>	<p>B2C & B2B</p>	<p>Los costes compartidos los determinas el conductor, bajo su única responsabilidad. La empresa, eso sí, sugiere un precio aproximado.</p>	<p>Journify cobra Gastos de Gestión por cada plaza sujeta a una Reserva por parte de un pasajero.</p>
	<p>Está destinada no solo a compartir coche, sino, que también se pueden compartir taxis e incluso las mesas de cuatro del AVE.</p>	<p>B2C</p>	<p>Las paradas, los precios y el método de pago lo establecen los propios usuarios.</p>	<p>Eso sí, Carplinq solo sirve para contactar con gente interesada en realizar un mismo viaje.</p>
	<p>Plataforma móvil diseñada para poner en contacto a conductores y pasajeros con origen y destino similar para que puedan compartir el trayecto.</p>	<p>B2B</p>	<p>Los costes son pagados por los usuarios. Los pasajeros pagan y Hoop se lleva una comisión.</p>	
	<p>Es un servicio destinado a empresas y universidades que permite a sus empleados/estudiantes compartir coche cada día para poder ir al trabajo. Bewego presenta una app cerrada solo disponible para usuarios de empresas asociadas.</p>	<p>B2B2C</p>	<p>♦♦</p>	<p>**</p>
	<p>Si podemos compartir viajes con otras personas en coche... ¿porqué no vamos a poder hacerlo con un autobús? Con esta premisa nació Local Terminal. Se trata de una plataforma de BUS Sharing, este servicio está enfocado en compartir trayectos a eventos como conciertos, eventos deportivos, ferias, congresos, etc.</p>	<p>B2C</p>	<p>LOCALTERMINAL no cobra ninguna comisión de gestión o gasto administrativo. Tienes tres tipos diferentes de precios.</p>	<p>Disponen de atención telefónica para realizar reservas.</p>
	<p>Aplicación de carpooling para empresas localizada en Italia, con más de 2000 empresas vinculadas.</p>	<p>B2C</p>	<p>Gratuita para los usuarios, paga la empresa.</p>	<p>Dos tipos de coste para la empresa: Coste de activación y canon anual.</p>

5.4 CINCO FUERZAS DE PORTER

COMPETENCIA ACTUAL:

Dentro del mercado español hay pocas plataformas similares a GouBlue. Ya las hemos visto en el capítulo anterior. Así, Journify parece una competencia real y ya en proceso de implantación. En Europa, JoJob está implantada en Italia con gran mercado y ha hecho experiencias piloto en España en el ámbito de las semanas de movilidad que se celebran anualmente; y BlaBlaLines pudiera desembarcar pronto en España tras su experiencia piloto en Francia. Scoop, en EEUU, no parece una amenaza real por cuanto no pretenden dar el salto a Europa, al menos de momento.

NUEVOS COMPETIDORES:

La idea de GouBlue no es nueva, de hecho, hemos visto y veremos a lo largo de este documento como muchas empresas han intentado implantar soluciones similares como beneficio a sus empleados. Pero no han cuajado. Y la intención que hemos recibido es que es una solución aún requerida y que en algunos casos ya se están destinando recursos para el intraemprendimiento en busca de la solución.

Hay empresas, referidas en el capítulo 5.3, con un modelo similar a GouBlue, agregando servicios para muchas empresas y usuarios, pero aún no se han implantado en España de forma extendida. Pero lo harán.

Al tratarse de un modelo relativamente nuevo y con bajos costes de creación, las barreras de entrada son limitadas.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

Todas las soluciones de movilidad compartida están sufriendo un boom durante los últimos años en España. Con GouBlue aspiramos a encontrar un mercado (en cuanto al tipo de viajes y perfil de usuarios) que ahora mismo creemos que no está cubierto por ninguna solución, pero esto puede cambiar fácilmente. Si las plataformas de VTC van hacia un modelo de agregar usuarios en un mismo desplazamiento podrían ser amenaza. Así como el del taxi. O si el transporte público se convierte en una alternativa real a las situaciones que hemos identificado como beneficiosas para GouBlue (aumentando su frecuencia, aumentando el número de servicios y líneas, ...). Esto último parece menos probable salvo que haya una demanda colectiva muy concreta (por ejemplo, un barrio nuevo en expansión).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES:

Sin ellos no hay GouBlue. Y hasta ahora no lo ha habido. Así que su poder es enorme. Y nuestra intención es dar un servicio de calidad y que cubra sus necesidades diarias, premiando su fidelidad y tratando de ofrecer el mejor servicio de los que se encuentren en el mercado.

PODER DE PROVEEDORES:

Por el contrario, estos no existen. La oferta y la demanda GouBlue, al menos en la primera etapa de cómo hemos concebido nuestra idea, está formada por nuestros usuarios. De hecho, oferta y demanda pueden cambiar sus papeles en cualquier momento.

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Definimos la misión, los valores y la visión que deben ser referencia permanente para GouBlue no sólo como un ideario empresarial, sino una norma superior integrante del sistema de Gobierno Corporativo, explícita en sus Estatutos Sociales. La “Misión, Valores y Visión” es fundamento de la estrategia de la empresa y orienta todas las actividades de GouBlue, guiando el comportamiento vocacional y ético de todo el equipo.

Misión:

Tenemos la misión de servir a nuestros clientes, y a la sociedad en su conjunto, proporcionando una solución de movilidad avanzada, acertada y eficaz. Mejoramos no solo la vida de los clientes sino la del conjunto de la sociedad al limitar el uso del transporte privado y al colaborar activamente a reducir la huella de contaminación de las grandes ciudades. Ofrecemos una solución competitiva, segura, sostenible y en el estado del arte.

Debemos convertirnos en referente por nuestro compromiso con la excelencia y la innovación, el espíritu de servicio a clientes, los principios éticos, el buen gobierno corporativo, la responsabilidad social, la calidad y el cuidado del medio ambiente.

Visión:

Aspiramos a ser un referente en el área de movilidad urbana. Para ello, además de todo el empeño del equipo fundador, nos rodearemos del mejor talento. Buscando excelentes acompañantes para ser competitivos, servir a los clientes y mantenernos en el estado del arte que permita mantener en el tiempo una posición de ventaja competitiva.

Buscamos aportar una solución con alto valor añadido para cada cliente, con esfuerzo en I+D y con operaciones fiables y eficaces.

Nuestra idea es incrementar el valor añadido de la solución inicial, hasta convertirnos en una solución global para los empleados de las empresas, ofreciendo también solución a otras necesidades de su día a día.

Consideramos como ámbito geográfico inicial la ciudad de Madrid, así como la expansión a otras ciudades españolas y europeas como el objetivo a medio plazo. La propuesta GouBlue es global, y puede ser extrapolable a otros entornos geográficos. Esta expansión se realizará en la primera etapa de consolidación GouBlue yendo de la mano de empresas ya localizadas en cada lugar.

Lo que tenemos claro es que la capacidad de GouBlue reside en el grupo de personas que lo formamos. En nuestro conocimiento, entusiasmo, compromiso con la idea, y en el trabajo en equipo.

Preservaremos un balance saneado que nos permite mantener la independencia de los fundadores en la toma de decisiones.

Valores:

"Ofrecer una solución excelente, que cumplan con los compromisos adquiridos y, a ser posible, superen sus expectativas."

"Creemos en nuestro equipo. Y en la LABOR DE EQUIPO"

"Tenemos un compromiso ético, con la sociedad y con nosotros mismos"

"Buscamos crear una solución de valor sostenible, y que mejore el mundo de nuestros hijos"

"La solución GouBlue busca la sinergia con otras empresas. Las relaciones con ellas deben estar basadas en el espíritu de colaboración, la lealtad y la equidad, cumpliendo con los compromisos adquiridos"

6.2 ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES:

- Barrera de captación de los primeros clientes.
- Necesidad de una masa de usuarios elevada de oferta y demanda.
- El dimensionamiento correcto y mantenimiento de una base de datos de usuarios.
- Inversión inicial fuerte con poco retorno (meses a fondo perdido)
- Bypass de la plataforma por parte de los usuarios tras el primer contacto.

AMENAZAS:

- Entrada de nuevos actores, soportados por corporaciones, empresas de automóviles o instituciones públicas.
- Entrada de nuevos actores, soportados por corporaciones, empresas de automóviles o instituciones públicas.
- Otras modalidades de movilidad compartida como el carsharing.
- Tecnológicamente sencillo de copiar.
- Vacío legal con poca regulación.
- Lobbies del transporte.
- La aplicación del carpooling para trayectos diarios aún está en fase temprana de uso, por lo que los usuarios requieren de un período de adaptación.

FORTALEZAS:

- Solución escalable.
- Precio competitivo.
- Generación de ahorro de tiempo y dinero en los usuarios.
- Incremento de la conciencia ciudadana con el medio ambiente
- Boom del modelo cooperativo.
- Desarrollo de soluciones complementarias dentro de la plataforma.

OPORTUNIDADES:

- Mercado en fase de crecimiento aún lejos de saturarse.
- Aumento exponencial de la conciencia ciudadana con el medio ambiente.
- Problema real, diario y con mucha gente afectada y concienciada ante él.
- Sin alternativas reales en el transporte público.
- Las plataformas actuales aún no consiguen gran cuota de mercado.
- Políticas públicas favorables tanto a nivel regional nacional como europeo.
- Enorme impacto y crecimiento de la economía de tipo colaborativa y todas sus propuestas.
- Entrada en el mercado a partir de instituciones públicas (hospitales o universidades).
- Nacimiento y desarrollo de una sociedad colaborativa.
- Los jóvenes no desean comprar coches.
- Los jóvenes ya apenas se sacan el carnet de conducir.

6.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores clave de éxito del modelo de GouBlue son los siguientes:

1. Sociedad en transformación: Nuestro entorno está cambiando muy rápido y sin darnos cuenta está tornando hacia un nuevo modelo de movilidad. Hace unos años nadie hubiese imaginado que las calles estarían llenas de medios de transporte compartidos (coches, motos, bicicletas, patinetes, ...) y que tendrían una aceptación masiva. Este hecho unido a que los jóvenes cada vez tienen un menor interés en obtener su carné de conducir y comprar su primer coche, hace que se habrá una oportunidad de negocio en torno a todos los modelos preconcebidos de movilidad.
2. Modelos colaborativos: A los modelos de movilidad como el carpooling, carsharing o bikesharing, se están sumando gran cantidad de modelos de economía colaborativa, tales como: Airbnb para compartir casas, o Nautal compartiendo embarcaciones. El paradigma de la propiedad está cambiando y el carpooling es otro de los elementos donde lo está haciendo.
3. Políticas de transporte en las ciudades: Las políticas en las ciudades cada vez están siendo más rigurosas con las emisiones de los vehículos, con el acceso de éstos a ciertas zonas y el mensaje está calando cada vez más en la nueva sociedad. Y esto no ha hecho más que empezar, en el futuro estas políticas se harán cada vez más rigurosas, y muchos de los actuales propietarios de vehículos se encontrarán con muchas trabas para poder hacer uso de los mismos. Ante esta situación, aquellos que dispongan de vehículos "válidos" podrán ser embajadores de la idea de compartir vehículo.
4. Otras empresas ya han creado un hábito nacional de carpooling: BlablaCar nació en 2006 y llegó a España en 2010, Amovens nació en 2009 con un modelo muy similar, y así otras tantas empresas que han provisto a miles de usuarios de viajes de larga distancia durante estos años. Clientes en su mayoría menores de 35 años que llevan años interiorizando el concepto del carpooling como medida para ahorrar dinero y tiempo en sus viajes de vacaciones, para asistir a un concierto o festival o simplemente para volver a casa durante sus años de estudiante. Este hecho ha hecho que haya creado una cultura de carpooling entre los más jóvenes, futuros empleados de las empresas de nuestro país y que verán con buenos ojos, como algo normal, el uso de un coche compartido para poder asistir al trabajo.

6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de GouBlue representan el desafío a corto y largo plazo, la meta que nos ponemos para que nuestro modelo de negocio sea viable.

Hemos resumido los objetivos en cuatro fases:

Fase 1. Implantación y testeo

En esta primera fase el objetivo es lanzar una aplicación estable, que atraiga al usuario y que permita compartir viaje a los primeros usuarios. Esta fase se completa con la implantación de una versión beta en una gran empresa, en nuestro caso Vector, AXA, BANKIA, u otra de similar tamaño.

Ellos van a ser los primeros usuarios, los que nos darán el feedback necesarios sobre las modificaciones necesarias para mejorar la aplicación. Este periodo de testeo y pruebas lo estimamos en no menos de 3 meses.

Este objetivo está marcado para realizarse durante el mismo 2019 o a principios de 2020.

Fase 2. Desarrollo

Durante esta fase, el objetivo será expandir el uso de nuestro producto a nuevos clientes. En primera instancia usaremos los contactos creados con las empresas cercanas para extendernos por las inmediaciones de sus oficinas para mostrar el valor de la agregación que ofrece la solución desarrollada.

Además, buscaremos captar nuevos clientes entre las empresas más grandes de que se ubican en Madrid. La selección de estas empresas no estará solo condicionada por el tamaño, sino también por la posible ubicación múltiple de estas empresas. Si somos capaces de llegar a empresas con varias sedes, en varias ciudades, los

objetivos de expansiones futuras serán mayores. Parte de estas empresas serán algunas de las ya entrevistadas durante la fase de creación de la empresa, tales como Repsol, AXA o Endesa y que ya mostraron interés la idea, pues intentaron desarrollarla por ellos mismos años atrás, y por el resultado final de nuestro desarrollo.

Esta meta se marca entre 2020 y 2021.

Fase 3. Expansión nacional

Durante esta fase, el objetivo será captar clientes en nuevas ciudades, diferentes a Madrid. En primer lugar, usando como mediador a las empresas con sede múltiple antes descritas que nos permitan abrir nuevas ciudades, y con ellas el efecto aglutinador por ubicación.

Independientemente del uso de estas empresas puente, el objetivo será desarrollar el modelo en Barcelona principalmente. Además de Valencia y Sevilla.

Otros focos objetivos de expansión, son grandes factorías como Renault en Valladolid o Inditex en A Coruña.

En este momento estimamos que el crecimiento debe ser más rápido, y esperamos incrementar durante 2022 la cartera de clientes de GouBlue con nuevos usuarios procedente de estos nuevos destinos, que unido al crecimiento de usuarios de Madrid, pueda hacer una cartera de más de 20000 usuarios.

Fase 4. Expansión al B2C

Esta última etapa queda fuera de los objetivos del presente Plan de Empresa, pero el objetivo será crecer más allá del B2B. Con una cartera estable y creciente de clientes en empresas, el modelo de negocio de GouBlue se expandirá a aquellos usuarios que deseen utilizarlo, conviviendo un modelo libre con uno de empresas, donde se aportarán servicios adicionales.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES Y TAREAS. MAPA DE PROCESOS

En este capítulo abordamos lo concerniente a la entrada en operación de GouBlue, se trata de explicar cómo funcionará la organización, la operativa y los recursos tomando en cuenta el mapa conceptual descrito en el modelo de negocio.

El plan de Operaciones para la prestación del servicio requiere una operativa que integre los procesos operativos de la aplicación programada y de la web propia con los interfaces bien definidos a base de datos externos. Esta operativa tiene que ser transparente al usuario y debe poder garantizar una experiencia de usuario óptima. Consideramos este punto como crítico, teniendo en cuenta que es esta experiencia de usuario y las distintas opciones ofrecidas lo que posicionará GouBlue en el mercado y ayudará a su tracción. Después de analizar el mercado y las distintas aplicaciones surgidas que ofrecen un servicio similar al nuestro, creemos que por un lado la usabilidad de la aplicación, y, por otro, la posibilidad de customizar el entorno para cada una de las empresas en el servicio B2B y la capacidad de incluir y agregar distintas opciones dentro de nuestro producto es lo que realmente nos puede dar la ventaja competitiva buscada.

En este sentido se establece el modelo de operación con los siguientes procesos:

Conectividad: además de la página de la web donde se integrará toda la información de GouBlue se diseña la APP que podrá ser usada a través de cualquier operador móvil, y tanto en iOS como Android. La APP se realiza con las siguientes tecnologías:

1. Ionic 4, tecnología híbrida para despliegue tanto en IOS como Android.
2. Cordova Apache.
3. Firebase, Cloud de Google para app móviles.
4. Google Maps.
5. JavaScript, HTML5 y CSS para la WEB.

Servicios: se debe garantizar en todo momento un acceso rápido al servicio. Y aunque buscamos una facilidad en el uso, maximizando la confidencialidad y limitando al máximo la necesidad de registros, sí es importante verificar cada uno de los usuarios, para garantizar la óptima prestación de servicios. Esta verificación de usuarios se garantiza mediante la validación tanto del correo electrónico, como el teléfono móvil.

El plan de operación definido adopta una estrategia B2B hasta conseguir una masa crítica y potenciales usuarios familiarizados con el producto que permite adoptar la estrategia B2C. Durante la primera etapa de producto, en B2B, se define una aplicación base con una serie de utilidades fijas, y una serie de utilidades personalizables para cada una de las empresas que adoptan GouBlue. El pago pasajero-conductor se podrá realizar a través del monedero virtual de la aplicación o la cuenta de usuario, sobre la que GouBlue aplica una comisión por cada carga del monedero.

GouBlue también ofrece un programa de fidelización y puntos, que los usuarios podrán canjear según su política interna de retribución. Así, las personas que usen GouBlue en sus desplazamientos acumulan una serie de puntos en función del número de trayectos, de la cantidad de gente con la que comparte viaje y de la longitud de esos trayectos. De esa forma el usuario “conductor” ve recompensada su acción no solo compartiendo gastos del viaje.

A medida que se vayan integrando varias empresas en el colectivo de empresas usuarias de GouBlue, mayor será la oferta agregada y el servicio será cada vez más rico en viajes y experiencias. Una vez el producto ha sido muy consolidado en la etapa B2B, se utiliza la masa crítica generada para dar el salto al mercado B2C. En este mercado la agregación de propuestas de valor es más sencilla y la aplicación puede soportar más funcionalidades y puede agregar más servicios. En esta segunda fase B2C se lanza un plan de marketing para ganar cuota de mercado.

Uno de los mejores prácticas que planteamos adoptar en la etapa del B2C es asociarnos con grandes eventos: festivales de música, eventos deportivos de concentración, etc. El valor de retorno que pueden proporcionarnos de forma gratuita es la masa crítica y la capacidad de comunicación masiva.

El producto ofrecido tiene además interés para entidades públicas, como hospitales y universidades, y así lo corroboran las entrevistas realizadas y las reuniones mantenidas. Por eso, existe la posibilidad de que dichas

entidades públicas contraten el servicio GouBlue y lo ofrezcan gratis a sus usuarios dependientes: estudiantes, trabajadores, etc.

Es importante que las personas se den cuenta de que están obteniendo un valor tangible bastante específico que se puede medir y un producto de calidad que responde bien a sus necesidades, y con la suficiente oferta y demanda agregada para no cambiar los hábitos de vida de los usuarios GouBlue. Es muy importante que las personas entiendan lo que pagarán. Otro aspecto importante es la cadena de valor del producto donde se define claramente el ámbito y alcance de cada parte involucrada.

La gestión de la documentación es necesaria tanto durante la etapa de diseño e implementación del proyecto como durante la etapa de operaciones del producto. En ambas etapas se generará mucha documentación de diversas fuentes y que deben ser gestionadas adecuadamente para asegurar un adecuado tratamiento de la información, que pueda generar conocimiento en beneficio del producto, así como dar cumplimiento a la legislación, reglamentos y políticas internas referentes al manejo de información personal. La documentación e información puede provenir de las siguientes fuentes: datos personales que registren los usuarios, procedimientos de uso, documentación de procesos operativos, registros en la plataforma de aplicación o conocimiento generado.

Esta información que se genere de manera directa o indirecta requiere ser gestionada o tratada bajo un modelo claro, que garantice la protección de los datos personales e información confidencial con estricto cumplimiento de la legislación vigente.

Ámbito	Seguridad
Acceso y registro	Identificación de usuarios mediante usuario y contraseña, teléfono móvil. Email de empresa asociada. Revisiones periódicas de permisos Tarjeta de crédito/PayPal asociada para el acceso al pago a través de la plataforma
Verificación de usuarios	Conductores: Teléfono móvil Pasajeros: Teléfono móvil
Trazabilidad	Mantenimiento de registros: usuario, hora de inicio y cierre de sesión y acciones relevantes. Gestión de las trazas: a través de tecnologías para el monitoring.
Almacenamiento	Firebase
Gestión de respaldos (backups) y conservación	Procesado, almacenamiento o transmisión de la información siguiendo las recomendaciones de seguridad física y ambiental recomendadas en la NTP ISO 17799 EDI. Realización de respaldo y pruebas de recuperación en forma periódica.
Acceso a la documentación	Sólo por el personal autorizado. Acceso debe quedar registrado. Prohibición de acceder a información de datos personales por agentes externos y confidencialidad de la información
Manejo de versiones o parches de software	Jenkins & Artifactory
Gestión de la calidad	Github review engine, smoke and unit tests. En esta parte se revisarán las acciones e iniciativas para garantizar que las operaciones del servicio cumplan con los requerimientos de un sistema de gestión de calidad del más alto nivel y respete el marco normativo y legal*

*NTP ISO 17799 y norma ISO 27001 bajo el concepto de asegurar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, estableciendo la identificación y tratamiento de los riesgos propios de los entornos app/web, aplicando la legislación vigente, protección de datos y privacidad de la información personal, realizando y

manteniendo controles de comprobación y de auditoría de procesos y de sistemas de información. La gestión de la integridad se aplicará a través de muestras representativas.

Aplicación de la norma ISO 20000 asegurando el ciclo de vida del servicio desde la estrategia, pasando por el diseño, transición, operación y aplicando la mejora continua para cada proceso que involucra cada ciclo de vida.

Se evaluará la participación de las buenas prácticas de la normativa ISO 14915 para la ergonomía de software multimedia.

Dar cumplimiento al marco legal y regulatorio del País:

- Ley N° 29733 “Protección de Datos Personales” para asegurar el almacenamiento, gestión y tratamiento de las Bases de Datos personales bajo los principios de legalidad, consentimiento, finalidad, proporcionalidad, calidad, disposición de recursos y de nivel de protección adecuado.
- Resguardo de los Derechos de propiedad intelectual dentro del alcance de la información y elaboración de la aplicación
- Cumplimiento a la ley N° 020-2007-MTC Secreto de las telecomunicaciones y a la protección de datos personales de los abonados y usuarios, estableciendo los mecanismos de salvaguarda de la información gestionada en la aplicación. Esta información que será obtenida, gestionada y procesada.

Un parte fundamental en las operaciones es asegurar los indicadores de confiabilidad y disponibilidad del servicio para cumplir con los objetivos de calidad establecidos para GouBlue. Esto se consigue mediante acciones de mantenimiento preventivo programado, mantenimiento correctivo o de emergencia y mantenimiento de actualización. Dentro de las operaciones de mantenimiento es necesario mantener un registro de todo incidente, la identificación de la causa raíz, el plan de acción para su resolución y la identificación de oportunidades de mejora. Estas posibles acciones quedan ya establecidas en todos los planes presentados para GouBlue, desde el financiero dando soporte económico al de recursos humanos para dotar los medios.

Tenemos en cuenta que el producto GouBlue competirá en un entorno cambiante y con muchos posibles competidores, capaces de adoptar en muy poco tiempo posiciones de fuerza en el mercado. Por eso la idea del equipo es una mejora constante en GouBlue. Así, el progreso será medido usando una selección de KPIs o indicadores críticos para monitorizar el nivel de progreso hacia el resultado deseado y para tomar medidas correctivas de ser necesario. La mejora continua a través de KPIs permitirá asegurar que los beneficios sean estables y permanentes en el tiempo. Creemos que los indicadores a considerar cambian dependiendo de las fases de operación en la que nos encontremos.

En la fase de lanzamiento y adopción hemos identificado:

- Índice de satisfacción del cliente, mediante las valoraciones recibidas a partir de encuestas internas que las primeras empresas que adopten la solución nos puedan transmitir
- Índice de satisfacción al usuario, mediante las valoraciones recibidas en los puntos de descarga de la aplicación
- Tiempo de servicio, entre el registro del usuario en GouBlue y el primer viaje. Creemos que este es un indicador clave que nos indicará cómo se va implantando la idea y si realmente tiene tracción en cada empresa.
Este último indicador debería ser actualizado igualmente con un “tiempo entre servicios”, para garantizar un uso continuo, no ocasional.
- Tasa de utilización por número de empleados de cada empresa.
- Tasa de cumplimiento del trayecto, es decir, que no fallen ni conductor ni pasajero.
- Ocupación promedio.

En la fase de crecimiento hemos identificado:

- Tiempo de servicio, entre el registro del usuario en GouBlue y el primer viaje. Creemos que este es un indicador clave que nos indicará cómo se va implantando la idea y si realmente tiene tracción en cada empresa.
Este último indicador debería ser actualizado igualmente con un “tiempo entre servicios”, para garantizar un uso continuo, no ocasional.

En la fase hacia B2C hemos identificado:

- Tiempo de servicio, entre el registro del usuario en GouBlue y el primer viaje. Creemos que este es un indicador clave que nos indicará cómo se va implantando la idea y si realmente tiene tracción en cada empresa.

Este último indicador debería ser actualizado igualmente con un “tiempo entre servicios”, para garantizar un uso continuo, no ocasional.

7.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

En las primeras fases del proyecto definimos la aplicación como un servicio B2B. En realidad, es un servicio B2B2C donde las empresas ofrecen el servicio GouBlue a sus empleados. Tras analizar soluciones similares y con las entrevistas llevadas a cabo en distintas empresas durante la adopción de la idea y los primeros meses de vida del proyecto, el equipo GouBlue cree que la aplicación ofrecida a las empresas debe tener una arquitectura de software y aplicación fija, con algunos campos customizables para cada caso. Esta arquitectura reduce los tiempos de desarrollo del producto y limita los costes y el time-to-market.

CUSTOMIZACIÓN PARA EMPRESAS

Sobre una base bien definida y que irá evolucionando en el tiempo proponemos que cada empresa disponga de los distintos puntos adaptables:

- Identidad corporativa, con el logotipo de la empresa y la posibilidad de realizar los registros de los usuarios teniendo en cuenta aspectos relacionados con su ámbito laboral (el número de matrícula en la empresa, por ejemplo).
- Promociones y publicidad interna (o externa si se considera)
- Invitaciones a otras empresas. En el proceso de validación de idea y producto llevado a cabo hemos identificado que muchas empresas co-localizadas están interesadas en tener una solución conjunta. Por eso la opción de que una empresa pueda ofrecer este servicio a otras, dando una respuesta-solución conjunta parece tener sentido.
- Canjeo de puntos. Los puntos CO2 que luego mencionaremos podrán ser canjeados en cada empresa de forma diferente, según sus políticas retributivas internas.
- Invitaciones a otras empresas.

En función de las opciones seleccionadas en la customización, y del número de usuarios registrados, el coste del producto GouBlue para las empresas diferirá. El capítulo del plan financiero considera las diferentes opciones analizadas.

EXPERIENCIA DE USUARIO:

Se definen dos perfiles de usuario independientemente del entorno GouBlue en el que estemos (B2B2C a los empleados o B2C a usuarios abiertos). El perfil conductor, en el que el usuario se registra junto a su vehículo. Y el perfil pasajero, con registro como acompañante en los viajes.

Cualquier persona puede tener activados ambos perfiles, aunque en cada sesión GouBlue actuará bien como pasajero bien como conductor.

Típicamente se define la siguiente secuencia para el uso del producto, independientemente de si GouBlue se ofrece a partir de la empresa a sus empleados o si es un servicio B2C a clientes abiertos.

USUARIO CONDUCTOR:

1. Registro personal: perfil completo o con datos mínimos
2. Registro del vehículo: con la información completa y verificable para validar la validez de permisos de circulación y estado del vehículo.
3. El conductor publica un viaje con: punto de origen, punto de destino y hora de salida. Puede incluir igualmente criterios que permitan fusar el posterior filtro, como: Coche de fumadores, Coche solo para mujeres, etc...
4. Se reciben peticiones de usuarios pasajeros que hayan identificado su oferta como de interés.

5. El usuario conductor puede aceptar y confirmar el viaje.
6. Tras el viaje recibirá el pago a través de la aplicación y además obtendrá los “puntos CO2” de acuerdo a las condiciones del servicio.
7. Los “puntos CO2” se pueden proporcionar en función del número de viajes realizados cada mes, de la distancia de esos viajes y de la cantidad de usuarios que compartan el viaje. Se piensa en una recompensa pactada con la empresa en función de sus objetivos.
8. Hemos analizado que el punto crítico de GouBlue es el usuario conductor y no tanto el usuario pasajero, por lo que la fidelización de los primeros y el hecho de garantizar una oferta suficiente de viajes debe ser considerada con especial cuidado.
9. Los puntos se podrán canjear según el uso definido por cada una de las empresas adoptadoras de GouBlue en B2B o por productos y servicios definidos en el catálogo de GouBlue.
10. Podrá dar puntuaciones y valoraciones escritas (que serán validadas por el equipo GouBlue) a sus acompañantes.

USUARIO PASAJERO:

1. Registro personal: perfil completo o con datos mínimos
2. Carga el monedero asociado a su perfil con una cantidad o asociando una tarjeta de crédito o de PayPal a partir de la que realizar sus pagos.
3. Analiza las ofertas de viaje publicadas y elige aquella que mejor se adapta a sus necesidades y criterios, o sugiere un nuevo desplazamiento si no existe ninguno adecuado.
4. La aplicación ordenará las posibles ofertas en función de la hora de salida y la distancia entre el punto de interés del usuario (origen, destino) y la ruta del conductor (origen, destino o posibles paradas intermedias).
5. Puede incluir igualmente filtros que adecuen su viaje a sus gustos.
6. Tras el viaje se podrá realizar el pago de forma automática cuando tanto conductor como pasajeros hayan confirmado la realización del viaje.
7. Los pasajeros también obtendrán los “puntos CO2” de acuerdo a las condiciones del servicio.
8. Los puntos se podrán canjear según el uso definido por cada una de las empresas adoptadoras de GouBlue en B2B.
9. Podrá dar puntuaciones y valoraciones escritas (que serán validadas por el equipo GouBlue) a sus acompañantes y al usuario conductor.

Creemos que tiene sentido orientar muchos esfuerzos a la aplicación móvil, priorizando sobre la web. Analizando el resto de empresas en el ámbito de la movilidad compartida, alrededor del 80% de usuarios activos emplea la versión móvil; y tras hablar con las distintas empresas que lo han intentado internamente, ellos mismos han aprendido que el eslabón faltante era la aplicación.

Los conductores tendrán como opción: confirmar la reserva automática o manualmente. Creemos que la confirmación automática se acabará imponiendo ya que reaccionan más rápido a una demanda y los demás viajeros no buscan otras alternativas, aunque actualmente los usuarios se muestren reticentes a esta opción.

De igual forma consideramos importante que los mensajes que aparezcan en la aplicación sean concisos y si existen preguntas sobre confirmación de servicios o alternativas se puedan responder con un sí/no, optimizando el tiempo de manejo de la aplicación.

A la hora de presentar opciones de conducción a los usuarios pasajero (y viceversa) puede ser interesante poder comparar aficiones o perfiles. Si un usuario completa su perfil (aunque el servicio se puede ofrecer igualmente con un registro de datos mínimo) se pueden emparejar compañeros de viaje de aficiones o perfiles similares, mejorando la experiencia de cliente.

La aplicación dispondrá a su vez de filtros que hagan más compatible si cabe el trayecto: compañeros de la misma empresa, fumadores, solo mujeres, etc.

7.3 MUESTRA DEL PRODUCTO

Las siguientes imágenes pertenecen a la aplicación móvil real desarrollada por el equipo de GouBlue. Corresponde con una versión 1.0, que está siendo mejorada actualmente para incluir alguna de las mejoras identificadas durante las primeras validaciones.

1. REGISTRO/IDENTIFICACIÓN DE USUARIO Y PERFIL USUARIO



2. PUBLICACIÓN DE UN VIAJE (Usuario conductor), BÚSQUEDA DE VIAJE (Usuario pasajero) Y CHAT



7.4 DEFINICIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y SUMINISTROS

Para los primeros pasos de GouBlue hemos buscado una zona de trabajo funcional y que nos pueda proporcionar las sinergias que creemos básicas en los primeros meses de vida de la empresa. Así, dentro de las opciones de mercado, nos decantamos por utilizar un espacio de coworking en el que poder interactuar con otros emprendedores, y que nos ofrece muchas ventajas de operación diaria a un precio contenido.

Como queda reflejado en el plan financiero la elección de este espacio de coworking como oficina evita en la adquisición o alquiler de equipamiento auxiliar y disminuye, además, los costes de suministros.

El espacio seleccionado queda ubicado en el centro de Madrid, y es un espacio amplio y diáfano compartido de 325m² donde se encuentra la zona de trabajo. Disponemos en él de 5 puestos fijos dedicados con acceso de red de alta velocidad y wifi, aunque iremos contratando de manera gradual a medida que se incorporen los miembros del equipo. Además, hay dos salas de reuniones de 14m² cada una que se comparten entre todos las startup que estamos allí. Dispone igualmente de aseos y de un comedor con cocina totalmente equipada y un jardín privado.

El precio del alquiler incluye el resto de suministros: calefacción, agua, aire acondicionado; y supone un coste de 130€/mes por persona. 520€ al mes para GouBlue al completo. Los costes que se derivan del mantenimiento y limpieza también están incluidos en ese precio.



FIGURA 7-2 OFICINA Y ZONA DE TRABAJO

A lo anterior debemos sumar el coste de equipos. Cuatro ordenadores portátiles y dos ordenadores de sobremesa para el desarrollo de producto se han considerado. Además, el alquiler seleccionado incluye el uso ilimitado de una impresora.

8. PLAN DE MARKETING

El cliente es nuestro epicentro y debemos encontrar de qué manera podemos llegar a él y satisfacer sus necesidades. En primer lugar, se lleva a cabo un profundo entendimiento de los clientes y del mercado. En segundo lugar, la propuesta de valor distintiva, atractiva y relevante y por último lugar la ejecución y comunicación de manera coherente y consistentes.

A lo largo de todo el proceso de Plan de Marketing surgen preguntas para cuya respuesta necesitamos conocer la voz del cliente. La investigación comercial nos permitirá acercarnos al cliente y entender en profundidad su valoración y perspectiva en torno a decisiones que hemos de tomar).

El plan de Marketing de Goublue se presenta en tres bloques:

- Selección de la oportunidad. Cliente
- Diseño de la Propuesta de valor
- Concreción del Marketing Mix

8.1 SELECCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Los primeros pasos del Plan de Marketing consisten en la priorización o selección de la oportunidad.

No todos los clientes son iguales. Tienen distintas necesidades de productos/servicios/ atención/comunicación. Por consiguiente, en Goublue tenemos que ser capaz de entenderlas y de adaptar nuestra propuesta de valor al grupo objetivo o segmento.

SEGMENTACIÓN

El elemento más importante de nuestra idea de negocio es el segmento del mercado particular que queremos servir. Este segmento de mercado será el punto de apoyo sobre el que pivotar. Adaptamos la idea de producto, nuestros canales de distribución y el plan de ventas para ajustarnos a las necesidades de este segmento, procurando encontrar las cuestiones más urgentes del mismo, dirigiendo nuestros esfuerzos hacia la elaboración de un modelo de negocio que sea capaz de abordarlas.

Dimensiones de la segmentación

La caracterización de cada segmento la realizamos mediante la creación de un perfil que incorpore:

- Usos y comportamientos
- Actitudes y necesidades
- Características sociodemográficas

Demográficas	Usos y comportamientos	Necesidades y actitudes
Tamaño de empresa	Sector de actividad: servicios, industria, organizaciones públicas o privadas	Concienciación medioambiental en sus valores
Distancia al núcleo urbano	Presentas alternativas de movilidad para empelados	Conciliación laboral-personal
Internacional/nacional	Sector de actividad: industria, servicio,	

Siguiendo los criterios geográficos tamaño de empresas/distancia al núcleo urbano, la segmentación quedaría como sigue:

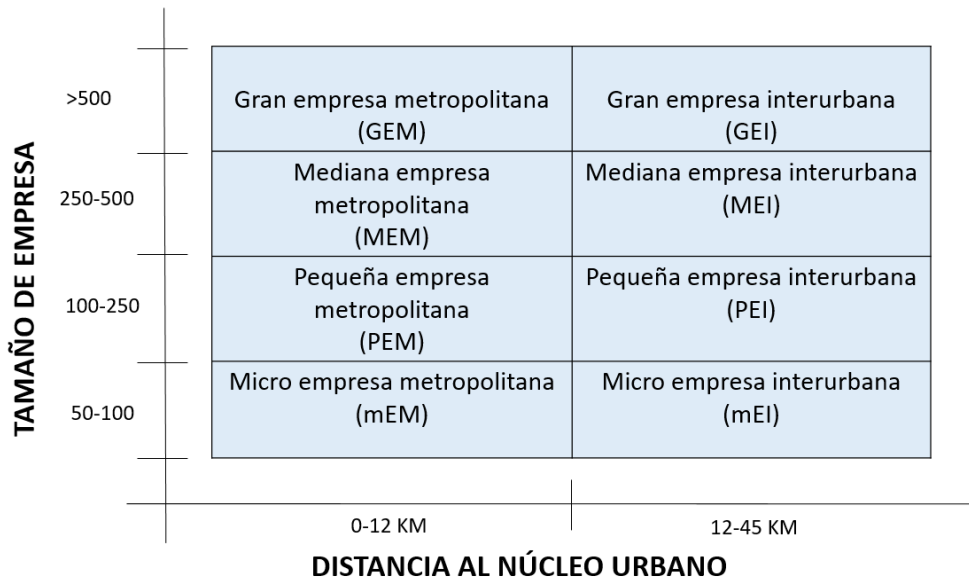


FIGURA 8-1 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

PRIORIZACIÓN

De los tres métodos para la priorización de cliente en un modelo B2B (según Hopkins):

- Por tamaño del mercado potencial,
- Saliendo a la calle, sin pensárselo dos veces.
- Porque sí.

Para elegir el segmento cliente, se utilizó el criterio tamaño mercado y complementado con preguntar a la calle. El alcance de este análisis en el terreno como se ha comentado en el modelo de negocio del documento se llevó a cabo en tres niveles:

- Competidores en mercado nacional
- Competidores en mercado internacional
- Empresas potenciales clientes

Resultado de estas entrevistas, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La importancia de segmentar y de una vez escogido ese segmento ir únicamente a por él. Goublue no sobrevivirá a su fase de lanzamiento si ataca al mismo tiempo a varios segmentos.
- El descubrimiento de la oportunidad confirmando el análisis estratégico, apareció determinado por la distancia del núcleo urbano a la sede, al existir una demanda sin cubrir:
 - Trayectos largos >45km: Propuestas tipo BlablaCar
 - **Trayectos medios 15km-45km: GouBlue**
 - Trayectos cortos <15km: Propuestas tipo Uber, Cabify, Taxi, el propio transporte público

En cuanto al tamaño del mercado la distribución del número de empresas por tamaño es.

TAMAÑO DE EMPRESA	50-100	100-200	200-1000	>1000
NÚMERO DE EMPRESAS	13000	7000	5000	870

FIGURA 8-2 NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO

Obtenemos la siguiente matriz de priorización, según el esquema de precios planteado en el Plan financiero:

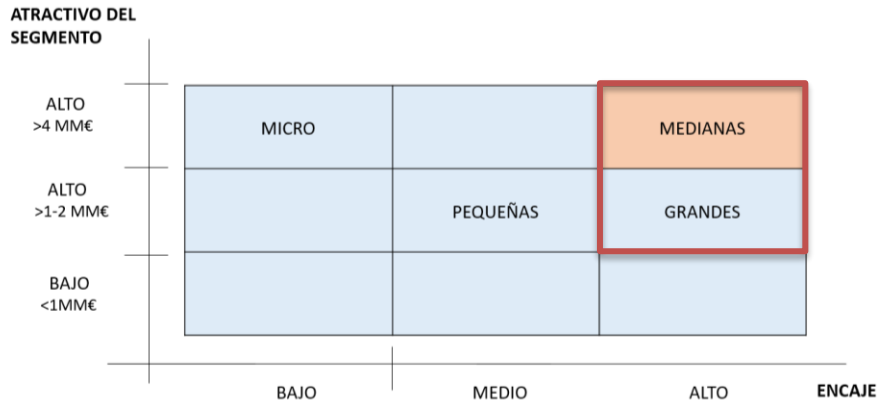


FIGURA 8-3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

La tendencia del tipo de empresa según tamaño a la que tiende el tejido empresarial nacional nos sirve también para reafirmar que el segmento objetivo determinado por nuestra de priorización escogido es el de mayor valor potencial:

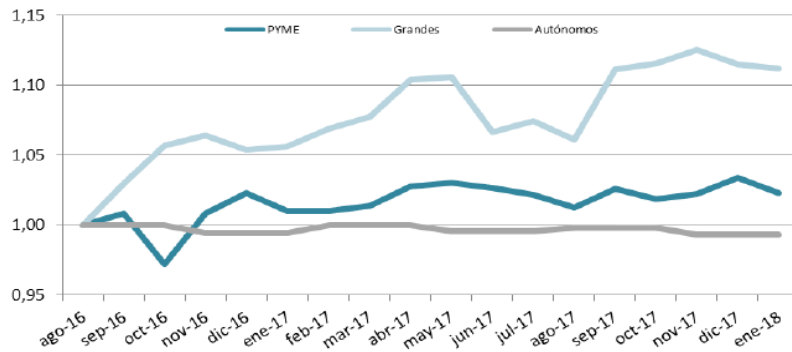


FIGURA 8-4 TENDENCIA DEL TAMAÑO DE EMPRESA (2016-2018)

(FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL)

El estudio del cliente objetivo está además alineado con el objetivo estratégico de GouBlue de un modelo de negocio B2B2C ya que la futura masa crítica de clientes del modelo B2C (5 millones según la tabla adjunta) la encontraríamos también en el segmento de cliente objetivo del modelo inicial B2B.

Empresas por tamaño	Trabajadores	Tasa de variación %	
		intermensual	Interanual
Autónomos ²	1.962.774		-0,52
PYME (1-249 asalariados)	8.165.235	-0,54	3,83
Microempresas (1-9 asalariados)	2.978.683	-1,63	1,64
Pequeñas (10-49 asalariados)	2.889.575	-0,07	4,89
Medianas (50-249 asalariados)	2.296.977	0,28	5,45
Grandes (250 o más asalariados)	5.092.929	-1,19	5,25
Total trabajadores	15.220.938		3,72

FIGURA 8-5 NÚMERO DE TRABAJADORES POR TAMAÑO DE EMPRESA

(FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL)

8.2 EXPERIENCIA DE CLIENTE

Una vez escogido el segmento de empresa-cliente hemos analizado a nuestro cliente-usuario. Para ello, y tras el estudio de los entrevistados, de los usuarios de carpooling de plataformas como BlablaCar o Amovens y de los usuarios de otros servicios de compartición de vehículos creamos el prototipo de nuestros futuros usuarios:

- Elena. Una usuaria pasajera
- Jorge. Un usuario conductor

A continuación, el relato de sus problemas:

Primero creamos a nuestro usuario pasajero: Elena

Elena es una chica de 28 años, soltera y vive en Coslada. Le gusta la música, leer poesía y usa su teléfono a todas horas: WhatsApp, Twitter, Instagram, etc... Pasa todo el tiempo que puede con sus amigos, y el día nunca tiene horas suficientes para todos los planes que se le presentan.

Trabaja como administrativa en el departamento financiero de una empresa en Tres Cantos. Como no tienen coche, a diario tiene que usar el transporte público para poder llegar al trabajo. Existen múltiples combinaciones de autobús, metro y tren que le permiten llegar a su destino, pero ninguna de ellas le permite bajar de la hora y media por desplazamiento. Este trayecto en coche apenas si alcanza los treinta minutos (una tercera parte del tiempo empleado en el transporte público).

Aunque Elena aprovecha estos ratos para leer, escuchar música o usar sus redes sociales, es una gran cantidad de tiempo perdido, y si algún día sale un poco más tarde por alguna urgencia en el trabajo, llega a su casa a las mil. Y claro, esta situación día tras día, está empezando a hacer mella en Elena: irritabilidad, malhumor, cansancio extra, etc. Además, muchas veces el transporte público es agobiante por el aglutinamiento de personas, eso sin contar con los olores que debe aguantar en cada trayecto.

El gran debate de Elena es si le sigue mereciendo la pena este trabajo. A diario son casi 3 horas de tiempo perdido, quizá si tuviese coche ese tiempo se reduciría, pero no tiene tiempo ni ganas de sacarse el carnet, y encima con lo que vale comprar un coche, cualquiera se mete en ese gasto. Y su al menos conociese a alguien que viviese cerca que fuese a Tres Cantos, pues podría compartir coche, pero es muy difícil encontrar a alguien salvo que sea un conocido directo.

Elena estaba tumbada en su habitación, eran cerca de las 8:30 y acaba de llegar a casa después de todo el día en el trabajo, estaba derrotada y aún era miércoles... De pronto, revisando sus redes sociales encontró un anuncio llamativo que decía "...COMPARTE COCHE A DIARIO PARA IR AL TRABAJO...". No lo podía creer, ¿acaso alguien había pensado en gente como ella? Fue rápidamente a Google Play y buscó el nombre de aquella increíble solución: "GOUBLUE" ... Descargar gratis... Instalando...

El registro fue de apenas unos segundos, la interfaz era sencilla y se parecía a otras que ya había usado antes para otros servicios. Busco su trayecto, no lo podía creer, había al menos 5 personas a menos de 1km de su casa que trabajaban cerca de su oficina, y 3 de ellos coincidían en horarios.

Lo siguiente ya es historia propia de GouBlue, un cliente satisfecho y una nueva recomendación para sus familiares, amigos y compañeros de trabajo.

Después creamos a Jorge, nuestro usuario conductor:

Jorge tiene 35 años, nació en Madrid, lleva trabajando en Amazon 10 años en el departamento de ingeniería de transporte.

Una tarde en el trabajo sonaba insistentemente el teléfono móvil. Era un número largo y desconocido. Jorge atendió la llamada

-Hola, Buenas tardes, ¿Jorge López Ruíz?

-Sí, buenas tardes, dígame

Efectivamente le llamaban del departamento de recursos humanos de Amazon, querían tener con él una reunión. Le citaron un lunes a las 9 de la mañana en la planta que recientemente habían abierto en Illescas, Toledo.

Ese lunes, Marta la pareja de Jorge no le acompañó como cada mañana a trabajar. Jorge aún nervioso después de la reunión estaba ansioso con contarle a Marta lo que le habían propuesto. Ya en casa:

- Marta, me han propuesto liderar el despliegue del intraemprendimiento para el grupo Amazon.

Desde la dirección de la empresa eran conscientes del impacto medioambiental que evitaría si desplegaran en la organización, no solamente una serie de proyectos “ecofriendly”, sino una nueva manera de pensar en los empleados para que actuaran de manera responsable con el medioambiente dentro y fuera de la empresa.

Dos semanas después volvió a sonar el teléfono, aunque esta vez el número ya no era desconocido:

- Buenas tardes Jorge, soy Cristina, ¿cómo estás?

- Hola Cristina, buenas tardes, todo bien ¿qué tal vosotros por Illescas?

Cristina le comentó:

- Como te comentamos necesitamos que nos confirmes que estarías interesado en liderar este despliegue. La propuesta de carpooling que hace apenas un año lograste impulsar de la mano de Goublue ha sido todo un éxito y pensamos que eres la persona idónea para impulsar este cambio cultural en la empresa.

A Jorge le entró un escalofrío por el cuerpo. Era un apasionado de su trabajo, se pasaba tardes enteras en casa leyendo y buscando información relacionado con el transporte y la logística. Hace apenas un año medio conoció a través de LinkedIn el proyecto GouBlue. Cuatro emprendedores habían propuesto como proyecto del Executive MBA de la EOI una solución de carpooling para empresas. Después de entrevistarles y de conocer en profundidad el proyecto y el equipo Jorge se convirtió en “sponsor” del proyecto en el grupo Amazon.

Jorge no solamente logró impulsar el acuerdo entre las dos partes, sino que se convirtió en el embajador del proyecto. Jorge era un conductor apasionado y rápido empezó a llevar en su coche a compañeros de la misma oficina. Meses después y con la ayuda del equipo de desarrollo de Goublue lograron “agregar” a otras empresas vecinas de Amazon gracias a lo cual Jorge ya no solamente llevaría a compañeros de trabajo.

Los empleados llegaban a trabajar más contentos, en los trayectos hablaban del fin de semana, de sus hobbies. Jorge tuvo que descubrir que su compañero de oficina de hace 10 años era también un apasionado de la montaña. Goublue definitivamente no solamente transporta personas pensaba Jorge: los conecta y no solamente en un entorno digital.

Jorge aceptó el proyecto, un año después de aquella conversación con Cristina, estaba cerrando los últimos detalles de otra de sus ideas el “CO2 event” en Amazon. En esta gala del evento se repasaban las iniciativas que los empleados hubieran desarrollado con el objetivo de reducir el impacto en huella CO2 de la empresa...

Finalmente, GouBlue conectó a Elena y a Jorge y los desplazamos juntos

El cómic del Anexo 4 resume gráficamente el proceso de conexión entre Elena y Jorge:

La experiencia de cliente

Como decíamos al principio, sabemos que la única manera de hacer válida nuestra idea es haciendo que el Cliente sea el epicentro de nuestro negocio. Para ello Goublue va más allá, mapeando y monitorizado la experiencia de nuestro cliente. El *customer journey* nos ayuda a detectar los puntos de interacción de nuestro producto con el cliente y detectar en estas interfaces la percepción y las sensaciones que se producen en esos puntos de contacto. Para ello creamos un *customer journey* para cada uno de nuestros potenciales clientes:

1. Cliente conductor
2. Cliente pasajero
3. Cliente empresa/organización/universidad

En el Anexo 4 podrá encontrar estos Customer Journey.

8.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR

Creemos que lo que tenemos proyectado en nuestras ideas, junto con nuestras habilidades y actitud será suficiente para generar ese valor. Pero esto no lo sabremos hasta que no hayamos encontrado cliente que hayan pagado por el valor que hemos producido.

8.3.1 OFERTA COMERCIAL

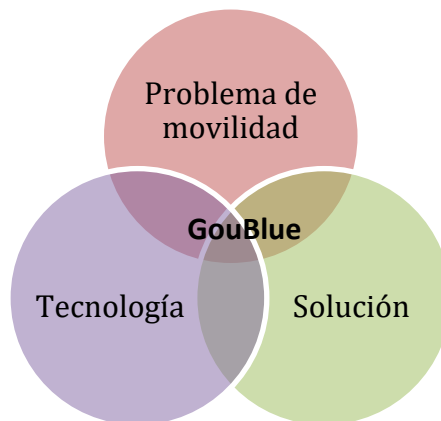
El objetivo de esta fase es generar una oferta comercial que no solamente incluya el precio sino el estilo. Haciendo un sumario de la oferta detallada comercial, tenemos:

	Aplicación de carpooling interempresas ubicadas fuera del núcleo urbano que permite gamificar la experiencia del usuario tras un matching personalizado			
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO				
DIFERENCIADORES CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Algoritmo adaptable a una futura solución de movilidad global ✓ Agregamos Premios* 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El conductor publica el precio /km, con una recomendación de Goublue. ✓ Cajear dinero Goublue por dinero vending 		
REQUISITOS MÍNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matching, ✓ Filtros ✓ User friendly 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monedero /plataforma de pago disponible ✓ Limitar a la tarifa de plataformas de Carsharing 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidad en Market Place 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conectamos a diario a tus empleados mientras se desplazan al puesto de trabajo
OFERTAS ESPECÍFICAS SUBSEGMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios personalizables 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos y regalos para usuarios Goublue** 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de comunicación personalizable según geografía
	OFERTA DE PRODUCTO	ESTRATEGIA Y DE PRECIOS	ENFOQUE DE CANAL Y VENTAS	MENSAJE DE MARCA

**GouBlue mide el impacto en CO2 que reduce el usuario por utilizar la aplicación. Gracias a esto podemos proponer a la empresa el CO2 award. Este premio será para el empleado que más haya contribuido a reducir el impacto de CO2 en la compañía.

**Marketing visual “gamificado” donde indicar las posiciones de nuestros usuarios en el ranking GouBlue. Puede ser a través de un correo diario, un pop-up al encender la pantalla del ordenador, o incluso a través de una pantalla colocada a la entrada de la oficina. El ranking puntúa además del ahorro huella de CO2 la valoración de los otros usuarios de la aplicación. GouBlue es además de una aplicación que mueve personas, una herramienta que colabora a conectar y facilitar el contacto entre empleados.

*Usuarios que promocionan GouBlue invitando a otras empresas.



La oferta comercial quedará validada mediante experiencias piloto donde también pondremos a prueba el producto (ver apartado de operaciones).

8.4 CONCRECIÓN DEL MARKETING MIX

8.4.1 GESTIÓN DE PRODUCTO

Nuestra solución es un modelo End to End (E2E) que asegura la personalización, sencillez y transparencia para el cliente usuario desde que el cliente empresa pagador adquiere GouBlue. E2E implica un seguimiento del proceso desde el inicio al final. Este viaje contempla una etapa digital y otra real o social.

Comienza con el primer contacto del usuario cliente con GouBlue por cualquiera de los canales disponibles (web, redes sociales...), pasa por la propia descarga y manejo de la aplicación y finalmente termina en la experiencia real o social de los viajeros GouBlue.

En el apartado de operaciones se detalla el producto, pero dejamos aquí los highlights:



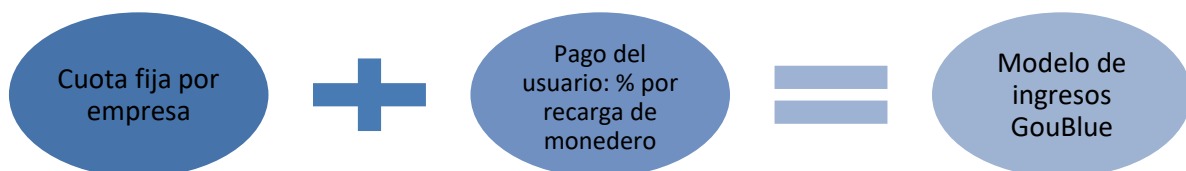
FIGURA 8-5 PROCESO DE USO DE LA APLICACIÓN

8.4.2 PRICING

La estrategia de precio de GouBlue es una estrategia de seguimiento a la competencia. Después de estudiar con detenimiento los modelos de negocio de varios competidores a nivel internacional, decidimos que debíamos seguir los modelos de éxitos.

Muy enriquecedora fue la reunión con Scoop, principal empresa de carpooling en los Estados Unidos. Durante esta reunión pudimos hacer un recorrido por los diferentes modelos de negocio, aprender de qué había hecho fallar a los anteriores y cuáles eran los resultados del actual.

Tras este estudio, consideramos iniciar la andadura de GouBlue usando un modelo híbrido con cobros a empresas y usuarios. La principal fuente de ingresos serán las empresas, las cuales pagarán una cuota mensual en dos escalones dependiendo del tamaño del número de empleados con el que cuenten. La segunda fuente de ingreso es de menor volumen y complementario de la primera; los usuarios tendrán que pagar una comisión si deciden usar el monedero de la aplicación.



Este modelo combinado permite tener unos ingresos fijos por usuario y unos variables por usuarios que empleen el monedero que brinden de una mayor estabilidad al modelo de negocio.

La siguiente tabla muestra parte del estudio de la competencia realizado que nos ha servido para establecer el precio de nuestra propuesta:

Lista de Empresas Carpooling	Precio empresa €/ mes	Precio activación €/1 vez	Precio Usuario % comisión
Amovens	499 (Gran empresa) 300 (PYME)	-	-
Journify	<i>En estudio</i>	<i>En estudio</i>	<i>En estudio</i>
JoJob	250 (- de 3000) 500 (+ de 3000)	600-2000	-

FIGURA 8-6 COMPARATIVA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

La tabla anterior nos ha permitido concluir un modelo de negocio por escalones en función del número de usuarios que tenga la empresa.

La segunda de nuestras fuentes de ingresos es una fuente menor. Simplemente permite rentabilizar el servicio de pagos a través de la aplicación con el cobro de una comisión por los ingresos en el monedero virtual de los usuarios, y si bien consideramos su influencia como baja, sirve para dar consistencia al negocio.

Para verificar que esta era la mejor estrategia de precios, validamos nuestra propuesta preguntando al cliente cual podría ser un precio adecuado para el servicio. En sendas reuniones con dos grandes empresas, preguntamos acerca del precio que habíamos seleccionado por los servicios. La acogida fue positiva y permitió validar nuestra propuesta, este proceso se seguirá validando a medida que vayamos presentando más presupuestos a empresas y conozcamos su feedback sobre nuestra oferta. En cuanto al cliente empresa mediana, se siguió una estrategia parecida preguntando sobre su posible implantación a precios más bajos, eso nos permitió darnos cuenta, que las empresas menores de 50 empleados ven poco viable su implantación desde un punto de vista económico, y que hace falta que el volumen de usuarios sea alto para que la empresa se plantee su implantación; no obstante, para aquellas empresas de tamaño intermedio, la propuesta tuvo buena acogida y entraba dentro de los rangos en los que las empresas podrían permitirse invertir.

Se presenta diferentes escenarios del caso de negocio en función de las diferentes estrategias de pricing que adoptemos:

- Estrategia Baseline: 500€ (empresas Grande) / 300€ (PYME)
- Estrategia Conservadora: 400€ (empresas Grandes) / 300€ (PYME)
- Estrategia Agresiva: 600€ (empresa Grande) / 300€ (PYME)

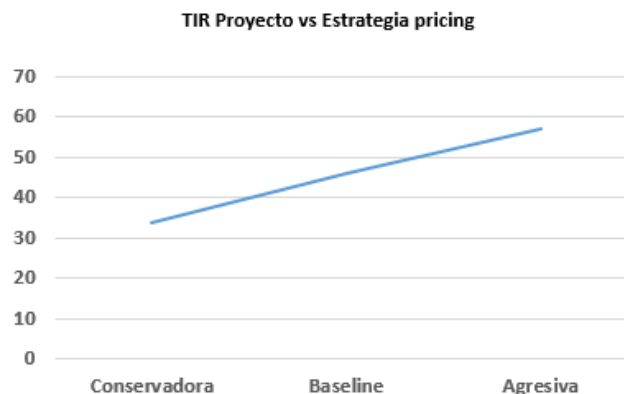


FIGURA 8-7 COMPARATIVA ESCENARIOS-TIR

8.4.3 GESTION DE CANALES

La experiencia GouBlue se presenta como una solución multicanal, personalizada y social (conectamos digital y físicamente personas).

El proceso seguido para la definición de la estrategia de canales es la que sigue:

1. Definición del mix de canales
 - Elaboración de una lista exhaustiva de canales potenciales:
 - Canales usados por el segmento objetivo
 - Página Web
 - Venta directa
 - Canales actuales usados por el segmento para otras categorías de producto
 - Eventos, concursos
 - Canales adicionales usados por los competidores para segmento objetivo
 - Mail
 - Otros canales (otros mercados, otras geografías, nuevas ideas)
 - Radio
 - Revistas/periódicos
 - Redes sociales
 - Matriz de priorización de los posibles canales.

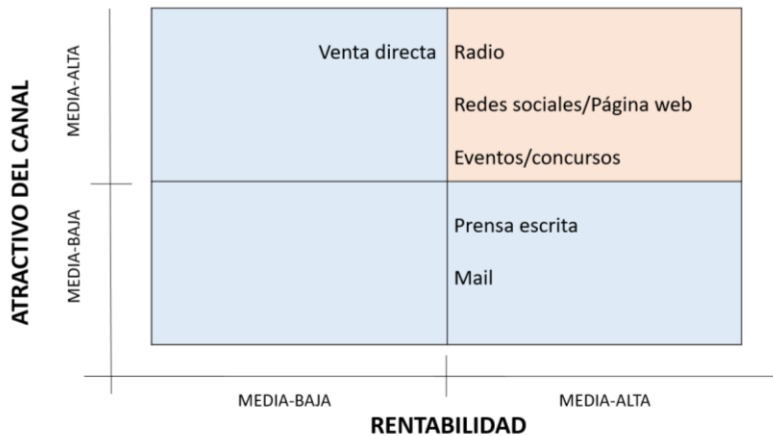


FIGURA 8-8 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE CANALES

2. Concretar el rol de cada canal y sus implicaciones:
 - Concretar la experiencia de cliente deseada en cada canal
 - Establecer roles concretos para cada canal en todo el proceso de compra del cliente y los cambios que será necesario introducir
3. Dimensionar el gasto por canal:

El coste por canal destinado por Goublue viene marcado por al plan financiero y es el que sigue

CANALES				
Canal	Rol	Experiencia de Cliente	Implicaciones	Coste
Radio	Despertar interés en clientes	Comunicar el Proyecto	Sponsors	11,2k€ en 2024 (salto a B2C)

Redes Sociales	Despertar interés en clientes	Comunicar el Proyecto	Sponsors	
Prensa escrita especializada	Despertar interés en clientes	Comunicar el Proyecto	Sponsors	15k€ en 2024 (salto a B2C)
Mail	Despertar interés en clientes	Comunicar el Proyecto	Sponsors	-
Eventos	Despertar interés en clientes	Imagen de Marca	Influencia Propuesta	2k€ 2020 6 k€ 2021 12 k€ 2022 15 k€ 2023
Página Web/posicionamiento SEM)	Generación de leads	Descargar APP	Captación de trafico	1,8k€ 2020 2,75k€ 2021 4,78k€ 2022 9,74k€ 2023-
Servicio Clientes	Soporte Incidencias	Fidelizar	Personal	

*cuña de 20 seg. En radio en franja horaria 8-9 día laborable

FIGURA 8-9 INVERSIÓN ANUAL EN MARKETING POR CANALES

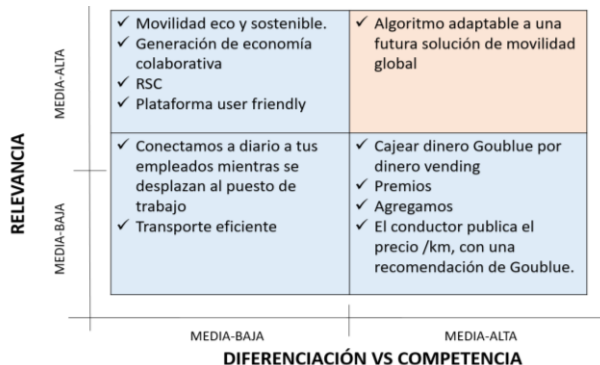
El objetivo de saltar del modelo inicial B2B al modelo B2C previsto para 2024 una vez conseguido suficiente masa crítica irá impulsado por una campaña de publicidad específica:

Canal	Rol	Experiencia de Cliente	Implicaciones	Coste
Campaña de publicidad	Despertar interés en clientes	Comunicar el Proyecto	Sponsors	50 k€ en año 2024 : 11,2 k€ en Radio+ 15k€ en prensa + 23,8k€ redes sociales y posicionamiento SEM

FIGURA 8-10 PUBLICIDAD B2C

8.4.4 COMUNICACIÓN

1. Para determinar la esencia de marca, es necesario priorizar entre la multitud de atributos que componen.



8.4.5 BRANDING

El plan de comunicación de GouBlue se está accionando a través de los siguientes medios

1. Asistencia a eventos

- Google Launchpad, San Francisco / Foreign Startups in “The Vault”, San Francisco



FIGURA 8-11 ASISTENCIAS PITCH NIGHTS EN SAN FRANCISCO (EEUU)

2. Implementación de una herramienta de Marketing digital para conseguir información del cliente y poder retroalimentar el desarrollo de producto de acuerdo a estos datos.

3. Redes sociales

- LinkedIn/Instagram/Twitter/Facebook

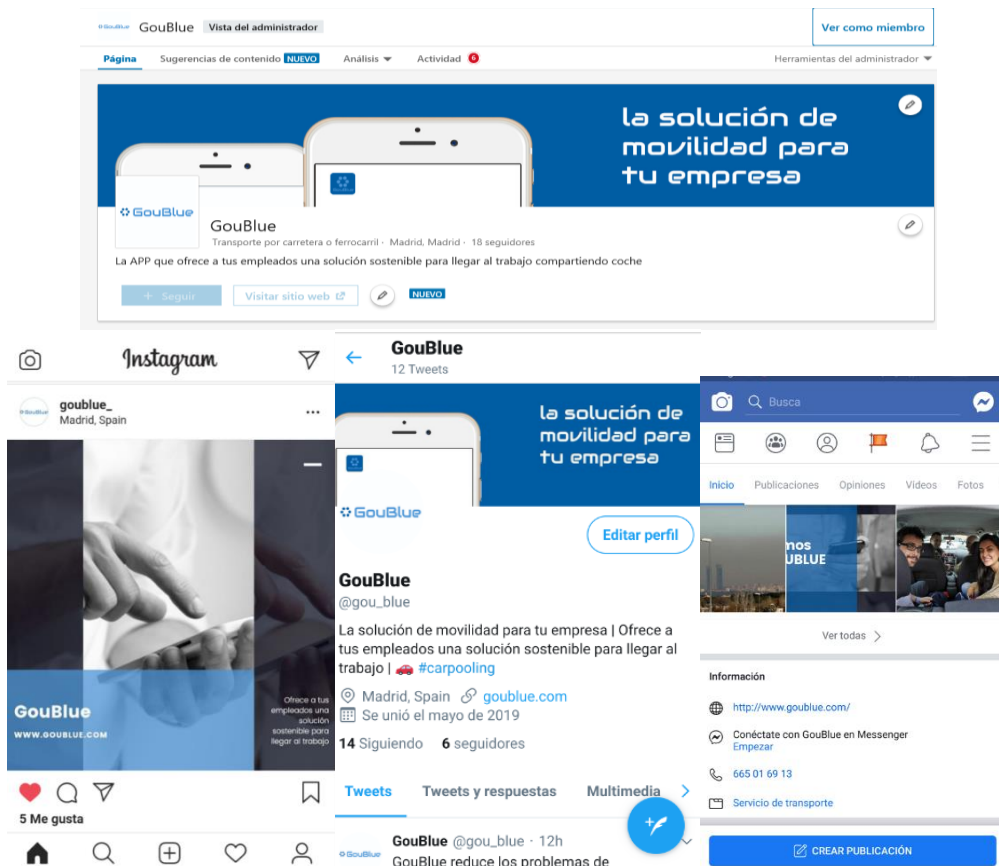


FIGURA 8-12 CAPTURAS DE LAS RRSS DE GOUBLUE

Se ha elaborado un plan de control de redes sociales y página web para cuantificar los drivers del plan de comunicación y poder redefinir si fuera necesario la activación de uno u otros medios:

	1er Trimestre			2º Trimestre			3er Trimestre			4º Trimestre		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Página Web												
Publicaciones totales												
Usuarios												
Visitas												
Visitas de referencia social												
Suscriptores email Nuevos												
Suscriptores email totales actuales												
Comentarios												
Twitter												
Twets publicados												
Seguidores nuevos												
Evolución de seguidores actuales												
Retweets												
Me gustas												
Alcance												
Facebook												
Publicaciones												
Impresiones												
Visitas a la página												
Me gustas nuevos												
Me gustas actuales												
LinkedIn												
Impresiones												
Reacciones												
Comentarios												
Veces compartido												
Clics												
Interacción												

FIGURA 8-13 TEMPLATE PARA CONTROL DE RRSS

4. Página Web

www.goublue.com

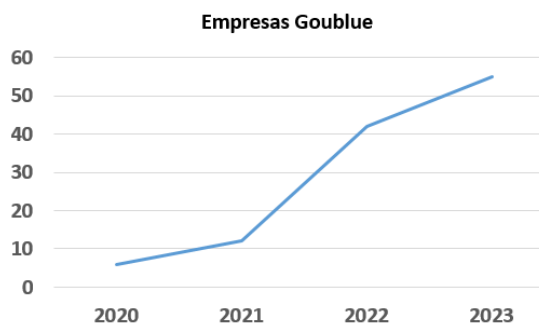


FIGURA 8-14 CAPTURA DEL WEBSITE DE GOUBLUE

8.5 PLAN COMERCIAL

El Plan comercial de Goublue se compone de las siguientes fases

1. Diagnóstico: el análisis de la situación en la que nos encontramos y los medios de los que disponemos viene marcado por el análisis estratégico realizado.
2. Pronóstico: el plan estratégico de Goublue determina hacia dónde vamos y se extiende al plan comercial. En este sentido se considera un hito clave dentro del plan comercial el salto del modelo B2B a B2C en 2024.
3. Objetivos: De acuerdo al plan financiero se establece los siguientes objetivos comerciales, en número de empresas, hospitales y universidades a captar a nivel nacional y que pasarán al portfolio de clientes Goublue.



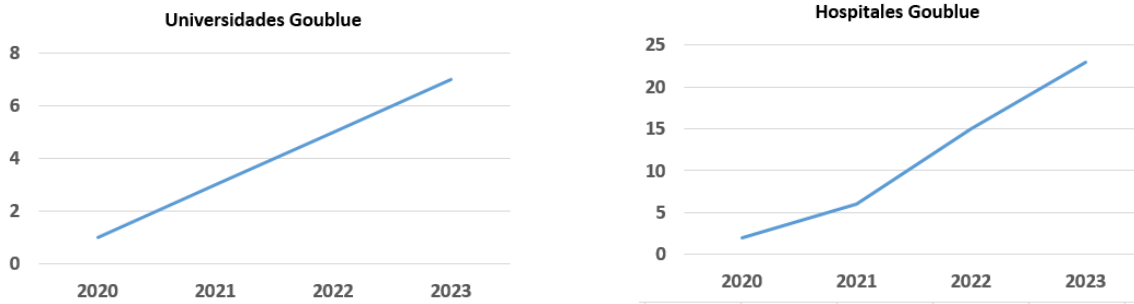


FIGURA 8-15 GRÁFICAS DE EVOLUCIÓN DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

Para asegurar el salto incremental de empresas a captar en 2022 frente al 2021 además de tener a tres de los cuatro fundadores a plena dedicación el área comercial se reforzará con un trabajador más.

- Tácticas: Las operaciones tácticas del departamento comercial está alineadas con el plan de marketing y financiero de Goublue. Para poder alcanzar los objetivos comerciales se establece el siguiente plan táctico comercial a nivel nacional

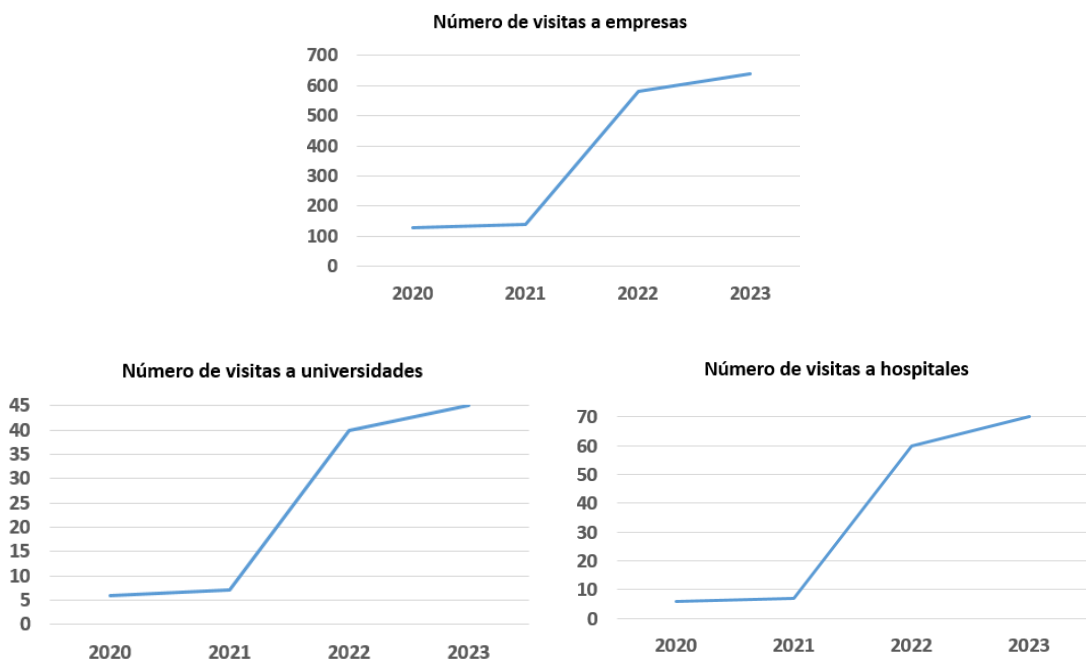


FIGURA 8-16 EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VISITAS A EMPRESAS /UNIVERSIDADES Y HOSPITALES

- Control: Empleo de una herramienta CRM donde establecer medidas mensuales de control sobre los gastos, timing de las acciones, beneficios frente a los costes, ventas, etc.

8.6 VALOR DE LA CUENTA

Dada la complejidad del tipo de venta B2B de Goublue, podremos aumentar el valor de negocio si somos capaces de ir subiendo por la siguiente escala, de menor a mayor implicación con la empresa cliente:

- Proveer el producto de acuerdo con especificaciones
- Proveer un buen producto
- Proveer un buen servicio post-venta y soporte
- Contribuir a resolver los problemas organizacionales

El objetivo es convertir a Goublue más que en un proveedor del producto en un proveedor de soluciones. De competir en precio y características a pasar a ser un socio de la empresa cliente y por tanto de aumentar la posibilidad de tener negocio recurrente.

8.7 LA DECISION DE COMPRA

Dadas las características del cliente de Goublue en el proceso de venta intervienen diferentes personas y perfiles. Solamente se producirá la venta si cada uno de los decisores que intervienen están de acuerdo. En el proceso de compra que ya hemos iniciado con nuestros primeros potenciales clientes identificamos los siguientes decisores:

- Económico: autoriza la compra y el pago posterior, normalmente es alguien con poder de firma y de alto nivel organizativo (director financiero, director general)
- Funcional o técnico: juzgarán y recomendará la compra según las especificaciones técnicas y comparaciones con ofertas de competidores
- Usuario: su éxito personal estará ligado al éxito de la solución y tiene como criterio principal la satisfacción de sus problemas de movilidad.

En función del interlocutor creamos el perfil del equipo negociador. Una reunión de ámbito/decisor técnico es liderada por los perfiles más técnicos de Goublue Juan Antonio Sanz (CTO) y José Antonio Gómez (COO). Sin embargo, si los decisores son puramente económicos la reunión recae en el CEO Alberto Velázquez. Por último, frente al cliente usuario generando la confianza necesaria del mismo hacia la marca Goublue estará Aitor Echevarría (CMO).

8.8 DESARROLLO DE LA CUENTA

Una vez ganada la cuenta, seguiremos una estrategia de up-selling en la que ofrecer futuro servicios de mayor valor añadido a nuestro cliente. Con este sistema aumentamos la rentabilidad, probablemente incrementaremos los puntos de contacto con el cliente a niveles más importante de su estructura y garantizaremos el largo plazo.

8.9 RETENCIÓN DEL CLIENTE

Hemos establecido tres estrategias para ser exitoso en la retención del mismo

Reforzar los diferenciadores clave de nuestra oferta comercial marcándolo como un producto diferenciador respecto a la competencia

Establecer un programa de fidelidad

Satisfacción del cliente. Articular la experiencia de cliente como elemento clave de la estrategia de ventas y de marketing

9. RECURSOS HUMANOS

Nuestra empresa contará en el inicio con cuatro posiciones permanentes, y se optará por la contratación de personal externo de manera temporal y como apoyo adicional en áreas estratégicas.

Apostamos por una organización lo más horizontal y ágil posible donde la toma de decisiones y pivotaje sea rápida y eficiente. Para ello, cada componente del equipo tiene bien definidas sus funciones de manera que podamos atender todas las áreas de trabajo de forma óptima y eficaz, pero compartir, fomentar el trabajo conjunto, es lo que nos permite encontrar la excelencia.

- Identificación de los procesos esenciales de la empresa

Somos una plataforma tecnológica cuyo objetivo es prestar un servicio de alta calidad y transparente a nuestros clientes en el mundo de la movilidad. Dicho mundo se encuentra en continuo cambio tanto evolutivo como legislativo. Es crucial para nosotros estar actualizados tanto en las nuevas regulaciones, así como en las nuevas tecnologías que nos ayuden a aportar un valor añadido a nuestros clientes y prestar un mejor servicio. La tecnología es crucial en nuestra empresa, conseguir informar tanto a conductores como pasajeros en tiempo real, reaccionar ante eventos inesperados y proveer soluciones alternativas de transporte solo es posible cuando disponemos de la tecnología apropiada.

- Organigrama de la empresa y socios:



FIGURA 9-1 ORGANIGRAMA GOUBLUE

- Actualmente **Alberto** es el responsable de **liderar y gestionar** el equipo de trabajo, se encarga de asegurar que todas las tareas se cumplan en tiempo y forma, marcar las **prioridades** y apoyar en las áreas de mayor necesidad. Define la estrategia de nuestro startup.
- **Aitor** es el responsable de definir nuestra estrategia de **marketing** y gestionar la **comunicación** y nuestra marca personal. Gestiona y potencia todas nuestras redes sociales.
- **José** se encarga del área **financiera**, se asegura de que cumplamos con todos los requisitos **legales** y tengamos a nuestros **competidores** bajo control.
- **Juan** representa la parte **tecnológica** y de **innovación**. Diseña toda la arquitectura y tecnología de la aplicación y realiza actividades de Product Owner definiendo las características del producto.

Adicionalmente a nuestro equipo, contamos con el apoyo externo de dos freelancers que nos ayudan en las tareas de desarrollo de la aplicación (un programador) y de la estrategia de posicionamiento de marca.

- Previsiones de plantilla: Por personas dedicadas

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CEO	0.2	0.2	1	1
CMO & CIO	0.2	0.2	1	1
CFO & CLO	0.2	0.2	0.2	1
CTO	0.2	1	1	1
Software Developer	0	0	1	1
TOTAL	0.8	1.6	4.2	5

- Organización de documentos

Hemos optado por Google Drive como solución tecnológica para almacenar toda nuestra información y como herramienta de trabajo.

Nos permitirá tener acceso remoto y seguro desde dispositivo portátiles y móviles, así como minimizar costes, con la única contratación de un plan para empresas de alto almacenaje.

- Políticas de RRHH:

Hemos definido una política de recursos humanos con el objetivo de detallar las directrices de ésta, y se basan en los siguientes puntos:

1. Política de selección de personal

Los cuatro miembros del equipo conformamos el área de Recursos Humanos.

Dado que somos un equipo pequeño, todos y cada uno de nosotros debe dar el visto bueno a la hora de integrar a un nuevo miembro dentro del proyecto. Nuestros requisitos se basan fundamentalmente en:

- Pasión por trabajar para crear un mundo más eficiente.
- Capacidad de trabajo en equipo, e interés por vivir una experiencia no sólo laboral sino vital y de aprendizaje.
- Actitud proactiva, perfiles profesionales creativos y abiertos a nuevas opciones.
- Atención al detalle y búsqueda de la mejora continua. Excelencia en el servicio.
- Compromiso en su trabajo y consideración por el del resto del equipo.

2. Política retributiva

Puesto	Salario bruto anual (€)
CEO	35000
CMO & CIO	35000
CFO & CLO	35000
CTO	35000
Software Developer	19000

Pero no todo es retribución salarial, ponemos en valor la flexibilidad en el entorno laboral, y apostamos por ella. Favorecemos el teletrabajo, la flexibilidad horaria, y ofrecemos 35 días naturales de vacaciones, pues consideramos el descanso una parte fundamental para la estimulación de la innovación y la creatividad.

3. Política de formación y desarrollo.

Para nosotros la formación es un pilar básico de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional. Por ello, contamos con cuentas en la plataforma de e-education Coursera, donde podemos encontrar cursos de las más prestigiosas universidades del mundo, que nos ayudan a adquirir y reforzar nuestras habilidades. Así como, con una biblioteca digital, y realizamos “reading circles” para compartir entre todos lo aprendido.

Damos gran valor a las nuevas ideas y por encima de todo, la pasión y dedicación por hacer lo que realmente nos motiva e interesa. Revisamos periódicamente los puestos y deseos de los trabajadores para no sólo cumplir los objetivos de la empresa sino los de cada individuo y del grupo en su conjunto. Al ser una empresa de reciente creación, el aporte individual y colectivo es fundamental, por lo que estamos abiertos a cualquier sugerencia venga de quien venga.

10. PLAN FINANCIERO

Buscamos en GouBlue hacer realidad nuestra idea, y el plan financiero trata de mostrar datos que consideramos reales y realistas, para dar verosimilitud a todas las ideas que este plan de empresa ha reflejado.

Los resultados completos del plan quedan en el anexo 5, y mostramos en este capítulo los aspectos más relevantes de dicho plan. El plan queda extendido a 4 años, que creemos que es un tiempo razonable para comprobar la evolución de nuestra idea desde la concepción hasta la implantación completa del modelo B2B y la preparación para el salto al mercado B2C.

Todas las partidas quedan detalladas en el anexo. Para tener una imagen completa revisar el mismo.

Hemos definido el plan financiero en 4 grandes líneas.

- Análisis de gastos e ingresos
- Flujo de caja
- Cuenta de resultados y Balance
- Ratios

10.1 GASTOS E INGRESOS

Realizamos un estudio concienzudo de los gastos que nos supondría montar la empresa, y una estimación de ingresos que consideramos realista.

Los gastos o costes los subdividimos en cuatro grandes grupos: costes de constitución, gastos de marketing, gastos de implementación, y gastos de personal.

Hemos considerado como gastos de constitución todos aquellos que se derivan de las primeras acciones a realizar. Algunos de los gastos incluidos se refieren al registro de la marca a nivel Europa (válida para 10 años), inscripciones en los registros, y altas.

Otra opción contemplada es contratar los servicios de una gestoría independiente para todo este proceso, incluyendo también tareas como la redacción del pacto de socios y los estatutos. El coste de estos servicios en el mercado es de 960 euros más IVA, con un coste anual en caso de querer tener un soporte para la presentación anual de libros de cuentas y demás. En el modelo que presentamos aquí esas tareas quedan marcadas una a una y desglosadas. Con un coste total similar.

Como gastos de implementación, administración general y “running cost” suponemos una inversión inicial de 10000 euros para el desarrollo de la aplicación, que consideramos que se ajusta mucho a lo que nos ha supuesto tener la primera versión real. Se incluyen aquí los gastos asociados a la implementación tecnológica de la solución (por ejemplo, las bases de datos externas). Hemos incluido una partida asociada a los desplazamientos y viajes que realizaríamos para las reuniones con clientes. Además, existen en esta partida gastos de alquiler, tasas municipales, telefonía, seguros, licencias, gestorías, ... Los impuestos por actividades económicas han sido tenidos en cuenta, pero no nos aplicaría teniendo en cuenta la cifra de negocio conseguida en los primeros años.

Como gastos de marketing incluimos el coste de posicionamiento, la adquisición de una suite completa de CRM y unos eventos dedicados para las empresas cuyo número va en función de las empresas consideradas como fuente de ingresos.

Los gastos de personal se refieren al coste para la empresa de nuestros sueldos y de los de las personas externas que se sumarán a lo largo del tiempo. En este caso hemos considerado, porque así es como hemos trabajado en la realidad, que el primer año ninguno de nosotros asumiría un sueldo de la empresa, para ir incorporándonos a la misma con el paso del tiempo. Todos ya dedicados a GouBlue en el cuarto año. Nuestra idea de negocio se basa en reinvertir al máximo los beneficios para conseguir el mejor producto posible, y no repercutir en la empresa nuestro sueldo inicial. Hasta ahora hemos funcionado bien así teniendo en cuenta que GouBlue es cada día más real. Las imágenes muestran la evolución en el peso de los gastos año a año.

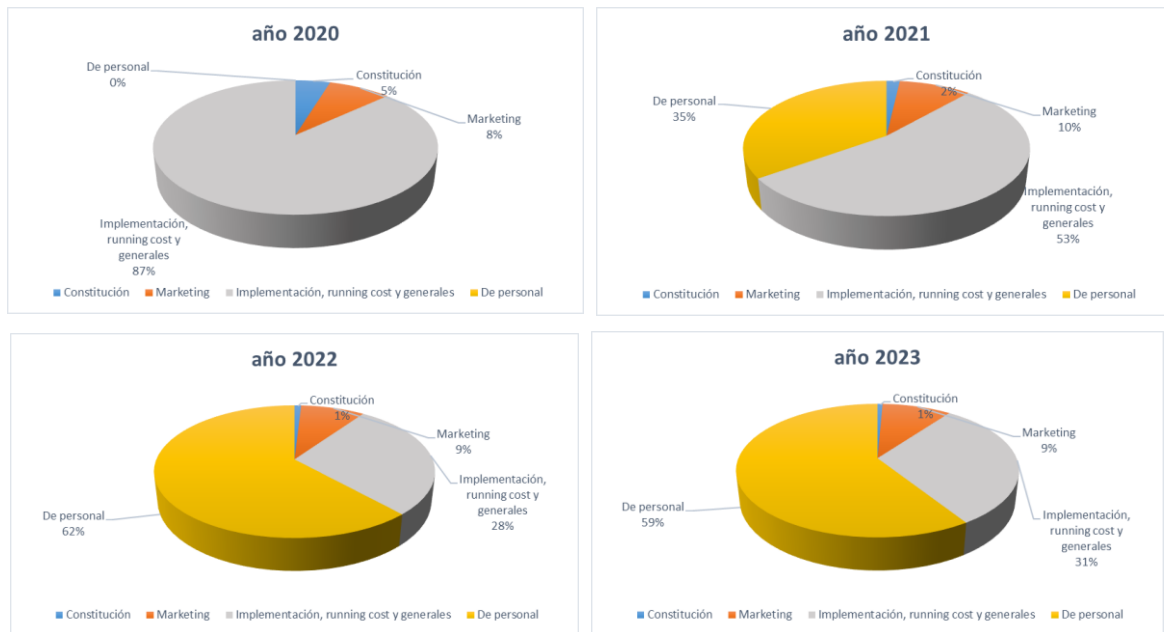


FIGURA 9-2 EVOLUCIÓN REPARTO DE GASTOS

En cuanto a los ingresos. Como se ha comentado pensamos en dos fuentes independientes, aunque claramente descompensadas en importancia. La primera es el pago que realizarían las empresas que adopten GouBlue. Hemos pensado en dos posibles mercados y dos precios. El primero se refiere a las empresas pequeñas y medianas de entre 50 y 250 empleados, que pagarían una cuota mensual de 300€. El segundo, orientado a empresas con más de 250 empleados, que pagarían una cuota mensual de 500€. Este segundo producto también se ofrecería como solución para las universidades y hospitales.

Teniendo en cuenta el número de empresas que existen en España de cada uno de esos tipos, y las universidades y hospitales privados objetivo de GouBlue, hemos realizado una estimación en el número de clientes que podríamos tener a lo largo de los 4 primeros años. Hay 23402 empresas registradas en España con entre 50 y 250 empleados, y 4487 empresas con más de 250 empleados.

Tras analizar el mercado y después de todo el trabajo de reuniones hecho hasta ahora creemos más factible el mercado privado de hospitales y universidades, porque el sector público es demasiado “lento” en la toma de decisiones como para tenerlo en cuenta en nuestro modelo de negocio. Así, hay 87 universidades privadas en España y 451 hospitales privados o centros similares.

Nuestro modelo trata de conseguir clientes de forma escalable en los cuatro años de estudio, con un impulso importante en el tercer año, que creemos podemos conseguir usando como palanca de tracción a los *early adopters* de los dos primeros años. El objetivo, creemos que factible, es conseguir ingresos, en el cuatro año, de hasta 33 empresas de menor tamaño (plan de 300€ mensuales), 25 empresas más grandes (plan de 500€ mensuales), 25 hospitales y 11 universidades. Hemos incluido en nuestro modelo que estos ingresos van siendo distribuidos a lo largo de los años y que hay diferentes ratios para parametrizar las empresas que nos escuchan, que nos reciben, que nos adoptan, y que nos pueden abandonar.

La otra fuente de ingresos se refiere a la comisión que recibimos por la carga del monedero personal de cada usuario. Hemos definido dos porcentajes de comisión en función de la carga realizada, y teniendo en cuenta también la parte que plataformas como Paypal se quedan para sí. Estos ingresos son muy pequeños en comparación con los anteriores, pero todo ello se debe tener en cuenta.

La siguiente gráfica es una comparativa entre ingresos y gastos para cada uno de los años estudiados.

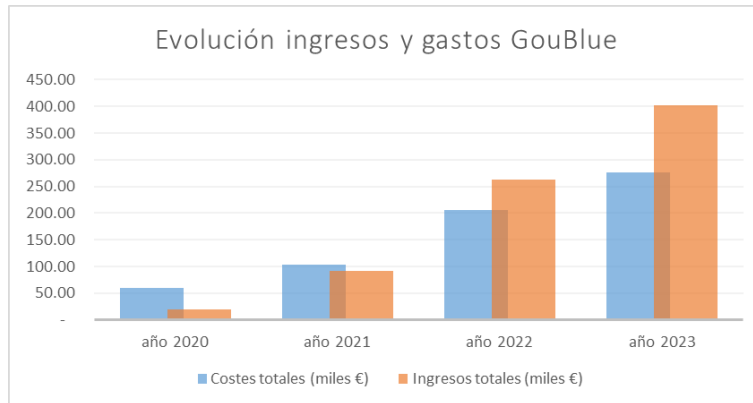


FIGURA 9-3 EVOLUCIÓN COMPARACIÓN DE GASTOS E INGRESOS

Durante los años de estudio tenemos pues un coste medio de adquisición por cliente como el que se muestra en las siguientes gráficas:

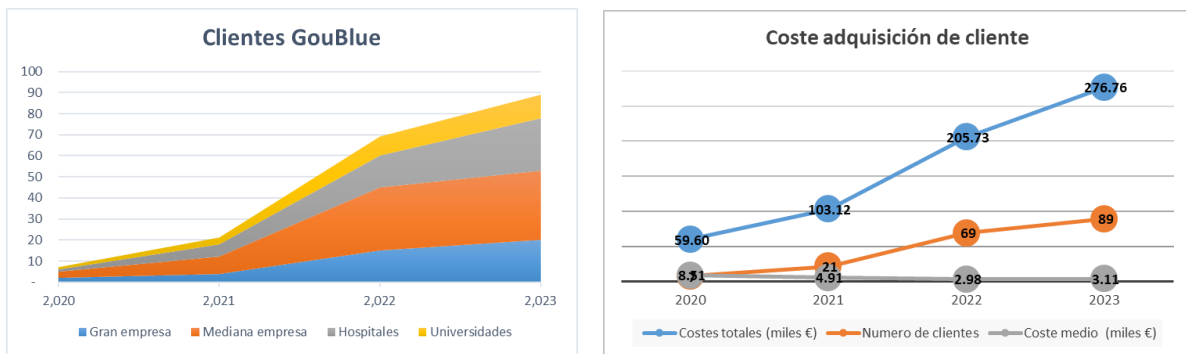


FIGURA 9-4 REPARTO DE CLIENTES Y COSTE DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES

Con estos datos podemos decir que el *break even point* en cuanto al número de clientes sería.

	2020	2021	2022	2023
Costes totales (€)	59,600.00	103,120.00	205,720.00	276,760.00
Numero de clientes	7	21	69	89
Ingreso medio por cliente (€)	4,971.43	5,085.71	4,956.52	5,110.11
Break even point (N clientes)	11.99	20.28	41.50	54.16

10.2 FLUJO DE CAJA

Con lo anterior generamos un flujo de caja mes a mes para los dos primeros años. Buscando un margen amplio para no quedar en ningún momento con caja negativa.

Para ellos hemos definido una estructura inicial de saldo en la que los cuatro socios ponemos 40000 euros, y solicitamos un préstamo bancario de 30000 euros. El préstamo seleccionado es un préstamo para jóvenes emprendedores de ENISA, y creemos que es una buena solución de inicio. Es un préstamo a 3 años, con uno de carencia. Conlleva una comisión de apertura del 0.5% y una tasa del 3.5% anual, devolviéndose la totalidad del préstamo al final del cuarto año.

En el estudio del cashflow por supuesto hemos definido el pago de los intereses del préstamo solicitado, así como el IVA tanto soportado como devengado, teniendo en cuenta que nos planteamos el cobro de nuestros clientes a 30 días, y que hacemos una liquidación de ese IVA trimestralmente. Optamos por el modelo de autoliquidación del IVA trimestral en vez de mensual. Creemos que aún con el riesgo que podría suponer en algún momento puntual, nos simplifica el día a día.

Con esas condiciones calculamos el nivel de caja acumulada mes a mes, sin incurrir en ningún momento en los peligros de tener un saldo negativo en caja, como queda reflejado en el anexo. Las gráficas de la evolución se muestran a continuación, con la representación de gastos en negativo (como salidas).

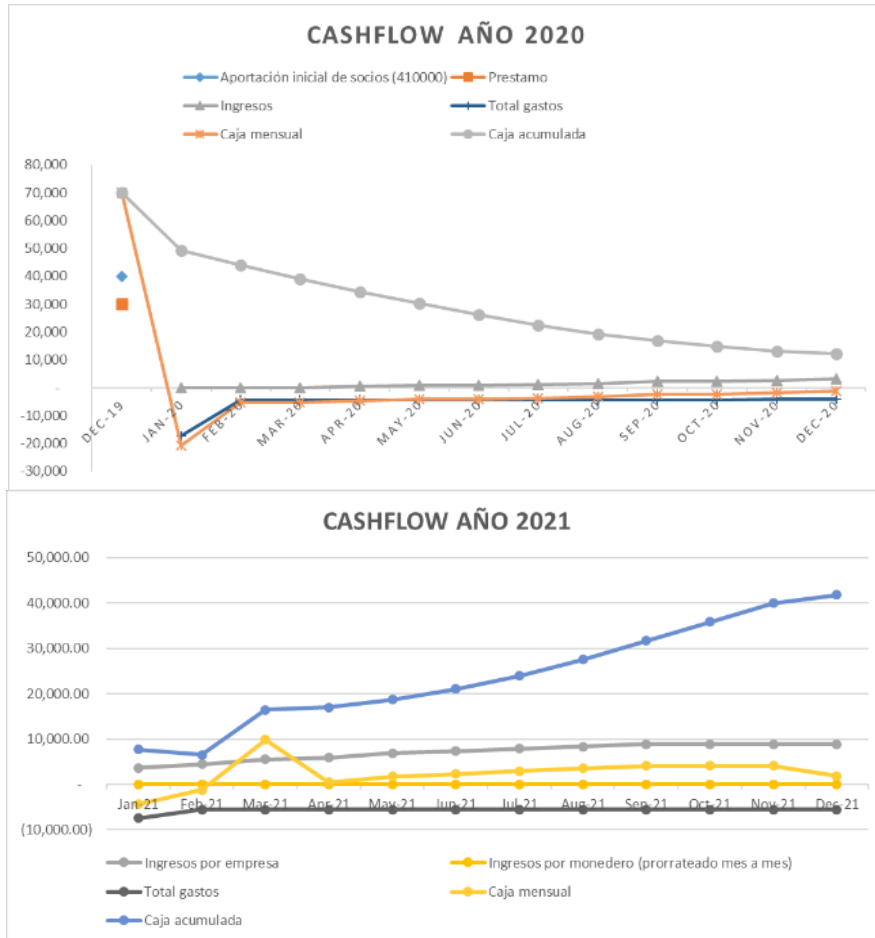


FIGURA 9-5 CASHFLOW AÑOS 2020 Y 2021

10.3 CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE

Generamos entonces una cuenta de resultados extendido al periodo 2020-2023, con los porcentajes de incremento de cada partida, en la que reflejamos el total de ingresos y gastos y las amortizaciones de las inversiones realizadas. Tratando de ser lo más realistas posibles consideramos, como ya hemos indicado, una inversión inicial de 10000 euros para la aplicación GouBlue, y además una inversión en equipos de desarrollo en el segundo año y en el cuarto. Creemos que para tener un producto lo más competitivo posible (el mejor del mercado) tendríamos que realizar una nueva inversión en desarrollo en el tercer año. Todas estas inversiones se consideran con un periodo de amortización de 4 años. Y así queda reflejado en las cuentas.

Con el fin de tener el mejor producto en el mercado consideramos necesario realizar una nueva inversión en mejorar la aplicación en el tercer año. Se incluye una partida de 5000 euros.

Con las cuentas realizadas observamos un resultado negativo los dos primeros años, pasando a tener un resultado positivo el tercer año. Esto parece lógico, y desde el punto de vista impositivo nos permite crear un escudo fiscal inicial con lo que no pagaríamos impuestos de sociedades hasta el cuarto año, con el 25% sobre la suma de los resultados de los cuatro años:

	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Ingresos	-	19,200	91,100	259,900	398,800
Otros Ingresos	-	-	828	2,444	3,351
Total Ingresos	-	19,200	91,928	262,344	402,151
Coste de operación y generales		54,406	56,047	59,602	56,268
Coste de Personal		-	36,000	127,000	163,380
Total Gastos marketing		5,048	10,027	18,074	26,066
Total Gastos		59,454	102,074	204,676	245,714
EBITDA		(40,254)	(10,146)	57,668	156,436
Amortizaciones		2,500	2,875	2,875	4,875
Resultado Operativo (EBIT)		(42,754)	(13,021)	54,793	151,561
Resultado Financiero		(150)	(1,050)	(1,050)	(31,050)
Resultado antes de Impuestos		(42,904)	(14,071)	53,743	120,511
Impuesto Sociedades		-	-	-	29,320
Resultado Neto (NOPAT)		(42,904)	(14,071)	53,743	91,192

Se incluye un sencillo balance para mostrar la foto fija de GouBlue al final de los años 2020 y 2021, reflejando activo, pasivo y patrimonio neto.

	2,020	2,021
Activo		
Inmovilizado intangible	10,000	11,500
Depreciación acumulada	(2,500)	(5,375)
Activos por impuesto diferido (diferencias temporarias deducibles)	10,726	14,244
Existencias	-	-
Clientes	3,200	8,969
Tesorería	18,896	32,156
Total Activo	40,322	61,494
Patrimonio neto		
Capital y Reservas	40,000	40,000
Resultado del ejercicio	(29,678)	(8,506.20)
Pasivo largo plazo		
Préstamo Bancario	30,000	30,000
Acreedores a largo plazo	-	-
Pasivo corto plazo		
Proveedores	-	-
Total patrimonio neto y pasivo	40,322	61,494

Mostramos aquí también unas gráficas con la evolución del EBITDA.

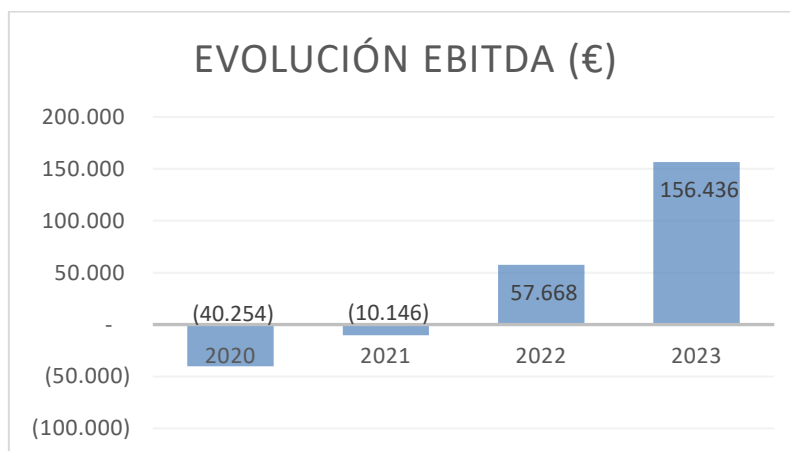


FIGURA 9-6 EVOLUCIÓN EBITDA

10.4 RATIOS

Con todo lo anterior calculamos el flujo de caja libre de GouBlue y la TIR del proyecto al final del cuarto año. Creemos que este es el ratio verdaderamente importante para mostrar la solidez o no de nuestro proyecto.

La TIR obtenida es del 47.6%:

Flujo de Caja Libre					
	2019	2020	2021	2022	2023
EBITDA		-40,254	-10,146	57,668	156,436
+ Amortizaciones		2,500	2,875	2,875	4,875
- Inversión	-10,000	-1,500		-5,000	-3,000
- Incr. Capital de Trabajo		-1,600	-6,061	-14,201	-11,651
Flujo de Caja Libre	-10,000	-40,854	-13,332	41,342	146,661

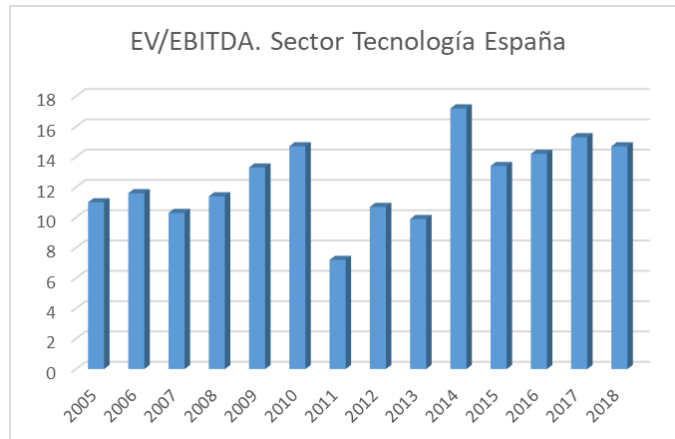
$$TIR = 47.6\%$$

Teniendo en cuenta todo lo anterior obtenemos un payback

$$PB = 2.248$$

Se calcula además el *break-even point* en cuanto a número de clientes que necesitaríamos y el payback de retorno de la inversión. El resto de ratios creemos que no muestran una imagen clara de GouBlue por cuanto no hay deuda a corto plazo ni se ha planteado un número de acciones.

Teniendo en cuenta la evolución del ratio EV/EBITDA en el sector tecnológico en España en los últimos 15 años, en los que ni la crisis supuso un valor bajo, se han tomado tres escenarios: con el valor más bajo de toda la serie, con el mejor y con el promedio.



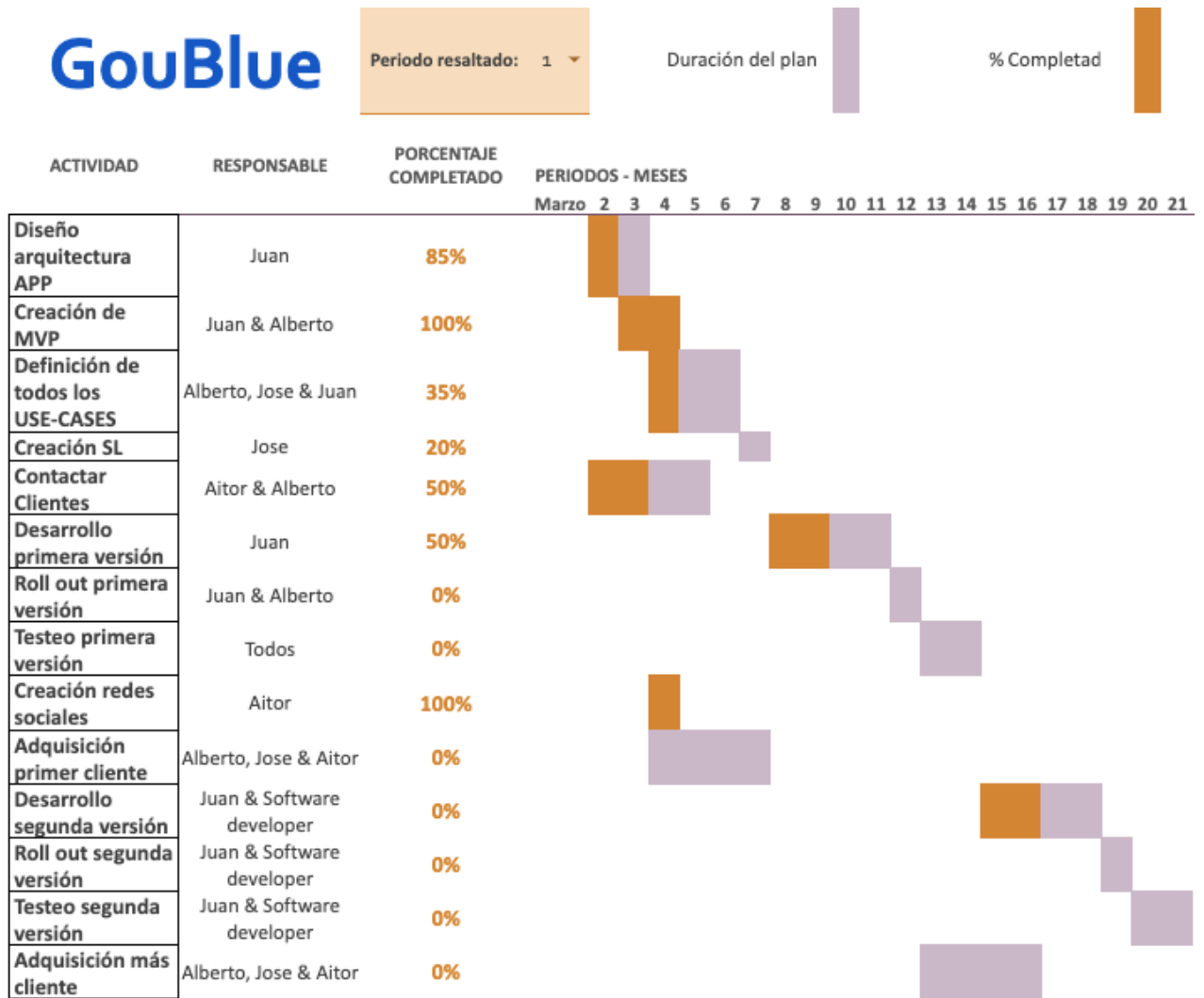
$$EV/EBITDA (17.2x) = 2,697M€$$

$$EV/EBITDA (12.5x) = 1,955M€$$

$$EV/EBITDA (7.2x) = 1,126M€$$

11. PLAN DE ACCIÓN

La siguiente programación muestra los hitos más importantes a corto-medio plazo que el equipo GouBlue tiene en su plan de acción:



ANEXO 1. "ONE PAGE"

A continuación, se muestra el one page que resume el modelo de empresa de GouBlue y sus bases:



GOUBLUE: TAKE-TO-JOB

PERFIL

SECTOR: MOVILIDAD
 PRODUCTO: APLICACIÓN MÓVIL
 FECHA DE FUNDACIÓN: DIC/2018
 PERSONAS EN EL EQUIPO: 5
 CAPITAL BUSCADO: 50,000€

TECNOLOGÍA

IONIC
 ANGULAR JS
 FIREBASE
 GOOGLE MAPS
 HERE



EQUIPO



ALBERTO VELAZQUEZ - CEO



AITOR ECHEVARRIA - CMO



JOSE COMEZ - CFO & COO



JUAN SANZ - CTO

¿POR QUÉ NOSOTROS?

EL PRODUCTO HA SIDO CREADO EN TORNO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y SUS USUARIOS, CON EL OBJETIVO ÚLTIMO DE OFRECER UNA SOLUCIÓN QUE CUIDE EL MEDIO AMBIENTE.

CONTACTO

WWW.GOUBLUE.COM
 INFO@GOUBLUE.COM
 COMPANY/GOUBLUE/



PRESENTACIÓN

SOLUCIÓN DE **CARPOOLING** PARA EMPRESAS QUE OFRECE UNA ALTERNATIVA ECONÓMICA, RÁPIDA Y SOSTENIBLE, PARA LLEGAR A DIARIO AL TRABAJO. **MEJORA EL PRESENTE, INVIERTE EN FUTURO**

PROBLEMA



30 MIN. EXTRA
 ALTO TIEMPO INVERTIDO



1,2 PAX/VEH
 VEHÍCULOS CON BAJA OCUPACIÓN



PROBLEMAS DE PARKING



CONTAMINACIÓN DAÑO A LA SALUD

SOLUCIÓN

APLICACIÓN MÓVIL DE CARPOOLING PARA EMPRESAS QUE PERMITA A LOS EMPLEADOS IR A TRABAJAR A DIARIO COMPARTIENDO SU COCHE.

MERCADO



40,8 M

TRAYECTOS DIARIOS



28,000

CLIENTES POTENCIALES



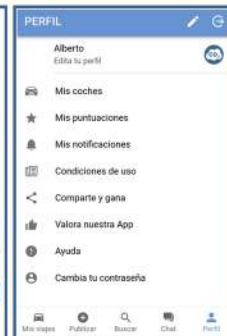
7,4 M

USUARIOS POSIBLES

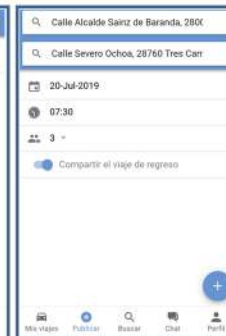
PRODUCTO



REGISTRO/LOG IN



PERFIL



PUBLICAR/BUSCAR



CHAT

MODELO DE NEGOCIO

INGRESOS POR CUOTA MENSUAL A LAS EMPRESAS, SEGÚN TAMAÑO.



300€
 MEDIANA



500€
 GRANDE



500€
 HOSPITAL/UNIVERSIDAD

EARLY ADOPTERS
 3 MESES GRATIS

VENTAJA COMPETITIVA



FILTROS



PARADAS



AGREGACIÓN



GAMIFICACIÓN



SEGURIDAD

TIMELINE

2019
 FUNDACIÓN

2020-2023
 GENERACIÓN MASA CRÍTICA

2024
 SALTO AL B2C

ANEXO 2. BIBLIOGRAFIA

- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid
- Inventario de Emisiones y el Balance Energético de la ciudad de Madrid
- Estrategia Europea 20/20/20
- Planes de Movilidad Urbana Sostenible de la Ciudad de Madrid
- Encuesta Domiciliaria de Madrid 04
- Encuesta del Barómetro de Consumo del Ayto. de Madrid
- Enqueteglobale Transport
- Consorcio Regional de Transportes de Madrid
- Atlas de la Movilidad Residencia-Trabajo en la Comunidad de Madrid
- VII Estudio: Españoles ante la Nueva Movilidad - Fundación Pons
- Finanzas para Directivos – Eduardo Martínez Abascal. Ed McGraw Hill
- Contemporary Strategy Analysis - Robert Grant
- Dirección de Marketing 14a edición - Philip Kotler
- Marketing 4.0 – Philip Kotler
- Estrategias De Marketing Digital Para Pymes
- Big Data para CEOs y Directores de Marketing - Isaac Gonzalez Diaz
- Las Competencias: clave para una Gestión Integrada de RR.HH. - Hay Group. Ed. DEUSTO
- La Nueva Gestión del Talento - Pilar Jericó
- Dirección de Ventas – Manuel Artal
- Selling & Sales Management. Prentice-Hall
- The Customer Experience (Ebook)
- El método Lean Startup - Eric Ries
- Generación de modelos de negocios, Osterwalder & Pigneur
- The Real Startup Book
- Wikipedia
- Creación de empresas – Tipología de empresas y viabilidad estratégica
- 10 sencillos pasos para una estrategia efectiva en redes sociales - Óscar Rodríguez

ANEXO 3. ESTUDIO COMPLEMENTARIO DE MOVILIDAD

Análisis de estado en la comunidad de Madrid

En la zonificación de la ciudad de Madrid se suele distinguir entre Almendra central y Periferia, aunque con las políticas de movilidad implementadas durante el año 2018 se definen dos zonas como el interior de la M-20 y la Zona de Bajas Emisiones como ámbitos objeto de análisis.



FIGURA A.3-1 ZONIFICACIÓN (FUENTE: INE E INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID)

En la ciudad de Madrid están empadronados 3,2 millones de habitantes. La población de la capital ha pasado de representar el 56% del total de la Comunidad en el año 2004 a suponer únicamente un 47% en el 2017. Esto refleja el estancamiento de la población de la capital frente a un mayor crecimiento de los municipios colindantes. Por otro lado, se identifica una diferencia notable en cuanto a las tasas de envejecimiento entre Madrid y su Área Metropolitana. La capital dispone de una población cada vez más mayor, mientras que la región metropolitana está habitada por población de media más joven.

Se produce así un continuum urbano de más de 6 millones de habitantes, con densidades superiores a los 5000 hab./km². Tras el Brexit, Madrid es la segunda metrópoli más grande de la Unión Europea (ver Figura 5-2).

Estas tendencias se traducen directamente en cambios en los patrones de movilidad.

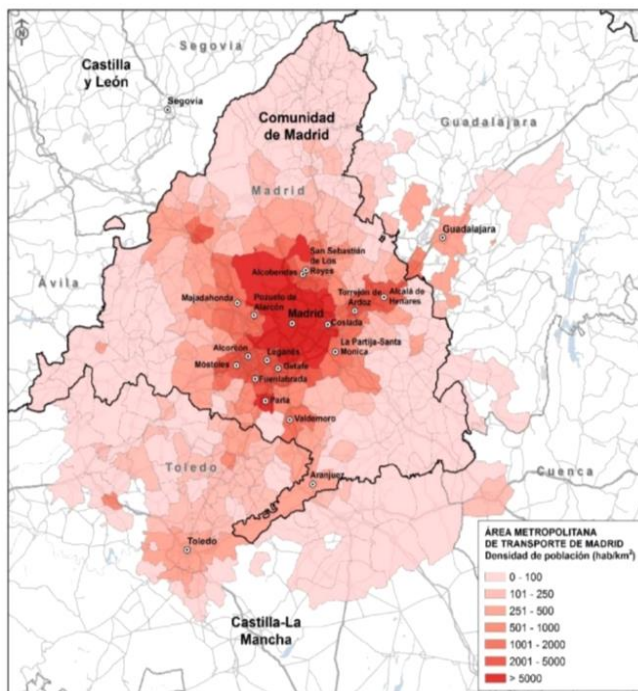


FIGURA A.3-2 DENSIDAD DE POBLACIÓN MADRID 2017 (FUENTE: INE E INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID)

Otros factores socioeconómicos⁴ que influyen directamente en la generación de viajes y en los patrones de movilidad son los siguientes:

- **Producto Interior Bruto (PIB):** cuanto mayor es la actividad económica, mayor es la generación de viajes. Respecto al PIB en 2018, la Comunidad de Madrid generó 173,505 millones de €, lo que supone el 19,1% del PIB nacional. En términos de PIB per cápita, la Comunidad de Madrid generó 33820 € por habitante en 2018, situándose muy por encima del PIB per cápita nacional: 25064 € por habitante.
- **Población ocupada:** cuanto mayor es la generación de empleo, mayores son las necesidades de movilidad. La tasa de paro de la Comunidad de Madrid fue del 11,8% en el último trimestre de 2018, inferior a la tasa de paro nacional en ese mismo periodo, del 14,3%.

Los datos socioeconómicos del área metropolitana de Madrid ponen de manifiesto que el sistema de transporte debe evolucionar y atender a las necesidades de movilidad de los usuarios. Además, se debe tener en cuenta que se trata de una economía creciente con una población cada vez más envejecida.

Factores medioambientales

A partir del Inventario de Emisiones y el Balance Energético de la ciudad de Madrid se han determinado las emisiones contaminantes generadas por el tráfico de vehículos.

Los contaminantes más problemáticos en el España durante 2018 han sido las partículas en suspensión (PM10 y PM2,5), el dióxido de nitrógeno (NO2), el ozono troposférico (O3) y el dióxido de azufre (SO2). Para el cálculo del porcentaje de población española que respiró aire contaminado y de la superficie expuesta a niveles de contaminación que dañan la vegetación se han tenido en cuenta estos contaminantes, si bien se ha recopilado y evaluado asimismo la información disponible sobre otros contaminantes regulados legalmente como el

⁴ Los datos presentados corresponden a la Comunidad de Madrid. Fuente: INE, Comunidad de Madrid. Son datos a precios corrientes o de mercado de 2017.

monóxido de carbono (CO), el benceno, los hidrocarburos aromáticos poli-cíclicos (HAP) y los metales pesados (arsénico, cadmio, níquel y plomo).

Las emisiones de NOx⁵ se han reducido un 47% (2006-2016) y las de CO2 en aproximadamente un 23%. Sin embargo, todavía queda margen de mejora en cuanto a la disminución de la contaminación local en función de lo establecido en la Directiva Europea de Calidad del Aire 2008. En lo relativo a las emisiones de gases de efecto invernadero aún queda camino para alcanzar. El objetivo planteado en la Estrategia Europea 20/20/20 de reducción de un 20% para el 2020 de las emisiones de CO2 respecto al año base (1990).

Competitividad del sistema de movilidad

Se entiende por competitividad del sistema de movilidad como la mejora de las relaciones de movilidad en todos los modos motorizados. Así, para el vehículo privado se ha considerado como indicador el nivel de congestión, constatándose que un 5,9% de los km recorridos se realizan con niveles de congestión muy elevados. Esta cifra se duplica en vías como la M-40, registrando notables demoras entre los conductores.

Por lo que se refiere al transporte público⁶, la velocidad media (21 km/h) puede considerarse relativamente baja ya que para un desplazamiento medio; supone emplear más de 30 minutos. Siendo aún inferior en las relaciones periferia-periferia con el consiguiente incremento del tiempo de trayecto.

Como aspecto positivo destacado, la cobertura del transporte público es del 100%, es decir, toda la población dispone de una parada de autobús o estación de metro a menos de 350 metros. En contrapunto, por la distribución radial del sistema de transporte de la Comunidad de Madrid, si bien los desplazamientos que unen la Almendra con la periferia son altamente efectivos en tiempo, los desplazamientos entre puntos periféricos son ciertamente lentos tediosos, obligando en muchos casos a tener que desplazarse hacia el centro para coger desde allí alguna línea de metro o autobús. Este modelo de implantación del transporte en la Comunidad de Madrid se replica en otras grandes ciudades españolas con Barcelona o Sevilla.

La distribución modal

En la ciudad de Madrid, en 2004, los residentes realizaban 8,4 millones de viajes en un día laborable, considerando todos los modos (pie, bici, transporte público y vehículo privado). La Almendra central fue origen o de destino del 42% de los viajes. En 2018, la movilidad global se ha reducido aproximadamente un 4,5% respecto al 2004 lo que supone un pequeño respiro para la ciudad.

Muchos problemas del sistema de movilidad se pueden monitorizar mediante el indicador de uso relativo del coche, el análisis de la elección modal y sus causas.

Así, el SER y la falta de aparcamiento en destino son el principal elemento regulador de la demanda de vehículo privado, siendo apuntado por los usuarios que poseen coche como la primera causa de utilización del transporte público. Este hecho se ha hecho más candente en los últimos tiempos con la activación de las políticas asociadas a Madrid Central, que impiden el paso a ciertos vehículos a determinadas zonas de la capital, impidiendo además el aparcamiento de gran parte del parque móvil en el interior de la M-30 (a excepción de los aparcamientos de pago). En otras ciudades, como Londres, el acceso de vehículos conlleva una tasa de 15 libras con un fin mayormente disuasorio.

⁵ Fuente: Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid

⁶ Fuente: Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid

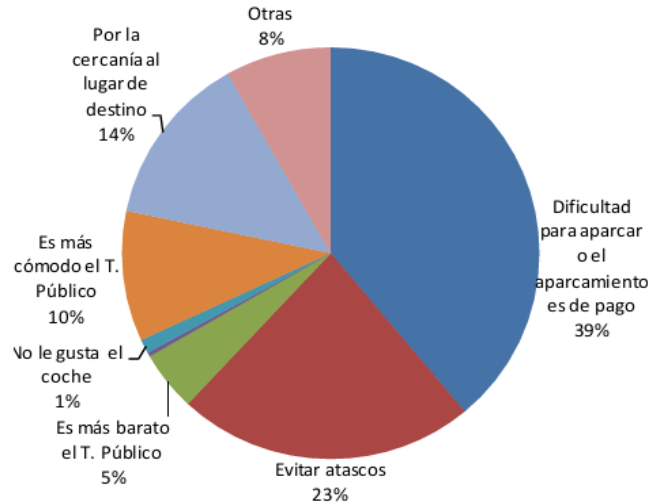


FIGURA A.3-3 CAUSAS DE LA UTILIZACIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO POR PARTE DE LOS CIUDADANOS QUE DISPONEN DE COCHE (FUENTE: ÁREA DE GOBIERNO DE ECONOMÍA Y EMPLEO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID. ENCUESTA DEL BARÓMETRO DE CONSUMO)

En la movilidad laboral, que coincide con los periodos punta, la utilización del coche es muy importante y su ocupación muy baja. Esta tendencia se acrecienta en las áreas de actividad económica perimetrales donde más de un 70% de los desplazamientos se efectúan en coche. La ocupación del vehículo es un 11% inferior a la media de desplazamientos por motivo trabajo (1,1 personas/ veh. en lugar de 1,35 personas/veh.)⁷

Esto se debe, entre otras causas, a la gran oferta de aparcamiento en esas Áreas de actividad económica y la limitada competitividad del transporte público, que presenta tiempos de viaje superiores al vehículo privado (hasta el 50% en algunos casos)

La elevada utilización del vehículo privado convierte la movilidad laboral en responsable de más de la mitad de las emisiones contaminantes generadas por el coche en Madrid.

La red viaria de Madrid se estructura a partir de una estructura radioconcéntrica en la que se combinan anillos de circunvalación con ejes radiales de acceso. Se caracteriza por un elevado nivel de jerarquización. Así, de los cerca de 3,000 km de vías que dispone la ciudad, el 63% soporta intensidades de tráfico por debajo de 10000 veh./día, lo que representa únicamente el 15% del tráfico de la ciudad. Por el contrario, en el 37% del viario restante (vías con más de 10000 veh/día) se concentra el 85%.

⁷ Fuente: CRTM y RACC

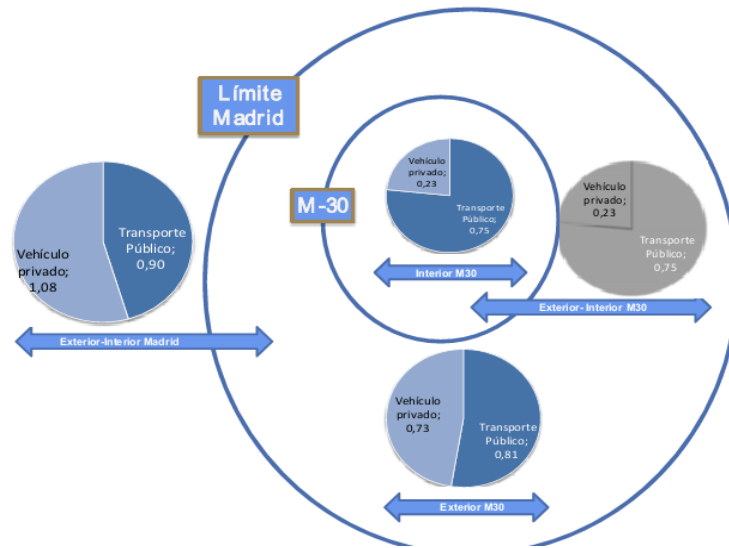


FIGURA A.3-4 DISTRIBUCIÓN DE LOS DESPLAZAMIENTOS MOTORIZADOS POR ZONA DE LA CIUDAD (MILLONES DE DESPLAZAMIENTOS/DÍA (FUENTE: FUENTE: ÁREA DE GOBIERNO DE MEDIO AMBIENTE Y MOVILIDAD)

Por lo que se refiere a la demanda, en un día laborable tipo se registran más de 2,5 millones de desplazamientos en vehículo privado con origen o destino en la ciudad de Madrid. A esto, habría que añadir los realizados por el taxi y la distribución urbana de mercancías, que pueden suponer hasta 0,9 millones de desplazamientos más.

De los primeros, más del 70% corresponden bien a desplazamientos con origen y destino fuera de la M-30 (30%), o bien a la movilidad generada por el área metropolitana de Madrid (40%). Así, las políticas de disuasión del vehículo privado realizadas en el interior de la M-30 han reducido notablemente la movilidad en coche particular.

Desde el año 2004 hasta el 2012, el descenso del tráfico de vehículo privado en Madrid fue prácticamente de un 15%. Por el contrario, en tráfico externo (0,9 millones de vehículos entran o salen diariamente de Madrid), la reducción, a pesar de la crisis económica, fue únicamente del 5%. En los últimos años la tendencia se mantiene, y es muy sugerente para una propuesta de valor como la que propone GouBlue.

Un 5,9% de los km que se realizan en coche se hacen en condiciones de elevada saturación (superior al 80%) lo que provoca la existencia de importantes demoras. Concretamente, los mayores conflictos se registran en las principales vías de la ciudad: la M-30 y la M-40.

En los periodos punta esta saturación está relacionada con la accesibilidad a los barrios (invasión por parte de los trabajadores que vienen en coche de los barrios perimetrales al SER).

Oferta de transporte público

La ciudad de Madrid dispone de una importante oferta de transporte público que prácticamente cubre todo el territorio. La red de Metro de Madrid es una de las más extensas del mundo (293 km) y ofrece una buena cobertura a la ciudad. Sobre todo, en el interior de la M-30 donde la proximidad de las paradas y el tramado de líneas dan servicio a casi todo el ámbito territorial en un radio de 350 metros. Así y para toda la ciudad, el 66% de la población dispone de una estación de Metro a un radio de 600 metros (menos de 10 minutos andando).

Pero esta red está muy radicalizada lo que penaliza los trayectos transversales, y, además, a medida que nos alejamos del centro, disminuye la cobertura, llegando en muchas de las Áreas de Actividad Económica a no tener servicio de Metro.

El servicio de autobús urbano con una red de más de 200 líneas y aproximadamente 775 km de itinerarios complementa la oferta de transporte público. Cubre zonas o relaciones no satisfechas por el metro dando un servicio de proximidad para los desplazamientos cortos en los que el metro no es competitivo. Prácticamente el 100% de la población de Madrid queda a menos de 350m. (5 minutos andando) de una parada por la que pasa un autobús con un intervalo de menos de 15 minutos.

Además, la oferta se completa con el autobús interurbano y cercanías de RENFE, que por su velocidad comercial suponen una buena competencia al coche privado en largas distancias. En este sentido, la red de cercanías permite velocidades comerciales elevadas en muchas conexiones radiales y especialmente en las relaciones norte-sur que pasan por el centro de la ciudad (velocidad comercial de 35 km/h).

Por el contrario, en el arco Este, para ir de un barrio a otro en transporte público únicamente se dispone del autobús. En algunos casos incluso haciendo más de un transbordo, por lo que las velocidades son sensiblemente más bajas (en algunos casos incluso inferiores a los 10 km/h).

La red de la Empresa Municipal de Transportes (EMT) ofrece frecuencias de paso muy elevadas como lo atestigua que el 90% de las líneas y el 97% de los viajeros utilizan líneas programadas con frecuencias superiores a los 15 minutos. Los ratios se convierten en un 77% de líneas y un 90% de viajeros si consideramos frecuencias superiores a los 12 minutos.

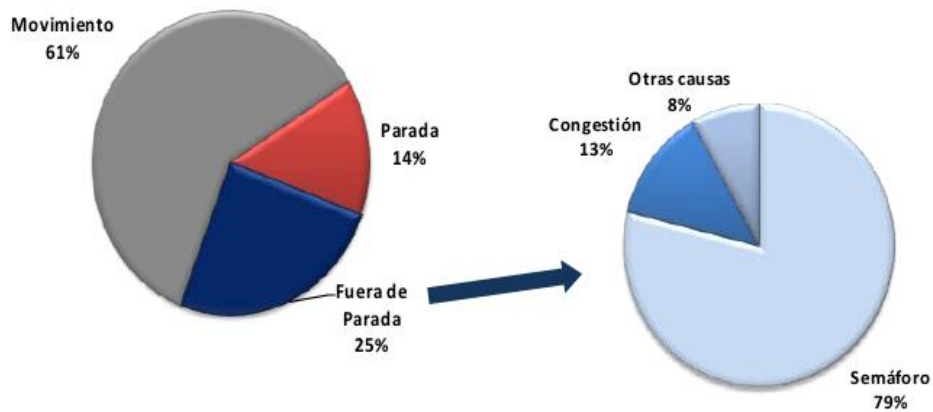


FIGURA A.3-5 TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN AUTOBÚS (FUENTE: CONSORCIO REGIONAL DE TRANSPORTES DE MADRID)

En los últimos 15 años, el transporte público ha sufrido un continuado descenso en el número de viajeros, paralelo a la crisis económica y al paro laboral. Solo en el periodo 2004-2012 concretamente descendió un 9%. En los últimos años la tendencia se invierte, pero a un ritmo mucho menor del esperado.

Un indicador de la accesibilidad en transporte público viene determinado por la calidad de servicio de las áreas de intercambio modal, que se mide en facilidad del transbordo y en una política tarifaria que no grave la conexión.

En la Comunidad de Madrid se registra un elevado número de desplazamientos intermodales (se utilizan más de un modo de transporte: coche-tren, bus-metro, bici-tren, etc.), aproximadamente un 14%, elevándose a un 33% en el caso del autobús.

Mientras la intermodalidad entre metro, tren y autobuses interurbanos está relativamente bien resuelta ya que Madrid dispone de 13 grandes intercambiadores que conectan con las diferentes vías de acceso a la ciudad. Pero es aún, susceptible de mejora el transbordo bus-metro o el bus-bus, ya que en muchas ocasiones líneas que se entrecruzan tienen las paradas muy alejadas unas de otras o no conectan directamente con el metro.

La participación de la movilidad peatonal en la distribución modal se ha incrementado entre los años 2004 y 2012, pasando de un 29% a un 31%. Este dato responde simultáneamente a la mejora de la oferta peatonal del centro de la ciudad y al descenso de la utilización de los modos motorizados como consecuencia de la crisis. Si distinguimos por zonas, cerca de la mitad de los desplazamientos que tienen su origen y su destino en la Alameda central se realizan caminando. Por el contrario, fuera de la M-30, la facilidad para utilizar el coche reduce este porcentaje al 37%.

La bicicleta posee una elevada potencialidad como modo de transporte ya que un 82% de los habitantes de Madrid trabajan en el propio municipio, teniendo el 40% de los desplazamientos internos motorizados del municipio una longitud inferior a los 5 km. Desde el año 2006, prácticamente se ha cuadruplicado la oferta ciclista. La red de vía ciclistas se ha desarrollado principalmente fuera de la M-30, iniciándose con el cierre del

anillo verde y completándolos con diversos ejes radiales, permitiendo atravesar la ciudad de Este a Oeste por el centro de Madrid. No obstante, todavía es un modo minoritario que no alcanza el 1,5% del total de viajes en modos mecanizados.

Para analizar la posible implantación de GouBlue dentro de la Comunidad de Madrid y del entorno aquí comentado, es importante destacar también el panorama económico actual y su estructura.

Las empresas madrileñas tienen una esperanza de vida al nacer de 8.82 años, pero llega a ser de 17.15 si se mantienen durante los primeros diez años.

	Comunidad de Madrid	España
Total	187.835	1.365.658
Nacidas en el año	30.776	251.358
Más de 250 ocupados	1.214	5.501

FIGURA A.3-6 UNIDADES EMPRESARIALES (FUENTE: INSTITUTO DE ESTADÍSTICA COMUNIDAD DE MADRID 2018)

Análisis sobre la movilidad eléctrica

En el marco de la Mesa de la Movilidad durante el año 2012, se llevó a cabo un taller sobre movilidad eléctrica en el que se definió el papel que debía jugar dentro del sistema de movilidad de la ciudad. Las principales conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

- La movilidad eléctrica no es la “solución” a los problemas de la movilidad urbana, pero puede ser decisiva para reducir el impacto ambiental. Especialmente si se aplica a aquellos viajes necesarios para el funcionamiento de la ciudad (distribución urbana de mercancías, gestiones comerciales y profesionales) que difícilmente son reconducibles a otros modos (transporte público; pie o bicicleta).
- Para impulsar la transición a una movilidad más limpia es necesario reducir las barreras que están condicionando fuertemente las decisiones a favor de los vehículos convencionales: Mayores costes de adquisición; mayores limitaciones en el funcionamiento -limitación de autonomía y carga; necesidad de acceso a la red eléctrica para la recarga lenta y rápida-, importantes incertidumbres técnicas y económicas, así como resistencias derivadas de la desinformación de los clientes potenciales. Por ello, no constituye una medida efectiva para limitar las emisiones contaminantes a corto plazo.

Debe indicarse que la movilidad eléctrica se limitaba en el 2012 a tan sólo el 0,2% del parque de vehículos censados en Madrid. En 2016, el porcentaje era del 0,3%⁸, con un número muy limitado de puntos de carga eléctrica (apenas 180).

El carsharing

En los últimos 7 u 8 años se están desarrollando en ciudades de todo el mundo, entre ellas en Madrid, diversos servicios de carsharing (coche multiusuario).

Los servicios de carsharing introducen un interesante cambio de modelo en el uso del coche. El pago por uso (por tiempo o km) confiere cierta racionalidad y evita la realización de desplazamientos en coche innecesarios, o innecesariamente largos. Así un usuario tipo de carsharing es básicamente un usuario del sistema de transporte público, que puede usar un coche cuando tiene necesidad.

⁸ Fuente: DGT, anuario 2016

El 53% de los usuarios europeos de carsharing está por debajo de los 34 años, el 67% posee título universitario, y el 51% no tiene coche. El potencial de usuarios está establecido en 20 millones de miembros en Europa 2020.

El carsharing, tanto en su modalidad basada en estaciones como en la de trayecto único, refuerzan y complementan el sistema de transporte público y multiplican las opciones del usuario. Finalmente consiguen la disminución (o al menos la contención) del uso del coche particular.

Madrid está aún en fase inicial del desarrollo del sector, pero el crecimiento está siendo exponencial y las empresas del sector incrementan su inversión en la ciudad ante la fuerte atracción de los usuarios. Sobre este capítulo desarrollaremos más en el capítulo de análisis del sector.

EL ENTORNO COMO PARTE DEL PLAN DE EXPANSIÓN

Siguiendo el modelo de negocio y de operaciones presentado para GouBlue, pensamos que un paso lógico, coherente y rápido, es la expansión al resto de España, focalizando en grandes ciudades el esfuerzo inicial. Así, Barcelona, Sevilla, Bilbao o Valencia, son parte del objetivo a corte/medio plazo. Y es importante conocer también el entorno de movilidad que allí se da. Incluimos por eso como parte del análisis del entorno algunos datos más sobre el comportamiento de los españoles ante la movilidad, actual y esperado.

En el siguiente gráfico, según datos del Ministerio de Fomento de 2016, podemos apreciar datos sobre cómo los españoles accedemos a nuestros puestos de trabajo.

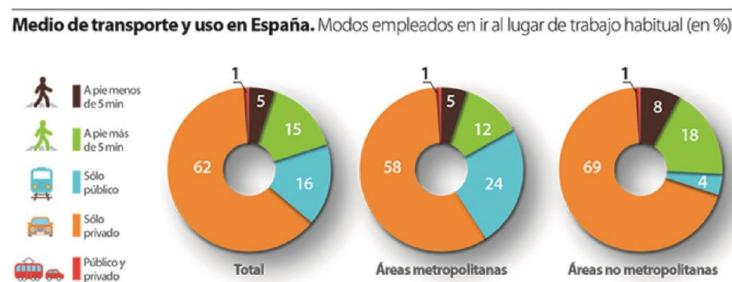


FIGURA A.3-7 MOVILIDAD EN ESPAÑA, MODOS (FUENTE: MINISTERIO DE FOMENTO, ABRIL 2016)

Aunque el vehículo privado sigue siendo el principal medio de movilidad usado en España, se empiezan a generar las tendencias adecuadas sobre movilidad “compartida”. Y la sinergia entre ambas: vehículo privado y reparto de costes parece un camino lógico. El último estudio sobre la movilidad general en España se realizó en noviembre del 2017. Hay encuestas del año 2018 (la más completa es el informe presentado conjuntamente por la empresa Wible con apoyo de revistas especializadas de automoción como Autofácil, y con apoyo de la administración pública, que incluye a 8000 personas de todo perfil y condición) en las que ya se ve el cambio de paradigma que está llevando a España hacia el tren de la movilidad sostenible que está más implantado en países como Francia o EEUU.

Por ejemplo, la tendencia de las personas que afirman usar el coche compartido como medio de transporte para acudir al puesto de trabajo o estudio es exponencial. En la encuesta llega a un 17% cuando representaba el 5% apenas un año antes.

El dato sobre propiedad también es interesante. Más de un 80% es propietario del vehículo usado en los desplazamientos diarios; pero es un porcentaje muy a la baja porque representaba el 95% un año antes. El vehículo compartido parece avanzar de manera decidida y continua en nuestra sociedad

La implicación de las empresas es algo a resaltar. Hasta un 79% indica que las empresas donde trabajaban no le han ofrecido ningún incentivo para poder cambiar su forma de desplazarse a su puesto de trabajo. Y lo más importante, casi el 50% de las personas muestra interés en poder disponer de una forma alternativa de movilidad a la que usan normalmente como medio de transporte para llegar a su lugar de trabajo y/o estudio.

Para el año 2050 se estima que el 70% de la población viva en núcleos urbanos de mediano a gran tamaño, cifra que se eleva al 80% para el caso de Europa. En España se estima que sobrepasaremos el 80% de población urbana en 2028. Esta concentración de la población supone un gran reto planetario. De hecho, se estima que el 4% del PIB mundial se infrautiliza por motivos de pérdidas de tiempo, costes de oportunidad y uso ineficiente

del combustible debido a los atascos. Esto es un reto, porque se trata de hacer las ciudades competitivas a largo plazo de manera sostenible. Mucha parte de la competitividad derivada de la productividad o de la eficiencia en la prestación de servicios viene dada por una correcta movilidad de personas y mercancías dentro de las ciudades. Además, la eficiencia en la movilidad se considera como una de las claves para determinar un crecimiento económico a largo plazo donde se garantice la igualdad social y regional.

Según un estudio del Instituto Superior de Internet (ISDI), el 35% de los españoles usa a diario alguna de las opciones de la nueva movilidad. Pero, ¿qué es lo que entendemos por nueva movilidad? Serían todos aquellos medios de transporte que, o bien son impulsados por combustibles llamados sostenibles (electricidad, hidrógeno, otros combustibles), o bien vehículos que permitan usar de una manera más eficiente la infraestructura urbana y viaria (vehículos autónomos, carsharing, plataformas electrónicas, etc.)

Por otro lado, hay dos datos muy importantes que hasta ahora no hemos considerado en el análisis: el número de fallecidos en carretera, y la contaminación y la salud.

Estos datos también deberían ser un driver para una solución como GouBlue.

Como se puede apreciar, la siniestralidad aumentó de manera notable entre 1960 y 1990. La tendencia baja mucho en los últimos años con las medidas impuestas, como el carnet por puntos, pero estamos hablando de más de 1200 personas al año aún hoy en día.

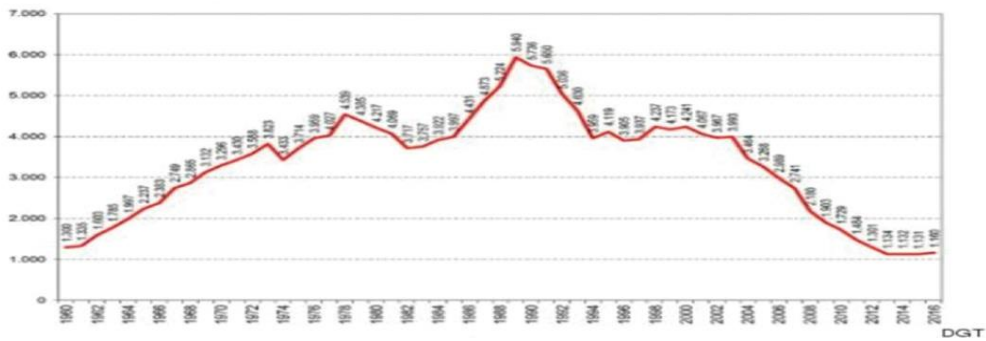


FIGURA A.3-8 EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE FALLECIDOS EN VÍAS INTERURBANAS 1960-2016

Otro factor que debemos de tener en cuenta es el de la salud y la sostenibilidad, pues el patrón de movilidad actual se volverá imposible debido a los problemas derivados de la contaminación, cambio climático o mal uso del espacio urbano. La tendencia poblacional a nivel global parece ser la concentración de los habitantes en núcleos urbanos. Esta tendencia parece ser más acusada en España. Y ya hoy en día presentamos una de los porcentajes más altos de concentración urbana dentro de la Unión Europea, y con un previsible crecimiento en los próximos años.

La Agencia Europea del Medio Ambiente ha cifrado en 30000 las muertes prematuras cada año, en España han fallecido por esta causa en la última década 93000 personas. El dióxido de nitrógeno, liberado en la combustión de motores y calefacciones, supone “graves riesgos sanitarios” al empeorar el asma y la insuficiencia respiratoria, según alerta la Organización Mundial de la Salud.

Como resumen nos encontramos un análisis comparativo por ciudades españolas:

1. Madrid. Renta disponible 29400€ (2016), 3.18M hab. (2017), superficie 604km².

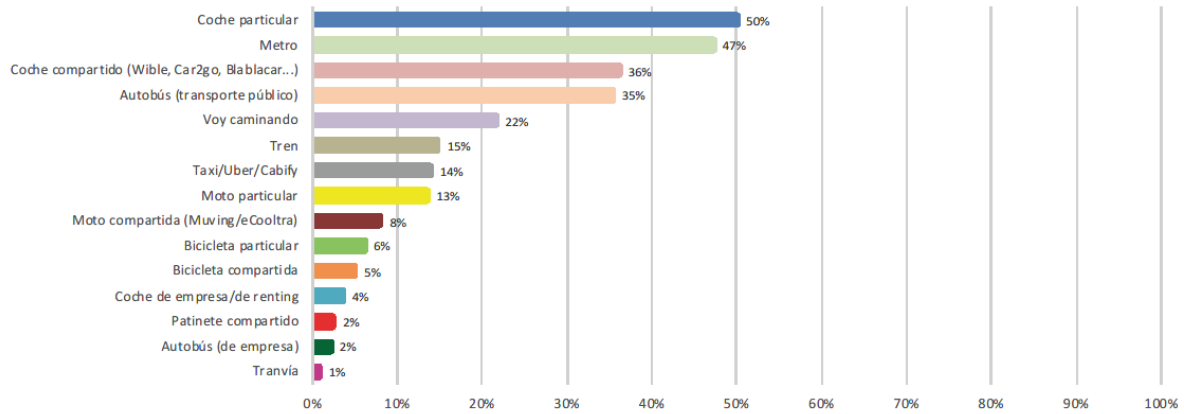


FIGURA A.3-9 TRANSPORTE UTILIZADO PARA ACUDIR A TU TRABAJO, MADRID (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

Madrid presenta una clara preferencia hacia el transporte público, la gran mayoría de los madrileños lo usan para acudir a su puesto de trabajo o lugar de estudio (metro 47,15% + autobús 35,29%), le sigue en importancia el coche particular con un 49,9%. Destaca a su vez la importancia del coche compartido, 36,05% lo usa, siendo esta alternativa la que más ha crecido en los últimos años en la capital.

Si se compara el uso actual con el de gustos o preferencias (siguiente tabla) parece indicarnos que hay un mercado para GouBlue. La opción más deseada por los madrileños sería la del coche compartido, nada menos que el 47,19% optó por esta opción como la alternativa que le gustaría tener. La siguiente preferencia es la de coche particular con un 21,26%.

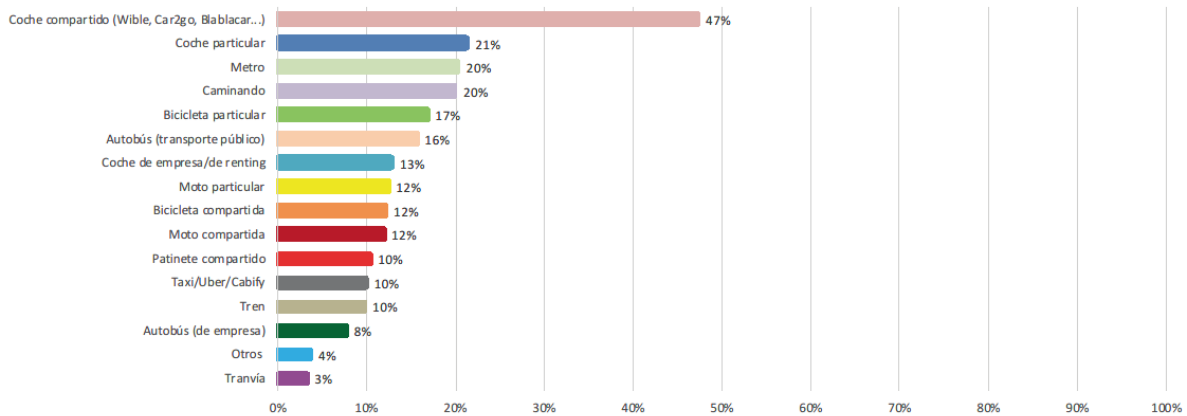


FIGURA A.3-10 TRANSPORTE “PREFERIDO” PARA ACUDIR A TU TRABAJO, MADRID (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

2. Barcelona. Renta disponible 28514€ (2016), 1.62M hab. (2017), superficie 102km²

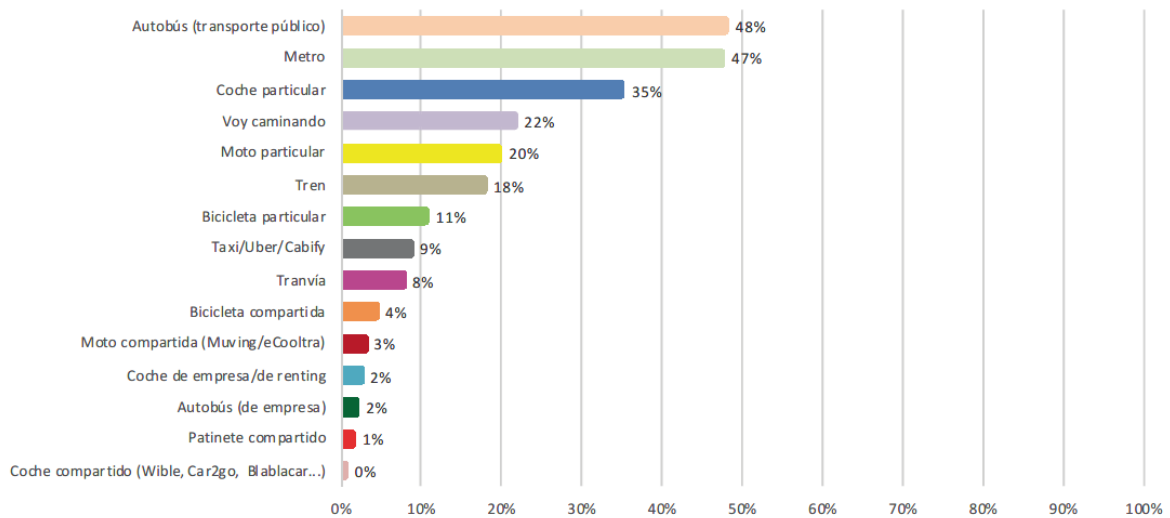


FIGURA A.3-11 TRANSPORTE UTILIZADO PARA ACUDIR A TU TRABAJO, BARCELONA (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

Al igual que Madrid, la Ciudad Condal usa mayoritariamente el transporte público para desplazarse al lugar de trabajo o de estudio, el 93% de los encuestados afirmó que lo utilizaba para sus desplazamientos (47,85% bus + metro 47,37%). Le sigue con 34,93% el coche particular.

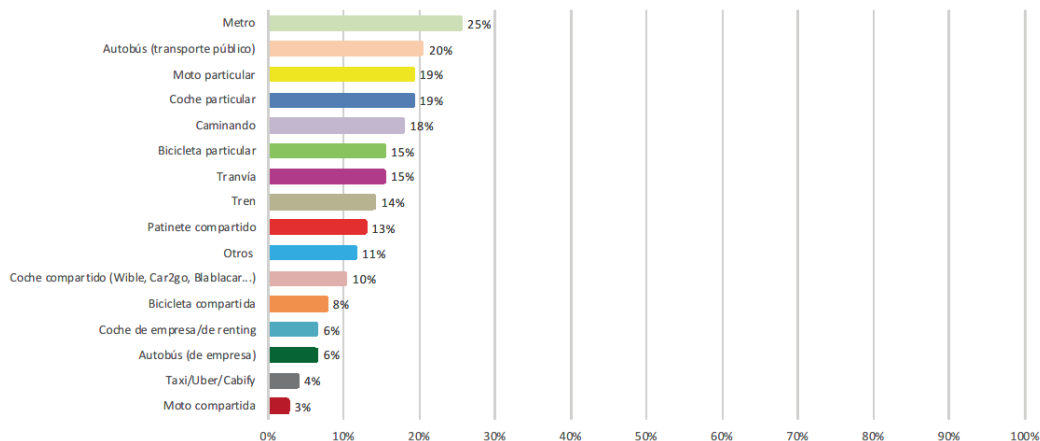


FIGURA A.3-12 TRANSPORTE “PREFERIDO” PARA ACUDIR A TU TRABAJO, BARCELONA (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

En cierta medida puede sorprender que coincidan en preferencias la pregunta en qué medio te mueves con la pregunta en qué medio te gustaría moverte. La explicación quizás habría que buscarla en que la Red de Metro de Barcelona no cubre algunas zonas de la ciudad y por ello hayan optado por esta opción en la segunda pregunta.

3. Valencia. Renta disponible 23532€ (2016), 788K hab. (2017), superficie 134km²

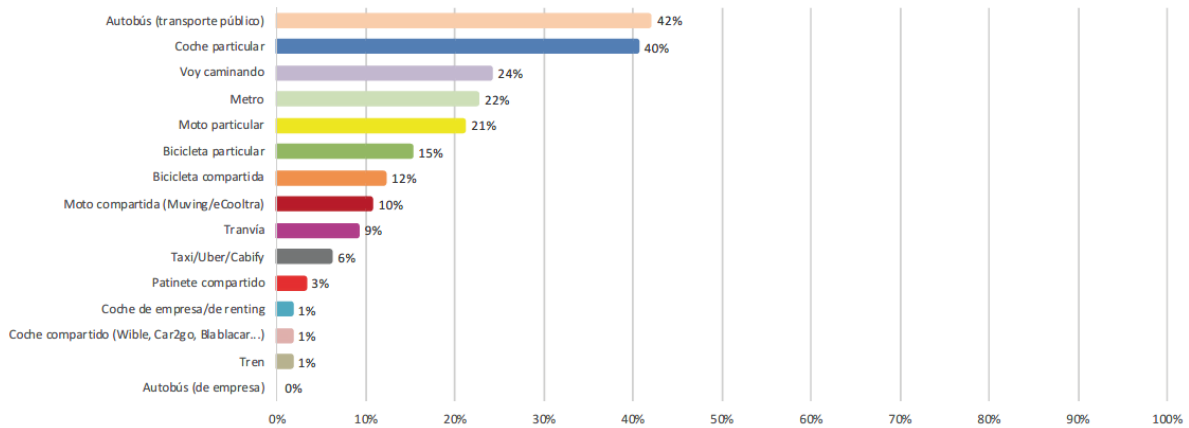


FIGURA A.3-13 TRANSPORTE UTILIZADO PARA ACUDIR A TU TRABAJO, VALENCIA (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

La ciudad del Turia, al igual que las dos ciudades que le preceden, se decanta mayoritariamente por el transporte público, donde el 64% de los encuestados valencianos afirmó que usaba este medio de transporte para acudir regularmente a su puesto de trabajo o estudio (41,79% autobús + 22,39% metro). La siguiente opción en importancia fue la de coche particular 40,30%.

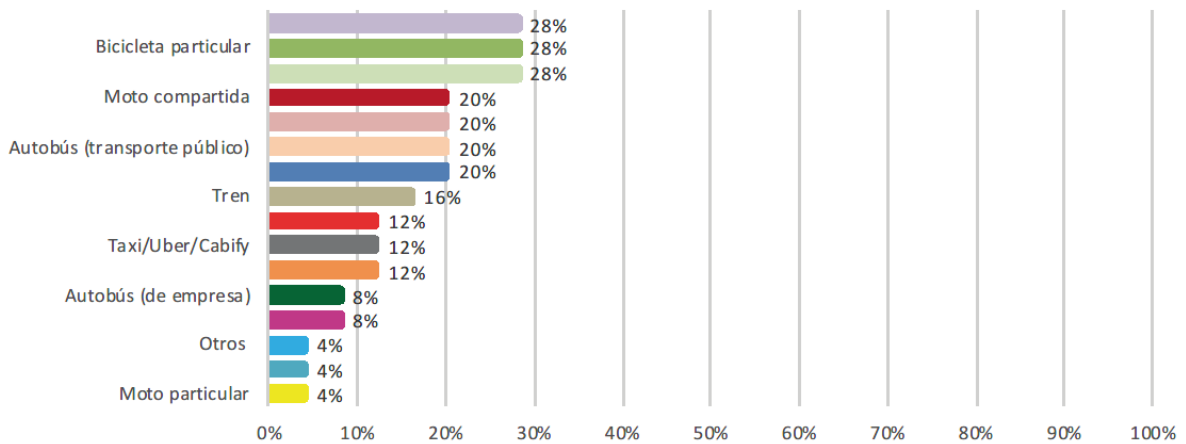


FIGURA A.3-14 TRANSPORTE “PREFERIDO” PARA ACUDIR A TU TRABAJO, VALENCIA (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

4. Sevilla. Renta disponible 22822€ (2016), 689K hab. (2017), superficie 141km²

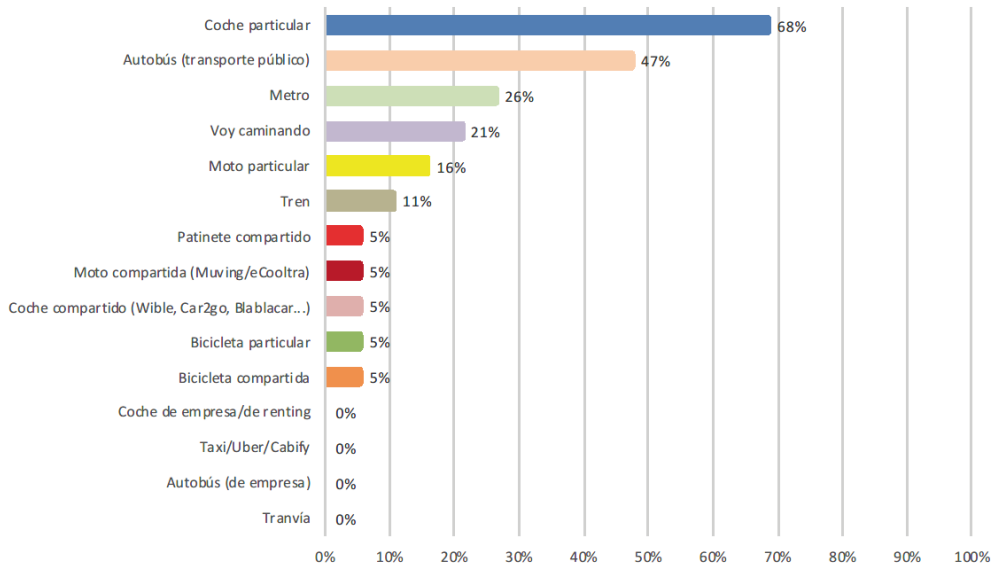


FIGURA A.3-15 TRANSPORTE UTILIZADO PARA ACUDIR A TU TRABAJO, SEVILLA (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

Para moverse por la capital de Andalucía, los encuestados residentes en esta ciudad usan principalmente el coche particular, para un 68% es su principal medio de transporte. Le sigue en importancia el transporte público, 63% de los encuestados afirmó usarlo con frecuencia (autobús 47,37% + metro 26,32%).

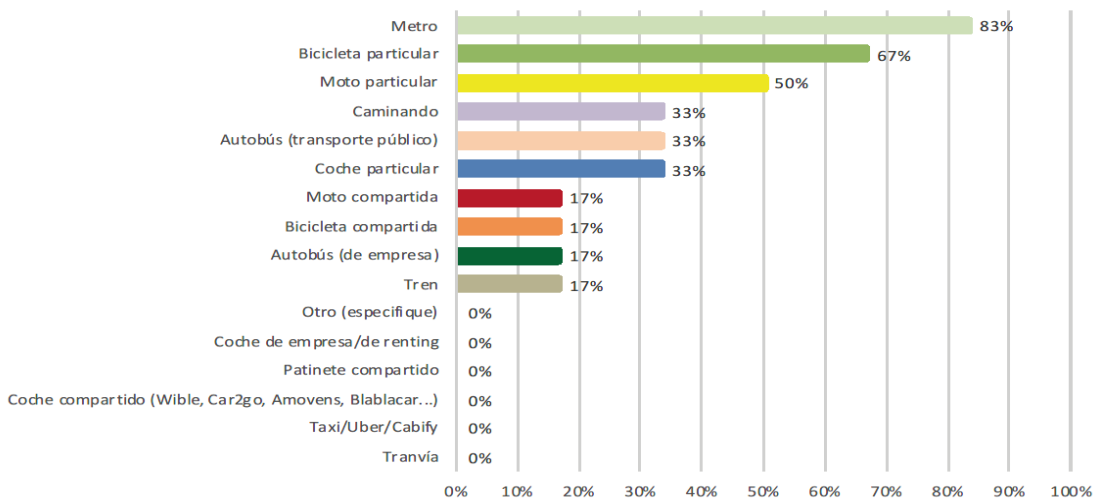


FIGURA A.3-16 TRANSPORTE “PREFERIDO” PARA ACUDIR A TU TRABAJO, SEVILLA (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

El transporte público, en concreto el metro, sería la opción ideal alternativa para los encuestados de Sevilla, un 83% de los encuestados señaló esta opción como su preferida como alternativa al medio que usa normalmente. En segunda posición en cuanto a las preferencias destaca la bicicleta particular, con un 66,67% de los encuestados respondiendo positivamente a esta opción.

5. Ciudades de menos de 50000 habitantes

En España hay una gran cantidad de poblaciones de menos de 50000 habitantes, entre los que se encuentran capitales de provincia como Soria y Teruel. Muchos de estos municipios están en regiones gravemente amenazadas por la despoblación. De hecho, zonas de las CCAA de Castilla León y de Castilla-La Mancha están entre las menos pobladas de la Unión Europea.

En este sentido, una adecuada movilidad podría frenar la despoblación de estas regiones, fomentar las inversiones y la creación de puestos de trabajo, para así ofrecer un futuro de crecimiento a largo plazo a muchas familias, a la par que coadyuvar a la despolarización económica de España.

¿Sus habitantes son diferentes en cuanto a la movilidad respecto a los de las 4 mayores ciudades?

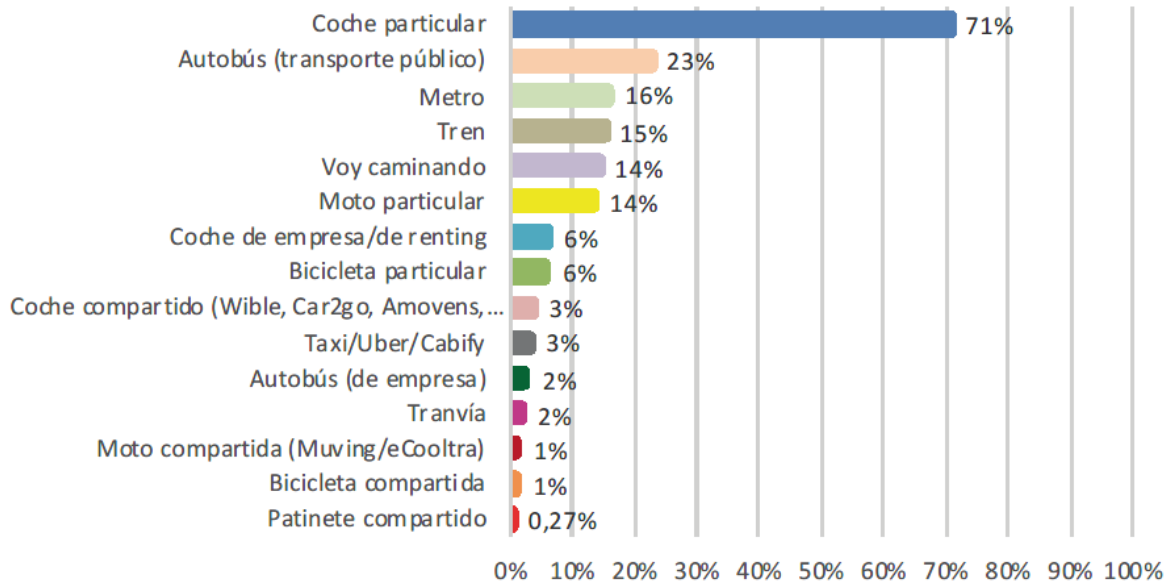


FIGURA A.3-17 TRANSPORTE UTILIZADO PARA ACUDIR A TU TRABAJO, “RESTO” DE CIUDADES (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

Como podemos apreciar en las respuestas, existen notables diferencias. Así las cosas, el principal medio de transporte en este tipo de comunidades es el coche particular, el 70,63% de los encuestados usa este medio habitualmente. Le sigue en importancia el autobús, 22,67%, y el tren, 15,14%.

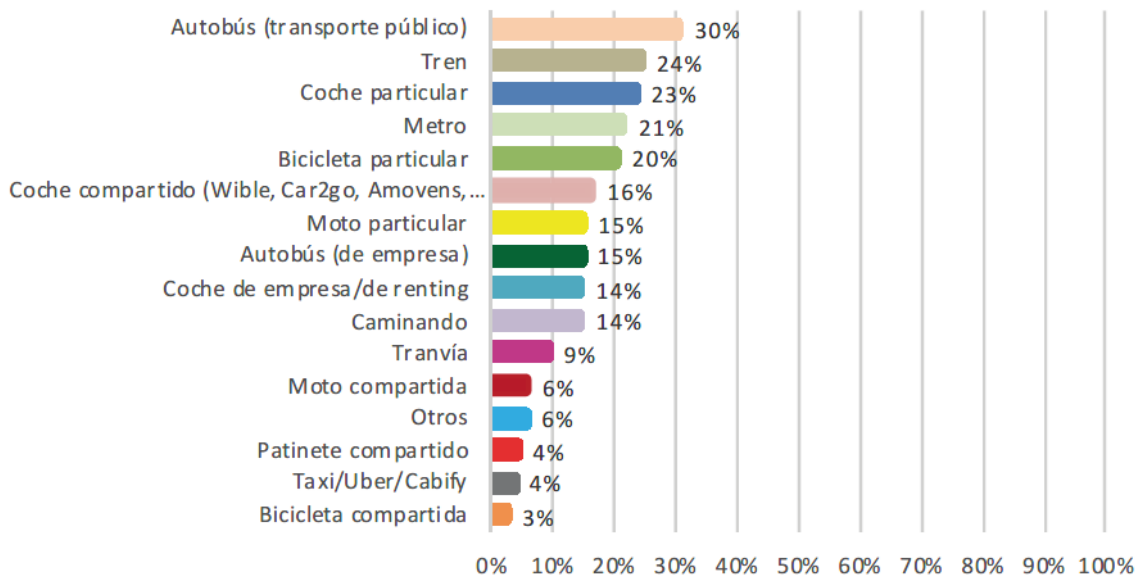


FIGURA A.3-18 TRANSPORTE “PREFERIDO” PARA ACUDIR A TU TRABAJO, “RESTO” DE CIUDADES (FUENTE: WIBLE, AUTOFÁCIL Y PONS SEGURIDAD VIAL, ESTUDIO 2018)

En cuanto a las preferencias por medios alternativos al medio de transporte usado comúnmente, la opción preferida fue la del autobús, un 30,42% respondió a esta opción como su favorita. Después, las otras opciones preferidas fueron la del tren, con un 24,23% y la de la bicicleta particular, con 20,22%. Es lógico pensar que las infraestructuras y el transporte público está mucho menos desarrollado en esas ciudades y que por tanto no es una alternativa real en el día a día. Y es lógico también que en muchas de esas ciudades los nuevos sistemas de movilidad no sean contemplados, porque no se han implantado realmente.

¿Pero ciudades como Bilbao, Málaga o Vigo que tienen grandes concentraciones de empresas o centros productivos en puntos muy focalizados no serían, también, un buen nicho para GouBlue?

En cuanto a las preferencias por medios alternativos al medio de transporte usado comúnmente, la opción preferida fue la del autobús, un 30,42% respondió a esta opción como su favorita. Después, las otras opciones preferidas fueron la del tren, con un 24,23% y la de la bicicleta particular, con 20,22%. Es lógico pensar que las infraestructuras y el transporte público está mucho menos desarrollado en esas ciudades y que por tanto no es una alternativa real en el día a día. Y es lógico también que en muchas de esas ciudades los nuevos sistemas de movilidad no sean contemplados, porque no se han implantado realmente.

¿Pero ciudades como Bilbao, Málaga o Vigo que tienen grandes concentraciones de empresas o centros productivos en puntos muy focalizados no serían, también, un buen nicho para GouBlue?

EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS COMO DRIVER DE GOUBLUE

Teniendo en cuenta el modelo de negocio presentado, y la idea de elegir a las empresas como punto de entrada en el mercado y acceso hacia el mercado objetivo final B2C, el tamaño de las empresas en España y su localización geográfica debe ser tenido en cuenta. Para GouBlue la solución posible podría ser “ir de la mano de las empresas allí donde nos llamen”. Es decir, creemos que tiene sentido implantar la solución en las grandes y medianas ciudades, pero ¿por qué no usar grandes empresas focalizadas en otros puntos (pensemos en Zara o en los parques automovilísticos de Valladolid o Vigo) como mercado objetivo también?

El siguiente mapa muestra esa relación de tamaño de empresas y localización en España. Es un buen momento aquí para recordar el enorme impacto que la PYME tiene en empresa. No llega a 4000 el número de grandes empresas en España (con más de 250 empleados), sobre un total de casi 3.5 millones. Añadiendo las empresas medianas (de 50 a 249 empleados), que también podrían ser parte del mercado objetivo de GouBlue, el número total aumenta a 22400.

De todas ellas, 5300 se localizan en la Comunidad de Madrid, 4000 en la provincia de Barcelona, o 1500 en el conjunto del País Vasco.

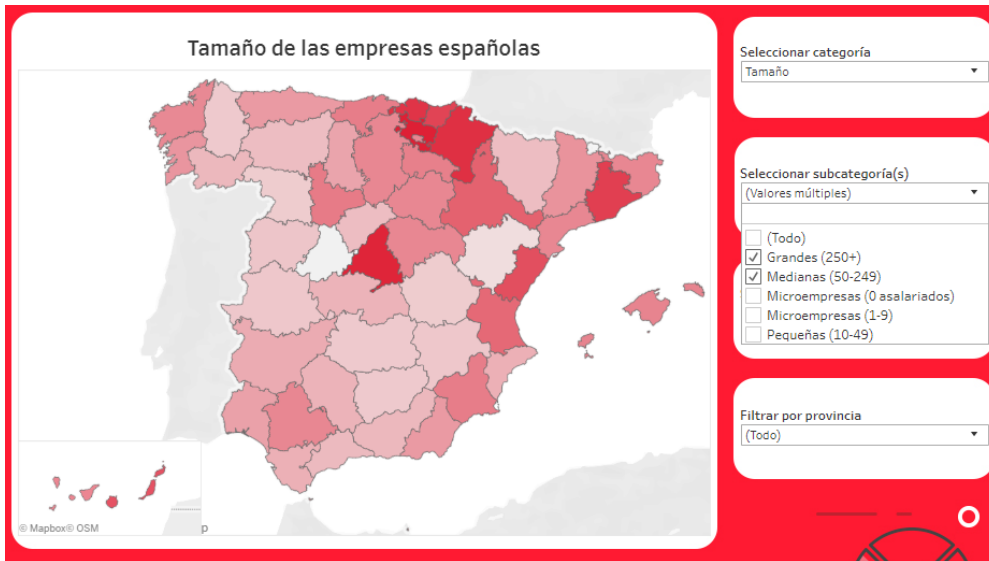


FIGURA A.3-19 TAMAÑO DE EMPRESAS POR PROVINCIA (MEDIANAS Y GRANDES) (FUENTE: INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA, 2017)

Respecto al número de trabajadores, las siguientes tablas y gráficas muestran el número de inscritos en la Seguridad Social por tamaño de empresa y la distribución porcentual y por sectores.

Empresas por tamaño	Trabajadores	Tasa de variación %	
		intermensual	Interanual
Autónomos²	1.962.774		-0,52
PYME (1-249 asalariados)	8.165.235	-0,54	3,83
Microempresas (1-9 asalariados)	2.978.683	-1,63	1,64
Pequeñas (10-49 asalariados)	2.889.575	-0,07	4,89
Medianas (50-249 asalariados)	2.296.977	0,28	5,45
Grandes (250 o más asalariados)	5.092.929	-1,19	5,25
Total trabajadores	15.220.938		3,72

FIGURA A.3-20 NÚMERO DE INSCRITOS EN LA SEGURIDAD SOCIAL POR TAMAÑO DE EMPRESA (FUENTE: INE, 2017)

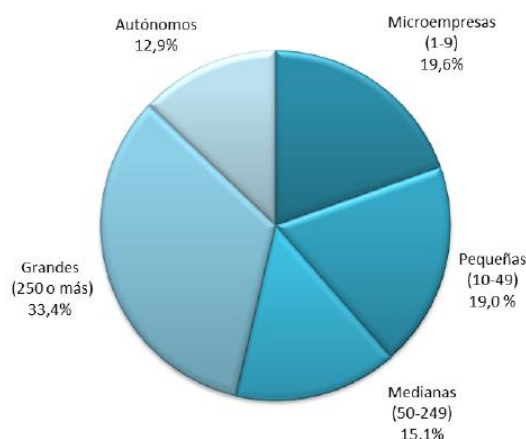


FIGURA A.3-21 NÚMERO DE INSCRITOS EN LA SEGURIDAD SOCIAL POR TAMAÑO DE EMPRESAS (FUENTE: INE, 2017)

Sectores	Trabajadores	Tasa de variación %	
		Mensual	Anual
Agrario	589.197	-2,37	1,94
Industria	2.001.047	0,99	3,61
Construcción	779.342	4,27	10,67
Servicios	9.888.578	-1,43	4,21
Total Trabajadores	13.258.164	-0,80	4,37

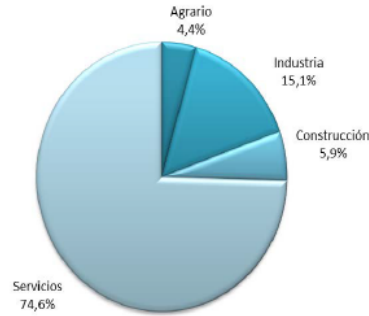


FIGURA A.3-22 NÚMERO DE INSCRITOS EN LA SEGURIDAD SOCIAL POR SECTORES PRODUCTIVOS (FUENTE: INE, 2017)

CARSHARING

La siguiente gráfica muestra los diversos modelos que coexisten en el entorno de la movilidad compartida:

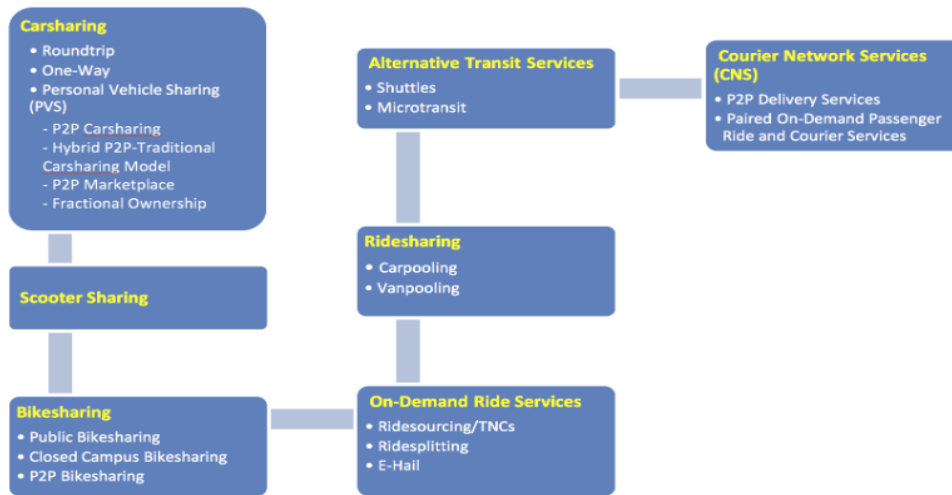


Figure 1: Key Areas of Shared Mobility

FIGURA A.3-23 CARSHARING: TIPOS (FUENTE: UNIVERSIDAD DE BERKELEY)

En la actualidad existe sin duda un boom muy importante de empresas de carsharing. Dejando de lado la oferta de motos, patinetes o bicicletas más orientadas a viajes individuales, en la ciudad de Madrid operan hoy en día 4 grandes grupos, respaldados por algunas de las principales empresas del sector automovilístico.

El carsharing es un servicio ofrecido por una empresa para que los usuarios dispongan de coches que puedan alquilar por tiempo o kilómetros, sólo cuando lo necesitan. Los coches del servicio carsharing se encuentran en distintos puntos estratégicos de la ciudad. Esto permite que los usuarios tengan los vehículos a su disposición a escasos metros de la puerta de su casa. Pagando sólo por el tiempo utilizado o el kilometraje recorrido. Actualmente es un servicio exclusivo de la ciudad de Madrid, ya que en el resto de las ciudades españolas no se dan las condiciones políticas, sociales y/o económicas para su implantación.

El impacto de la movilidad compartida se puede ver en la siguiente imagen a partir de los datos establecidos por la Universidad de Berkeley y el instituto Monitor Deloitte.

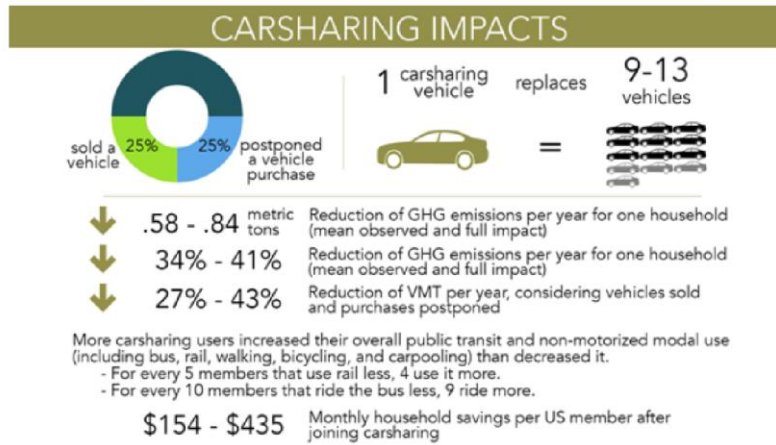


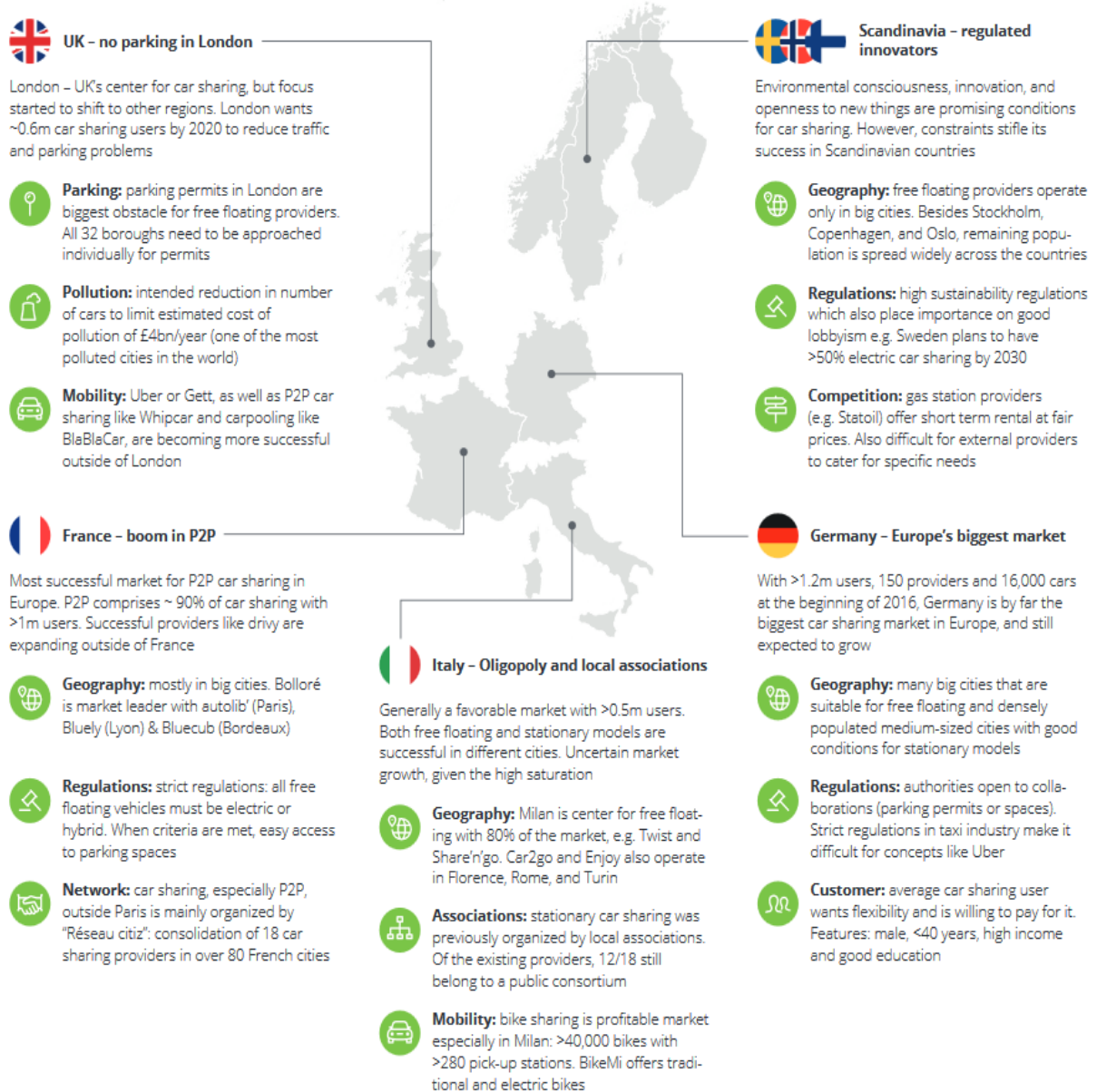
Figure 2: Impacts of Roundtrip Carsharing (graphic excerpted from Shaheen and Chan (2015))

FIGURA A.3-24 CARSHARING: IMPACTO (FUENTE: UNIVERSIDAD DE BERKELEY)

Destaca de esta tabla la gran cantidad de vehículos equivalentes a uno de carsharing, así como el ahorro que supone para los hogares el hecho de no tener un vehículo propio.

La siguiente imagen muestra cómo se han implantado los modelos de carsharing a lo largo y ancho de la Unión Europea,

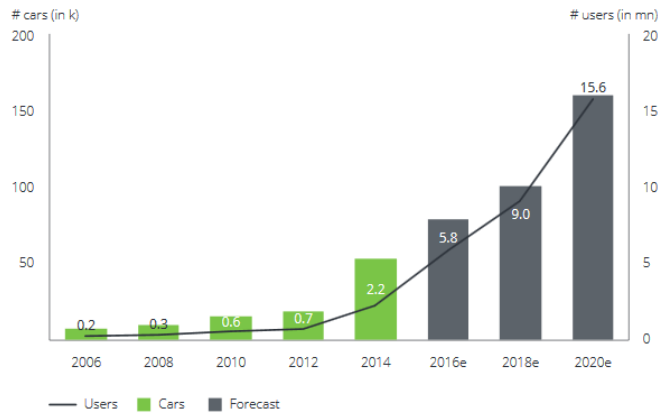
Fig. 4 – European car sharing landscape



Sources: Monitor Deloitte analysis, mainly based on expert interviews and Carsharing Association (CSA), Frost & Sullivan, Bundesverband CarSharing, BikeMi

FIGURA A.3-25 CARSHARING: IMPLANTACIÓN EN EUROPA (FUENTE: CALTRANS (CALIFORNIA DEPARTMENT OF TRANSPORTATION), UNIVERSIDAD DE BERKELEY Y MONITOR DELOITTE PARA EUROPA)

Fig. 3 – Car sharing market development for Europe* (2006–2020):



*Countries in Europe: Germany, UK, France, Italy, Switzerland, Austria, Netherlands, Sweden, Spain, Belgium, Norway, Denmark, Sweden
 Sources: Monitor Deloitte analysis, based on Bundesverband CarSharing, Carsharing Association (CSA), The European Automobile Manufacturers' Association (ACEA), CU Berkeley, Frost & Sullivan

FIGURA A.3-26 CARSHARING: IMPACTO (FUENTE: CALTRANS (CALIFORNIA DEPARTMENT OF TRANSPORTATION), UNIVERSIDAD DE BERKELEY Y MONITOR DELOITTE PARA EUROPA)

Y es que de alguna manera la mentalidad de las personas desde el nacimiento del carsharing está cambiando al respecto de la sensación de posesión del vehículo propio. Desde nuestro punto de vista se nos plantean tres posibles escenarios para un futuro próximo, los cuales se describen a continuación:

1. El escenario rupturista nos plantea un cambio en la mente del consumidor. Más que ver a los coches como un símbolo de estatus y una forma de expresión de la personalidad del dueño, pasan a ser vistos como bienes de utilidad y el único criterio para elegir uno por delante de otro será la disponibilidad del cuándo y el dónde se necesitará. Éste es el escenario más agresivo. El número de personas que se olvidará de los coches privados tendrá un considerable impacto en las ventas de coches, aunque el crecimiento de las flotas de carsharing constituyen una nueva oportunidad de mercado para los fabricantes. Es también el escenario menos probable, ya que el cambio será muy rupturista, no solo para los fabricantes sino para los consumidores.
2. El escenario continuista es el más conservador y formula que el crecimiento del carsharing tendrá un límite y no será tan radical. Relativamente pocos conductores se olvidarán del modelo de propiedad tradicional y el impacto sobre las ventas de nuevos vehículos privados será más bien reducido. El crecimiento será más alto en la zona de Asia, donde la cantidad de usuarios potenciales es mayor y el coste de propiedad, matriculación y permisos es alto, especialmente en núcleos urbanos. De todos modos, las flotas de carsharing permanecerán con un tamaño similar al actual, limitando las nuevas oportunidades de venta para los fabricantes.
3. El escenario más probable, es el escenario evolutivo, el cual asume que el desarrollo de la economía colaborativa en general, y del carsharing en particular se verá acelerada, aunque la propiedad privada de vehículos conserve su importancia social. Un creciente número de conductores dejará de poseer vehículo propio, pero su conversión se producirá a un ritmo asumible. Las ventas de vehículos nuevos crecerán, aceleradas por el modelo carsharing y sus flotas, así como las piezas de repuestos, que crearán una oportunidad de mercado para los fabricantes del sector.

Más allá de estos tres diferentes escenarios, tenemos que diferenciar qué será lo que llevará a los conductores habituales a olvidarse del modelo tradicional de propiedad:

- Valor, necesidades de los usuarios a un precio justo.
- Confianza
- Cobertura

Bajo estas premisas, y asumiendo un comportamiento racional por parte del usuario, algunos propietarios de vehículos podrían convencerse para dar el salto y cambiar a este modelo colaborativo.

El valor es claro, los servicios de carsharing gozan de una ventaja aplastante a lo que se refiere al coste para gente que realiza pocos kilómetros al año. Un propietario afronta diversos costes fijos, como son: la depreciación de su vehículo, el seguro, el mantenimiento... El usuario de carsharing solamente paga en el momento en el que está usando el vehículo. En Europa, para beneficiarse del modelo carsharing y dependiendo del modelo de vehículo, se debería cumplir con la siguiente estimación:

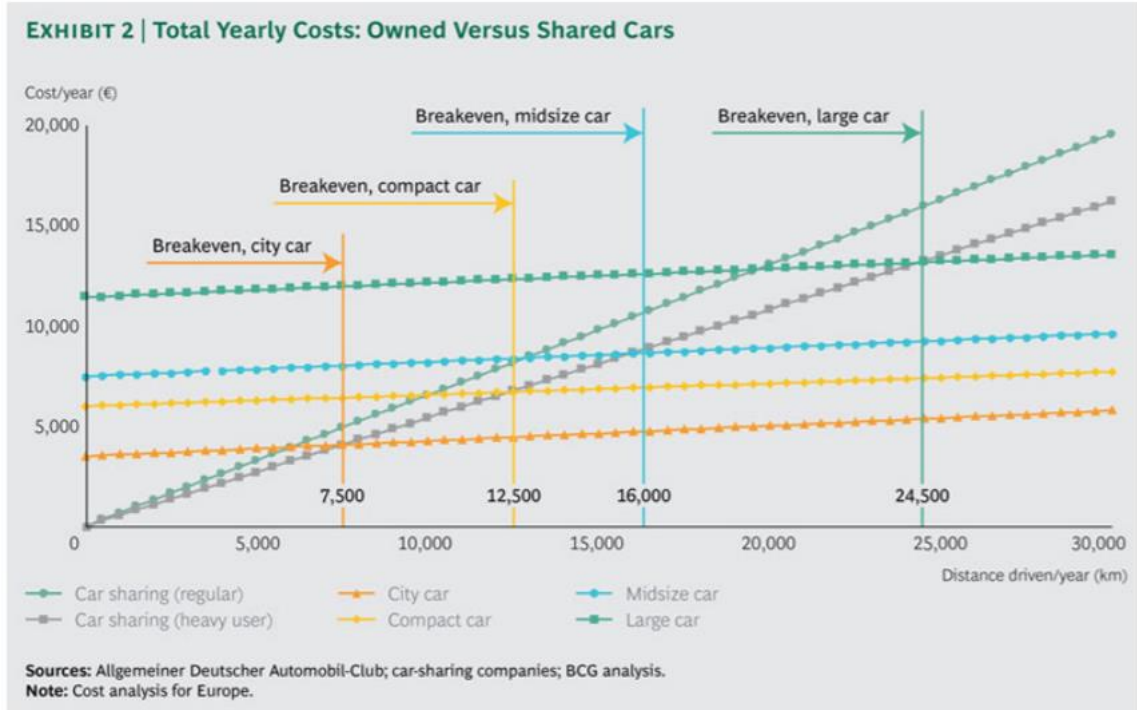


FIGURA A.3-27 COSTES ANUALES PROPIEDAD VS. CARSHARING (FUENTE: BCG PRESS, 2015)

En general, el 17% de los conductores de utilitarios, el 46% de los conductores de compactos y la mayoría de conductores de vehículos de tamaño medio y grande incurrirían en costes menores con el modelo carsharing, basándonos en su kilometraje anual:

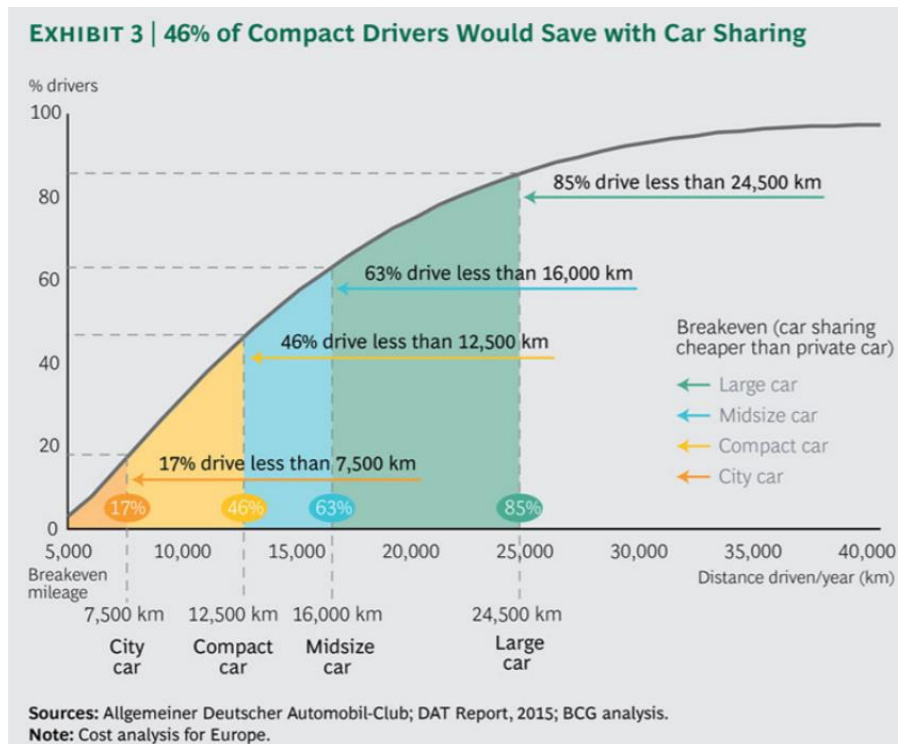


FIGURA A.3-28 AHORRO POR MODELOS Y KILOMETRAJE (FUENTE: BCG PRESS, 2015)

EL CARSHARING EN ESPAÑA

Primero llegó car2go en noviembre de 2016 y algo después vimos aterrizar Emov en diciembre del mismo año, dentro de la nueva marca de servicios de movilidad del Grupo PSA. La primera existe a nivel internacional (1,6 millones de usuarios sólo en Europa). La segunda sólo está disponible en Madrid, pero la competencia cada vez es más fuerte tras la llegada de ZITY -grupo Renault- en diciembre de 2017 y Wible, de la mano de Kia y Repsol, en julio de 2018.

A estos cuatro servicios de carsharing se unen en la capital otros tres, pero todos ellos con vehículos de combustión: Respiro, Drivy y Bluemove. Su funcionamiento es algo distinto, pero igualmente ofrecen al usuario coches por tiempos determinados.

Entre las ventajas del servicio se encuentran la posibilidad de poder aparcar en zona azul o verde sin tener que pagar el estacionamiento regulado dentro del perímetro de utilización de este servicio o el acceso a las Áreas de Prioridad Residencial y a zonas temporalmente limitadas a la circulación de automóviles, como la Gran Vía o la calle Atocha durante las fiestas navideñas. El único coste es el del alquiler del automóvil, que se tarifica por minutos. Actualmente todas las compañías ofrecen una experiencia de utilización sencilla para el usuario a través de su aplicación móvil.

Todo el proceso de alta en el servicio puede realizarse a través de la web o de la aplicación compatible con dispositivos iOS y Android. En menos de 24 horas, en algunos casos apenas unos minutos, se puede empezar a disfrutar de las ventajas del carsharing, sin necesidad de tener que validar la inscripción de un modo presencial como ocurría en sus inicios con car2go.

Los precios

- **car2go:** su tarifa es de 0,21 euros el minuto. Ofrece la opción de pagar una cuota diaria de 59 euros y el tiempo máximo de alquiler son 24 horas, aunque si superamos los 50 kilómetros incluidos en el alquiler del vehículo, se nos tarificarán 0,29 euros por cada kilómetro adicional recorrido.
- **emov:** su tarifa alcanza los 0,25 euros el minuto. Igualmente, su tarifa diaria es la más cara, de 69 euros. Como en la anterior, si superamos los 50 kilómetros incluidos en el alquiler del vehículo, se nos tarificarán 0,29 euros por cada kilómetro adicional recorrido. Tienen varios bonos de descuento.

- **ZITY:** su tarifa es de 0,26 euros el minuto y la compañía ofrece diversas ofertas en la tarificación. La gran novedad y su diferencia respecto a la competencia es la tarifa Standby. Permite a los usuarios parar el coche sin detener el alquiler por un coste de 0,09 euros el minuto. Es decir, permite estacionar temporalmente el vehículo fuera de su zona de servicio habitual. Adicionalmente, ofrece dos aparcamientos 24 horas en el norte y el oeste de Madrid para recoger y aparcar el vehículo gratis. Ofrece también la opción de pagar una cuota diaria de 66 euros (0,046€/min), de ocho horas por 36 euros (0,075€/min) y de cuatro horas por 21 euros (0,088€/min).
- **Wible:** la tarifa es de 0,24 euros el minuto la primera hora y la compañía ofrece diversas ofertas en la tarificación. La gran novedad y su diferencia respecto a la competencia es la posibilidad de hacer escapadas de largo recorrido. La tarifa es de 3 euros la hora a partir de la segunda hora, con una tarifa diaria de 50 euros. Adicionalmente, si no encuentras sitio en la calle podrás aparcarlo en la red de gasolineras Repsol o aparcarlo en una de sus plazas de aparcamiento subterráneo, por solo te 1 euro (recoger un Wible de uno de estos aparcamientos no te costará nada). Es importante señalar que también puedes dejar tu propio coche en sus bases de Las Tablas o Villaverde y cambiarlo por un Wible por solo 1 euro (mínimo de 40 minutos en esa reserva).

Darse de alta

Todo el proceso de registro en el servicio puede realizarse a través de la web o de la aplicación compatible con dispositivos iOS y Android. Los precios son los siguientes:

- car2go: Darse de alta tiene un coste de 9 euros, pero incluye 15 euros de crédito en servicio al usar la aplicación.
- emov: Darse de alta tiene un coste de 9 euros.
- ZITY: Darse de alta es gratuito.
- Wible: Darse de alta es gratuito.

Modelos, prestaciones y flota

- car2go: el modelo usado mayoritariamente por la compañía es el smart fortwo coupé, el cual ofrece dos plazas, un maletero de 220 litros y una autonomía de 145 kilómetros en ciclo NEDC. Actualmente la flota es de 500 vehículos, pero se está ampliando con Smart forfour.
- Emov: el modelo usado por la compañía es el Citroën C-Zero, el cual ofrece cuatro plazas, un maletero de 166 litros y una autonomía de 150 kilómetros en ciclo NEDC. Actualmente la flota es de 600 vehículos. Ahora algunos vehículos incluyen sillitas de bebé desde los 9 kg. hasta los 36 kg. de peso.
- ZITY: el modelo usado por la compañía es el Renault Zoe Z.E. 40, el cual ofrece cinco plazas, un maletero de 338 litros y una autonomía de 400 kilómetros en ciclo NEDC. Actualmente la flota es de 500 unidades.
- Wible: el modelo usado por la compañía es el Kia Niro PHEV, el cual ofrece cinco plazas, un maletero de 324 litros y una autonomía superior a sus rivales (más de 600 kilómetros). Gracias a su mecánica híbrida-enchufable que nos permite salir de la capital. Actualmente la flota es de 500 vehículos.

Zona de servicio

Todas las compañías permiten circular fuera de su área de servicio siempre y cuando no se aparque el vehículo fuera de la zona delimitada, salvo ZITY, que permite estacionar temporalmente el vehículo fuera de su zona de servicio habitual con la tarifa 'Standby'. Además, ahora llega hasta el aeropuerto.

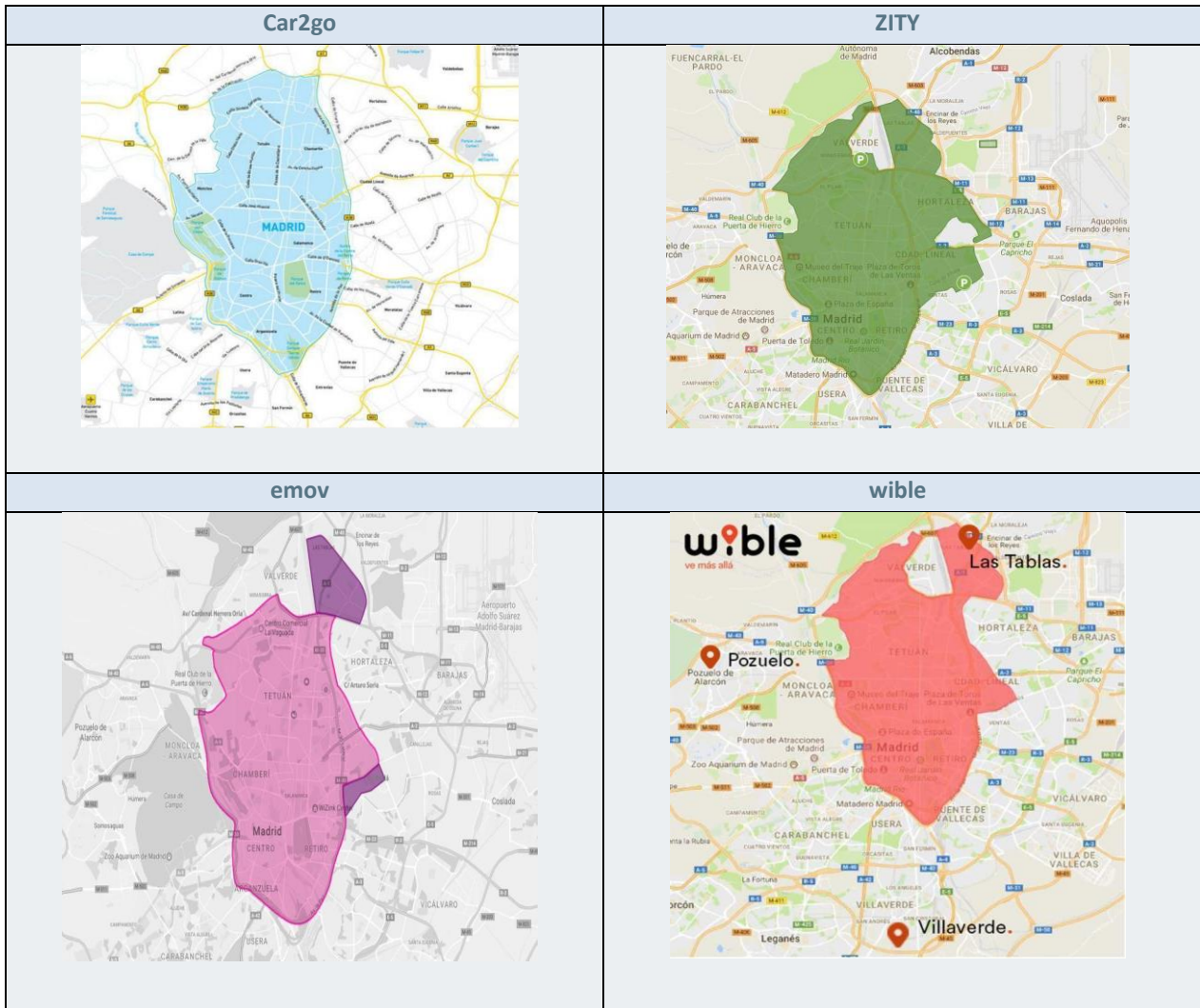


FIGURA A.3-29 COMPARATIVA ZONAS DE ACCESO CON LOS SERVICIOS ACTUALES DE CARSHARING

Cómo funciona

En todos los casos, el funcionamiento es muy sencillo:

El registro: a la hora de registrarte, se te pedirán unos datos básicos, tales como el nombre, los apellidos, el teléfono, el DNI o el correo electrónico. A continuación, tendrás que escanear tu permiso de conducir y tu DNI. Finalmente, te pedirán los datos de una tarjeta de crédito para realizar los cobros cuando uses los vehículos.

Reservar un coche: al abrir la aplicación verás un mapa de Madrid en el que sale delimitada la zona de servicio. En su interior podrás ver dónde están las unidades disponibles. Sólo tienes que pulsar sobre una de ellas (verás que te salen todos los datos del vehículo, con la matrícula, la ubicación y el porcentaje de batería restante) para reservar. En todas las compañías se puede reservar gratuitamente el vehículo durante 20 minutos.

Abrir el coche: una vez llegas al vehículo lo desbloqueas desde la aplicación, las puertas se abren y puedes encontrar una llave física en la guantera con la que arrancar y moverte.

Terminar el viaje: una vez hayas finalizado tu viaje, vuelves a colocar la llave en la guantera, cierras la puerta y desde la aplicación terminas el viaje. Acto seguido te llegará un mensaje de correo electrónico con los datos de tu viaje y el coste del mismo.

ANEXO 4. COMIC EXPERIENCIA DE CLIENTE Y CUSTOMER JOURNEYS.



UN DÍA CUALQUIERA EN LA ANTIGUA VIDA DE ELENA

Aquí empieza el relato de Elena, nuestra protagonista



Odio tener que madrugar tanto cada día



Y además de la lluvia, el autobús llega tarde como siempre!!



Cielos! Cuanta gente! Espero poder entrar



Otro día que llego por los pelos...qué estrés!!



Elena disfruta de uno de sus ratos preferidos, la comida. Puede relajarse, y mientras come lee sus RRSS



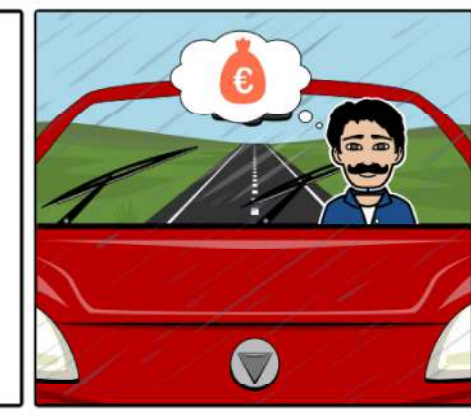
Goublue?... Carpooling?... Comparte coche cada día y ahorra tiempo



Puedo buscar rutas que coincidan con mi destino...Anda, justo una que pasa a unos metros de mi casa... MOLA!

UN DÍA CUALQUIERA EN LA ANTIGUA VIDA DE JORGE

Aquí empieza el relato de un día cualquiera en la rutina de Jorge



Como cada mañana, Jorge va al trabajo solo en su coche, es uno de los miles que lo hace así a diario. Mientras conduce piensa en el impacto que tiene en su economía el coche



Mientras Jorge se acerca a por una café a la máquina, escucha a unas compañeras hablar sobre una nueva APP llamada GOUBLUE, con la que se puede venir a trabajar compartiendo coche y ahorrarte unos euros



Jorge corre a su sitio, y tras leer varias opiniones por Internet, descarga la APP. Descubre una APP simple y con gran número de usuarios activos. Se lo piensa unos minutos y publica su viaje para mañana.

LA VIDA GOUBLUE DE ELENA Y JORGE

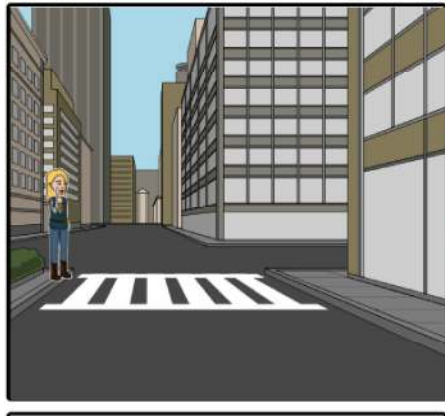
El principio del futuro



Elena hoy no ha tenido que madrugar tanto, se ha levantado con mejor humor y con ganas de comerse el mundo



Jorge sigue dubitativo. Sabe que necesita compartir gastos o tendrá que empezar a usar el transporte público, aunque no le guste. Pero es un poco tímido y a saber qué se encuentra.



Elena ha llegado puntual y ya ve aparecer el coche de Jorge



Elena y Jorge comparten su viaje, rápida y cómodamente. Sin duda volverán a repetir



Elena está a tope, ha podido dormir casi una hora mas y ha llegado pronto a trabajar así que le ha dado tiempo a avanzar en la presentación de mañana. ¡Hoy se podrá ir pronto a casa!



Compartiendo gastos ya no tendré problema para llegar a fin de mes, y podré seguir viniendo a trabajar en coche



Tu futuro es GOUBLUE

GOUBLUE - CUSTOMER JOURNEY - CLIENTE CONDUCTOR

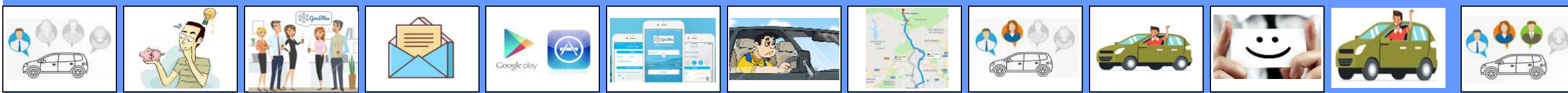


ANTES DE LA DESCARGA DE LA APP CONOCIMIENTO DE LA APLICACIÓN UN NUEVO COMIENZO

EL DIA DE JORGE

COMO CADA DÍA, JORGE VA SOLO EN SU COCHE AL TRABAJO	CADA VEZ CREE QUE ES MENOS RENTABLE Y SE PLANTEA USAR EL TRASNPORTE PUBLICO	EN LA MÁQUINA DE CAFÉ HA OYE HABLAR DE UNA APP PARA COMPARTIR COCHE QUE VAN A IMPLANTAR EN LA EMPRESA	PASADOS UNOS DÍAS, RECIBE UN EMAIL DE RRHH CON UN ANUNCIO DE UNA NUEVA APP DE CARPOOLING	DECIDE DESCARGAR LA APP	INVESTIGA LA APP Y VE COMO LA GENTE PUBLICA TRAVECTOS Y OTROS SE SUMAN	A LA MAÑANA SIGUIENTE, MIENTRAS VA SOLO EN EL COCHE, SE DICE QUE MAÑANA PROBARÁ LA APP	AL LLEGAR AL TRABAJO, PUBLICA SU RUTA, SUS ASIENTOS LIBRES, Y EL PRECIO DEL TRAVECTO	HAY UNA PERSONA APUNTADA, MAÑANA COMPARTIRÁ VIAJE...Y GASTOS	A LA MAÑANA SIGUIENTE LLEGA AL LUGAR Y SE ENCUENTRA CON SU ACOMPAÑANTE	TODO MARCHA BIEN, LLEGA A TIEMPO A SU TRABAJO Y AHORRA DINERO	POR LA TARDE LUGAR Y SE ENCUENTRA CON SU ACOMPAÑANTE PARA EL VIAJED E VUELTA	A PARTIR DE AHORA, NO LO DUDARÁ, QUIERE COMPARTIR...Y CON MAS GENTE!!!
-----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

STORYBOARD DE JORGE



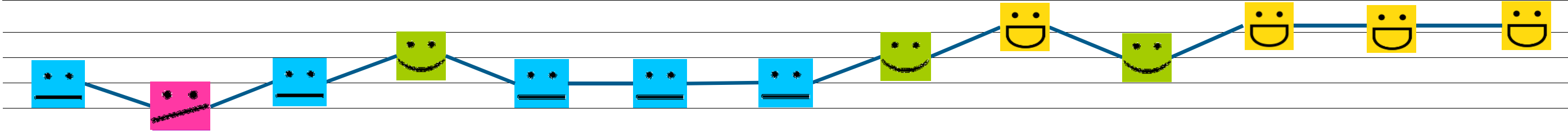
DESCRIPCIÓN DETALLADA

Jorge va a diario en su trayecto en casa y el trabajo solo en su coche. Es solo uno mas de la infinidad de conductores que como él, no comparten coche.	Desde un punto de vista económico, cada vez le parece mas injustificable, pero es tan cómodo y tarda tan poco que le duele pensar en usar el transporte público. No obstante, si todo sigue así, su economía le va a obligar a tener que hacerlo.	Mientras sacaba un café de la máquina, ha oído a una compañera decir que usa una APP de coche compartido para venir a trabajar, y parecía muy contenta.	Mientras navega por sus RRSS, ve un banner de una APP de coche compartido, quizá sea la misma de la que hablaba la chica.	Se descarga la APP, total es gratis	Ciertamente hay muchos viajes disponibles y parece que la gente llena su coche y saca unos euros por cada viaje, parece poco, pero entre todos y a diario...es un dinero muy apetecible.	Al día siguiente, se vuelve a ver como siempre, solo y corriendo con todos los gastos del viaje, mientras piensa que por probar una vez no pierde nada, y que si no le gusta, no volverá a hacerlo.	Publica su ruta, Moncloa-Tres Cantos. Ahora a esperar...	Pasadas unas horas, aparece un pasajero, solo tiene que pasar por Plaza Castilla y recogerla. No le supone ningún trastorno.	De camino al punto de encuentro va algo nervioso, por si acaso no llega a tiempo, o si la otra persona no aparece, pero todo va fenomenal.	Ha llegado a tiempo al trabajo, ha llevado un viaje muy ameno comentando el capítulo de la serie de anoche con su acompañante y encima ha ganado unos euros...esto es un chollo!	De camino al punto de encuentro ya está menos nervioso, ha estado hablando por el Chat de Goublue con su pasajero. Los dos llegarán a tiempo al punto de encuentro	No hay duda, ahora mismo publica viaje para la vuelta a casa, a ver si aparecen mas viajeros y puede aprovechar mas el coche...y los beneficios! Se lo contará a sus compañeros y familiares
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CANALES DE COMUNICACIÓN

SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE
FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE
VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION

EMOTIONAL JOURNEY



GOUBLUE - CUSTOMER JOURNEY - CLIENTE PASAJERO



ANTES DE LA DESCARGA DE LA APP CONOCIMIENTO DE LA APLICACIÓN UN NUEVO COMIENZO

EL DIA DE ELENA

6:10 am HORA DE LEVANTARSE	7:00 am METRO COLAPSADO DE GENTE	8:30 am LLEGANDO AL TRABAJO	ELENA REvisa LA INTRANET DE LA EMPRESA Y ENCUENTRA UN ANUNCIO DE GOUBLUE	ELENA SE DESCARGA LA APP SIGUIENDO EL CODIGO QR PUBLICADO	BUSSCA UNA RUTA COMPATIBLE CON LA SUYA, Y LA ENCUENTRA	ANTES DE IRSE A DORMIR, SE APUNTA A UN VIAJE PARA EL DIA SIGUIENTE	ANTES DE QUEDARSE DORMIDA SUENA SU MOVIL. ES EL MATCH DE GOUBLUE	7:00 am HORA DE LEVANTARSE	7:50 am RECOGIDA EN EL PUNTO ACORDADO	8:15 am LLEGANDO AL TRABAJO	A LA HORA DEL CAFÉ COMENTA CON SUS AMIGOS SU NUEVA FORMA DE IR AL TRABAJO	17:50 am VUELTA A CASA RECOGIDA EN EL PUNTO ACORDADO	AL LLEGAR A CASA COMPRUEBAS SUS PUNTOS Co2	ANTES DE IRSE A DORMIR, VUELVE A APUNTARSE A UN VIAJE PARA EL DIA SIGUIENTE
-------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

STORYBOARD DE ELENA



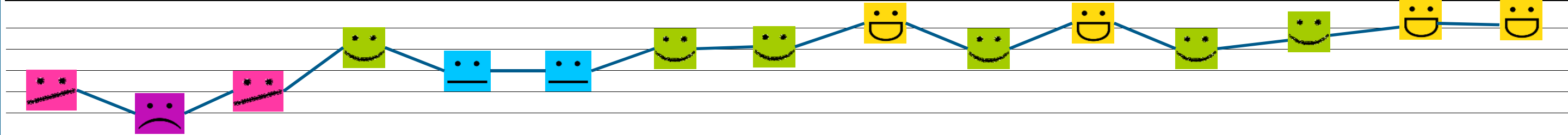
DESCRIPCIÓN DETALLADA

Un día mas, Elena tiene que madrugar mucho para poder llegar a tiempo a la oficina. Vive a casi 1:15h de su trabajo en metro y autobus	A la hora en la que Elena coge el metro siempre hay mucha gente, eso suponiendo que no haya alguna avería, huelga o similar, lo cual incrementa su tiempo y su estrés.	Da igual a que hora salga, siempre termina teniendo que ir corriendo para llegar a tiempo a la oficina	La intranet suele ser la pagina de inicio en los buscadores de todas las empresas y se reciben notificaciones con las nuevas publicaciones. Hoy ha visto un anuncio que le ha llamado la atención...GOUBLUE	Se dispone a descargarse la APP para comprobar si es cierto lo que prometen, total es gratis, no pierde nada	Parecen de fiar estos tipos de GOUBLUE, ha buscado un viaje con el mismo destino que el suyo y hay un par que pasan cerca de su casa, y por muy poco dinero podría llegar al trabajo en unos minutos. Además hay puntuaciones de los conductores, todo parece muy seguro	Finalmente se ha decidido, quiere dormir un ratito mas por las mañanas...se está tan bien...Mañana a las 7:50 pasa el conductor a 300m de su casa, solo tiene que caminar un poquito	Antes de quedarse dormida suena el móvil. Es el match de Goublue. Elena se alegra al ver que el perfil del conductor se ajusta a la que buscaba	Como se notan esos minutos extra, así el día pesa menos...Hoy no hoy quien me pare	El conductor ha llegado a tiempo, y el coche está tan limpio como pone en los comentarios	Increible, estoy llegando al trabajo antes de tiempo y resulta que el conductor era muy simpatico y amable.	A la hora del café, Elena comenta con sus compañeros que ahora madruga menos, y que por muy poco dinero viene en coche	El conductor ha llegado a tiempo, y el coche está tan limpio como pone en los comentarios	Elena comprueba sus puntos CO2. Va se encuentra entre los 10 primeros en la comunidad Goublue. Le espera un premio	La prueba ha sido un éxito, mañana repito y vuelvo a dormir un ratito extra...¡¡¡¡¡QUE MARAVILLA!!!!
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

CANALES DE COMUNICACIÓN

SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE
FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE
VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION

EMOTIONAL JOURNEY



GOUBLUE - CUSTOMER JOURNEY - EMPRESAS



UN DIA EN SANGAL S.A

LA EMPRESA NO SABE COMO AFRONTAR EL PROBLEMA DE APARCAMIENTO DE SUS EMPLEADOS Y LOS RETRASOS EN LA HORA DE LLEGADA	ADEMÁS LLEGAN ESTRESADOS Y CON POCAS GANAS DE TRABAJAR EN EQUIPO	SI SUS EMPLEADOS PUDIERAN COMPARTIR MODO DE LLEGAR AL TRABAJO SERÍA MUCHO MAS FÁCIL...	DURANTE UNA COMIDA DE NEGOCIOS CON UN VECINO DEL PARQUE EMPRESARIAL, COMENTAN LA IMPLANTACIÓN DE GOUBLUE	LA EMPRESA GRACIAS A LOS PUNTOS CO2 Y AL REPORTE DE GOUBLUE PUEDE CUANTIFICAR SU AHORRO MEDIOAMBIENTAL. ADEMÁS PODRÁ PREMIAR A LOS EMPLEADOS MÁS "ECO".	INCLUSO ACORDANDO CON ENTIDADES PÚBLICAS BENEFICIOS PARA LA EMPRESA POR EL FOMENTO DEL TRANSPORTE RESPONSABLE	LA IMAGEN DE MARCA SE VERÍA REFORZADA	SE FOMENTA EL COMPAÑERISMO Y LA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA	SE AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------	-----------------------------

STORYBOARD DE SANGAL S.A



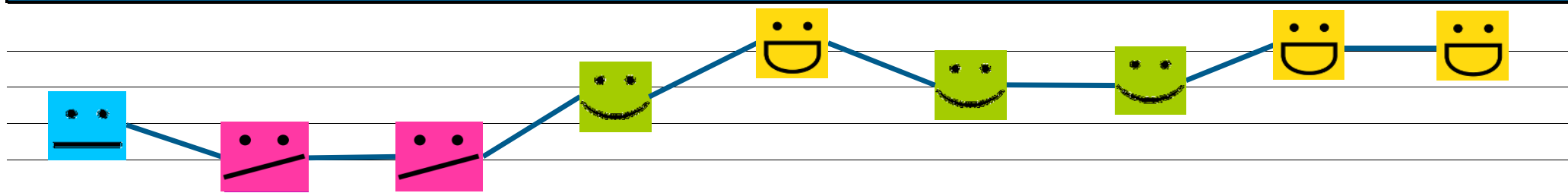
DESCRIPCIÓN DETALLADA

Una empresa con nuevas instalaciones tiene que dimensionarse para dar cabida al número de empleados y visitas de cada día. Cambiante y puede que creciente	Con horarios no flexibles esto es un problema	Si se fomenta el uso del coche compartido entre empleados se fomenta su interrelación y se limitan esos problemas Y el coste para la empresa es mucho más pequeño que organizar un servicio de ruta	Una comida de negocios es el momento perfecto para comentar estas novedades. Si varias empresas del parque tecnológico implantan GouBlue seguro que es mas facil conseguir viajes compartidos.	Se podrán cajejar puntos CO2 por beneficios sociales y/o por algún reconocimiento de la empresa.	Además las instituciones públicas verían una empresa comprometida con el entorno y con sus empleados	La imagen de la empresa se vería reforzada y los empleados verían como un beneficio social el hecho de ir juntos al trabajo. Una parte del coste se podría ver subvencionado	Estos pequeños problemas del día a día que afectan la productividad se verían limitados
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

CANALES DE COMUNICACIÓN

SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE
FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE
VALORACION	VALORACION	VALORACION	FACE TO FACE	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION

EMOTIONAL JOURNEY



GOUBLUE - CUSTOMER JOURNEY - INSTITUCIÓN PÚBLICA



UN DÍA EN UN HOSPITAL O UNA UNIVERSIDAD

LAS INSTALACIONES NO ESTÁN DIMENSIONADAS PARA SU USO DIARIO	LOS USUARIOS (ESTUDIANTES, VISITANTES) DEBEN ASUMIR QUE NO SIEMPRE PODRÁN APARCAR	CON LO QUE ESO SUPONE	Y EL TRANSPORTE PÚBLICO NO SIEMPRE ES LA SOLUCIÓN	EL USO DE GOUBLUE ALIGERA UN PROBLEMA REAL Y ACTUALY CONCIENCIA PARA EL DÍA A DÍA Y EL FUTURO	SE AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	---------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------

STORYBOARD DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA



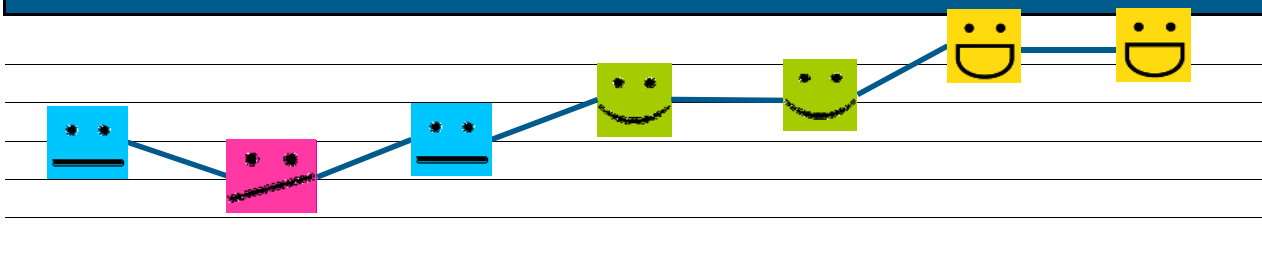
DESCRIPCIÓN DETALLADA

Las instalaciones originales de instituciones públicas como universidades y hospitales no están preparadas para la afluencia actual Alrededor de esos centros se genera un caos continuo en las horas punta de llegada y salida	Con horarios no flexibles esto es un problema	Los pacientes de los hospitales o los estudiantes pierden mucho tiempo buscando parking, se cabrean.	El transporte público no siempre llega, o tiene sus limitaciones para muchos usuarios	Se favorece no usar el coche privado por todo el mundo y Goublue puede ser una palanca para la implantación de otros modelos. Como base Goublue las instituciones pueden favorecer el uso de vehículos eléctricos o híbridos propiedad de usuarios concretos (ayudas, bonos descuento, ...)	Estos pequeños problemas del día a día que afectan la productividad se verían limitados
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

CANALES DE COMUNICACIÓN

SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE	SMARTPHONE
FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE	FACE TO FACE
VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION	VALORACION

EMOTIONAL JOURNEY



ANEXO 5. COMPLEMENTO AL PLAN FINANCIERO

TABLA DE COSTES

MODELO DE COSTES E INGRESOS DE GOUBLUE										
COSTES	Notas	Unidades	Coste unitario mes (o año) (k€)	Coste total periodo (k€)	PERIODO AMORTIZACIÓN (años)	Contingencia y cambios de moneda	Cifras en k€			
							año 2020	año 2021	año 2022	año 2023
Constitución de la empresa		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Registro de marca nivel Europa	10 años	1.00	1.00	1.00	0.00	1.10	1.00	0.00	0.00	0.00
Alta Hacienda	1 vez	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Alta Seguridad Social	1 vez	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Alta Registro de Protección de Datos	1 vez	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Registro de Estatutos y Escritura Pública de Constitución en Notaría	1 vez	1.00	0.10	0.10	0.00	0.11	0.10	0.10	0.10	0.11
N.I.F. provisional	1 vez	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inscripción en el Registro Mercantil, provisión y publicación	1 vez	1.00	0.50	0.50	0.00	0.55	0.50	0.51	0.52	0.53
Inscripción de S.L en el B.O.R.M.E.		5.00	0.01	0.06	0.00	0.07	0.06	0.06	0.06	0.06
Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)	<1ME	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Libros registros de actas, libros de socios en el Registro Mercantil y el libro de Vistas en la Inspección de Trabajo		1.00	0.20	0.20	0.00	0.22	0.20	0.20	0.21	0.21
Asociacionismo Asociaciones de Jóvenes Empresarios (AJE)		1.00	0.25	0.25	0.00	0.28	0.25	0.26	0.26	0.27
Plataforma del TPV	Opción Google Pay	1.00	0.20	0.20	0.00	0.22	0.20	0.20	0.21	0.21
Otros gastos		1.00	0.50	0.50	0.00	0.55	0.50	0.51	0.52	0.53
Total costes constitución e impuestos				2.81		3.09	2.81	1.85	1.88	1.92
Coste de posicionamiento en google (SEM)		1.00	0.15	0.15	1.00	0.17	1.80	2.75	4.78	9.74
Campaña de Publicidad	B2B al principio sin marketing global; si en el salto a B2C	2.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Eventos y promoción de marca	asociados a empresas adptivas: se aumenta en el segundo y tercer año en un factor para ganar curva de cliente	1.00	0.20	0.20	2.00	0.22	2.00	6.00	12.00	15.00
Coste CRM (suite completa)	104€/mes hubspot	1.00	0.10	0.10	3.00	0.11	1.25	1.27	1.30	1.32
Canales de afiliación		1.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total costes marketing				0.45		0.50	5.05	10.03	18.07	26.07
Diseño, desarrollo web y plataforma	Dominio web	1.00	0.02	0.02	1.00	0.02	0.24	0.24	0.25	0.25
	Diseño	1.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	6.00	0.00	0.00
Running cost	Fire base (con verif telefonica hasta 10kusuarios/mes), google maps (máximo numero request mapa y rutas), ...Unos 47kusuarios/mes	1.00	1.50	1.50	1.00	1.65	18.00	18.36	18.73	19.10
Desarrollo app	Incluyendo trabajo previo realizado	1.00	10.00	10.00	4.00	0.00	10.00	0.00	5.00	0.00
Gestoria (admon y RRHH)		1.00	0.05	0.05	1.00	0.06	0.60	0.61	0.78	0.80
Comisiones Bancos		1.00	0.17	0.17	1.00	0.18	2.30	2.34	2.99	3.05
Alquiler de oficinas	primer año 0, luego un puesto, luego 4	1.00	0.50	0.50	4.00	0.55	0.00	3.00	6.00	0.00
Tasas por licencia de actividad, tasas de residuos e IBI		1.00	0.02	0.50	1.00	0.55	0.34	0.35	0.36	0.37
Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)	2 años eventos y si el importe neto de la cifra de negocios de tu primer año de actividad fue inferior a un millón de euros, no tendrás que pagar el IAE a partir del tercer año	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses por prestamo solicitado	a 3 años, con 3.5% anual y comisión apertura 0.5%, con carencia a 1 año	30.00					0.15	1.05	1.05	31.05
Seguros	tasas, licencias, inspecciones y autorizaciones de salud	1.00	0.07	0.07	1.00	0.08	0.84	0.86	0.87	0.89
Equipos	Ordenadores y auxiliares	4.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	1.50	0.00	4.50
	Impresora (Incluida en el coworking)	1.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento	(incluido en coworking)	3.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Licencias ofimática	Office 365 + Open Source	4.00	0.01	0.04	1.00	0.04	0.42	0.43	0.44	0.45
Suministro de red + Telefonía móvil	Tarifa plana 20€/móvil y usado como router	4.00	0.02	0.08	1.00	0.09	0.96	0.98	1.00	1.02
Otro material oficina		1.00	0.02	0.02	1.00	0.02	0.18	0.18	0.19	0.19
Suministro auxiliares (electricidad, agua)	Incluidos en el alquiler	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios externalizados		1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros (partners?, integración en terceros??)		1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Correos y envíos certificados		1.00	0.10	0.10	1.00	0.11	1.20	1.22	1.25	1.27
Desplazamientos	637x cada tarjeta anual transporte público + 2coches particulares 8 salidas al mes de 50 kms media x 0.3€/km (x12 meses) + taxis y otros: 10 mes x 15€ desplazamiento. Crece en la misma proporción que clientes visitados	1.00	0.50	0.50	1.00	0.55	6.91	7.61	8.37	9.20
Viajes	2 viajes i/v x 2 personas: cada mes. Crece en la misma proporción que clientes visitados	1.00	0.50	0.50	1.00	0.55	5.69	6.26	6.89	7.58
Gastos de representación	Crece en la misma proporción que clientes visitados	1.00	0.20	0.20	1.00	0.22	2.40	2.64	2.90	3.19
Limpieza	(incluido en coworking)	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Líneas móviles	ver arriba	4.00	N.A (suministro red)		1.00		0.00	0.00	0.00	0.00
							0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal costes gen. Y admon				14.23		15.65	50.24	53.64	57.06	62.91
Otros gastos e imprevistos	13% de los costes generales						1.51	1.61	1.71	2.49
Total costes gen. Y admon							51.75	55.25	58.77	65.40
CEO-COO-CTO-CMO	Primero año todos a 0 2º año uno se liga a empresa: 1.5K mes (36000 año) A partir del tercero: 3 personas en las mismas condiciones A partir del tercero: las 4 personas en las mismas condiciones Beneficios reinvertidos en los primeros años y luego repartiremos beneficios SMI: 900€/mes. Coste para la empresa: 19k€ año	4.00	1.50	6.00	1.00	6.60	0.00	36.00	108.00	144.00
Ingenieros software	Freelance contratado	0.00	1.50	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pre-venta (comerciales) (definir % ventas)		1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Post-venta (Soporte a cliente)		2.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Soporte general (call center??)		2.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos externos	Community manager	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Becarios	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	19.00	19.38
Total costes de personal				6.00		6.60	0.00	36.00	127.00	163.38
Costes totales							59.60	103.12	205.73	276.76

TABLA DE INGRESOS

INGRESOS		en-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023		
DRIVERS		100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	1268.25	1395.08	1674.09	2343.73		
NF empresas contactadas		200	220	240	266	292	321	354	387	428	471	518	570	0.00	0.00	4276.86	5132.23		
AÑO 3: NF empresas contactadas		1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%		
Crecimiento mensual de las vistas		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%		
Tasa de visita		10.00	10.10	10.20	10.30	10.41	10.51	10.62	10.72	10.83	10.94	11.05	11.16	126.83	139.51	153.46	168.80		
Numero empresas visitadas ronda 1 (Madrid)		20.00	22.00	24.00	26.62	29.28	32.21	35.43	38.97	42.87	47.16	51.87	57.06	0.00	0.00	427.69	470.45		
Numero empresas visitadas ronda 2 (España)		50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%		
Tasa de petición de oferta		5.0	5.1	5.1	5.2	5.2	5.3	5.3	5.4	5.4	5.5	5.5	5.6	63.41	69.75	76.73	84.40		
Numero de empresas interesadas (oferta enviada) Ronda 1 (Madrid)		10.0	11.0	12.1	13.3	14.6	16.1	17.7	19.5	21.4	23.6	25.9	28.5	0.00	0.00	213.84	235.29		
Numero de empresas interesadas (oferta enviada) Ronda 2 (España)		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%		
Tasa de contratación		0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	6.34	12.68	21.56	23.72		
Numero de empresas que adoptan solución Goublue Ronda 1 (Madrid)		1.0	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6	1.8	1.9	2.1	2.4	2.6	2.9	0.00	0.00	21.38	32.08		
Numero de empresas que adoptan solución Goublue Ronda 2 (España)		504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	504.4	6052.82	6052.82	6052.82	6052.82		
Numero de empleados medidos por empresa		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%		
Relación entre empleados y usuarios		50.4	52.0	53.5	55.1	56.8	58.5	60.3	62.1	64.0	65.9	67.9	70.0	716.66	1433.32	2866.65	5733.30		
Usuarios Ronda 1 (Madrid)		100.9	113.2	127.0	142.5	159.9	179.4	201.3	225.8	253.4	284.3	319.0	357.9	0.00	0.00	2464.36	4928.72		
Usuarios Ronda 2 (España)		15.00%	14.75%	14.50%	14.25%	14.00%	13.75%	13.50%	13.25%	13.00%	12.75%	12.50%	12.25%	12.75%	12.75%	12.75%	12.75%		
Tasa de pérdida de usuarios "registrados"																			
Numero de empresas que adoptan solución Goublue: 30% empresas grandes, 70% empresas pequeñas																			
Numero REAL de empresas que adoptan solución Goublue: 70% empresas grandes, 30% empresas pequeñas																			
Tasa de abandono																			
Ingresos asociados		5	5.05	5.1	5.2	5.2	5.3	5.3	5.4	5.4	5.5	5.5	5.6	63.41	69.75	83.70	117.19		
NF Universidades contactadas		15	16.5	18.2	20.0	22.0	24.2	26.6	29.2	32.2	35.4	38.9	42.8	0.00	0.00	320.76	384.92		
AÑO 3: NF Universidades contactadas (España)		1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%		
Crecimiento mensual de las vistas		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%		
Tasa de visita		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%		
Numero Universidades visitadas Ronda 1 (Madrid)		0.50	0.51	0.51	0.52	0.52	0.53	0.53	0.54	0.54	0.55	0.55	0.56	6.34	6.98	7.67	8.44		
Numero Universidades visitadas Ronda 2 (España)		1.50	1.65	1.82	2.00	2.20	2.42	2.66	2.92	3.22	3.54	3.89	4.28	0.00	0.00	32.08	35.28		
Tasa de petición de oferta		50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%		
Numero de Universidades interesadas (oferta enviada) Ronda 1 (Madrid)		0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3.17	3.49	3.84	4.22		
Numero de Universidades interesadas (oferta enviada) Ronda 2 (España)		0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6	1.8	1.9	2.1	0.00	0.00	16.04	17.64		
Tasa de contratación		33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%		
Numero de Universidades que adoptan solución Goublue Ronda 1 (Madrid)		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1.05	1.14	1.22	1.34		
Numero de Universidades que adoptan solución Goublue Ronda 2 (España)		0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.00	0.00	3.14	4.23		
Numero de Universidades que adoptan solución Goublue: según años 1, 3, 5, 7																			
Numero REAL de Universidades que adoptan solución Goublue: según años 1, 3, 5, 7																			
Tasa de abandono																			
Ingresos asociados		5	5.05	5.1	5.2	5.2	5.3	5.3	5.4	5.4	5.5	5.5	5.6	63.41	69.75	83.70	117.19		
NF Hospitales contactadas		25	27.5	30.3	33.3	36.6	40.3	44.3	48.7	53.6	58.9	64.8	71.3	0.00	0.00	534.61	641.53		
AÑO 3: NF Hospitales contactadas (Hospitales)		1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%		
Crecimiento mensual de las vistas		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%		
Tasa de visita		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%		
Numero Hospitales visitados Ronda 1 (Madrid)		0.50	0.51	0.51	0.52	0.52	0.53	0.53	0.54	0.54	0.55	0.55	0.56	6.34	6.98	7.67	8.44		
Numero Hospitales visitados Ronda 2 (España)		2.50	2.75	3.03	3.33	3.66	4.03	4.43	4.87	5.36	5.89	6.48	7.13	0.00	0.00	53.46	58.81		
Tasa de petición de oferta		50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%		
Numero de Hospitales interesadas (oferta enviada) Ronda 1 (Madrid)		0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3.17	3.49	3.84	4.22		
Numero de Hospitales interesadas (oferta enviada) Ronda 2 (España)		1.3	1.4	1.5	1.7	1.8	2.0	2.2	2.4	2.7	2.9	3.2	3.6	0.00	0.00	26.73	29.40		
Tasa de contratación		66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%	66.00%		
Numero de Hospitales que adoptan solución Goublue Ronda 1 (Madrid)		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	2.09	2.29	2.49	2.68		
Numero de Hospitales que adoptan solución Goublue Ronda 2 (España)		0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6	1.8	1.9	2.1	2.4	0.00	0.00	8.82	17.64		
Numero de Hospitales que adoptan solución Goublue: según años 2, 6, 15, 25																			
Numero REAL de Hospitales que adoptan solución Goublue: según años 2, 6, 15, 25																			
Tasa de abandono																			
Ingresos por empresas y otros según hoja calendario																			
Ingresos TOTALES asociados al Monedero																19,200.00	91,100.00	259,900.00	398,800.00
Ingresos TOTALES (Empresas + Monedero) (en euros)																19,200.00	91,927.82	269,344.04	402,150.70

BALANCE Y CUENTA RESULTADOS

	2,020	2,021
Activo		
Inmovilizado intangible	10,000	11,500
Depreciación acumulada	(2,500)	(5,375)
Activos por impuesto diferido (diferencias temporarias deducibles)	10,726	14,244
Existencias	-	-
Clientes	3,200	8,969
Tesorería	18,896	32,156
Total Activo	40,322	61,494
Patrimonio neto		
Capital y Reservas	40,000	40,000
Resultado del ejercicio	(29,678)	(8,506.20)
Pasivo largo plazo		
Préstamo Bancario	30,000	30,000
Acreedores a largo plazo	-	-
Pasivo corto plazo		
Proveedores	-	-
Total patrimonio neto y pasivo	40,322	61,494

	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Ingresos	-	19,200	91,100	259,900	398,800
Otros Ingresos	-	-	828	2,444	3,351
Total Ingresos	-	19,200	91,928	262,344	402,151
Coste de operación y generales		54,406	56,047	59,602	56,268
Coste de Personal		-	36,000	127,000	163,380
Total Gastos marketing		5,048	10,027	18,074	26,066
Total Gastos		59,454	102,074	204,676	245,714
EBITDA		(40,254)	(10,146)	57,668	156,436
Amortizaciones		2,500	2,875	2,875	4,875
Resultado Operativo (EBIT)		(42,754)	(13,021)	54,793	151,561
Resultado Financiero		(150)	(1,050)	(1,050)	(31,050)
Resultado antes de Impuestos		(42,904)	(14,071)	53,743	120,511
Impuesto Sociedades		-	-	-	29,320
Resultado Neto (NOPAT)		(42,904)	(14,071)	53,743	91,192

TIR Y PAYBACK

Flujo de Caja Libre					
	2019	2020	2021	2022	2023
EBITDA		-40,254	-10,146	57,668	156,436
+ Amortizaciones		2,500	2,875	2,875	4,875
- Inversión	-10,000	-1,500	-	-5,000	-3,000
- Incr. Capital de Trabajo		-1,600	-6,061	-14,201	-11,651
Flujo de Caja Libre	-10,000	-40,854	-13,332	41,342	146,661

PAYBACK	2
	13,332
	53,743
PB	2.248

CASHFLOW

CASH FLOW AÑO 1

CONCEPTO	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Aportación inicial de socios	40.000												
Prestamo	30.000												
Ingresos					500.00	800.00	800.00	1.100.00	1.600.00	2.400.00	2.400.00	2.700.00	3.200.00
Cuenta de IVA en contra	(3.555.82)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(865.52)	(823.52)
Cuenta de IVA a favor					105.00	168.00	168.00	231.00	336.00	504.00	504.00	567.00	672.00
Balance de IVA trimestral				(5.286.67)			(7.442.25)			(8.967.82)			(9.737.40)
Total gastos	(17.061.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(4.121.55)	(3.921.55)	(3.921.55)
Caja mensual	(20.637.17)	(4.987.07)	(4.987.07)	(4.987.07)	(4.019.07)	(4.019.07)	(4.019.07)	(3.666.07)	(3.051.07)	(2.083.07)	(2.083.07)	(1.478.07)	(873.07)
Caja acumulada	70.000.00	49.362.83	44.375.76	39.388.69	35.006.61	30.887.54	26.988.47	23.312.40	20.261.33	18.178.26	16.095.19	14.617.12	13.744.04

CASH FLOW AÑO 2

CONCEPTO	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Ingresos por empresa	3.700.00	4.500.00	5.600.00	5.900.00	6.900.00	7.400.00	7.900.00	8.400.00	8.900.00	8.900.00	8.900.00	8.900.00
Ingresos por moneda (prorateado mes a mes)	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99	68.99
Cuenta de IVA en contra	(4.511.69)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)	(1.123.99)
Cuenta de IVA a favor	791.49	959.49	1.190.49	1.253.49	1.463.49	1.568.49	1.673.49	1.778.49	1.883.49	1.883.49	1.883.49	1.883.49
Balance de IVA trimestral			(812.20)			913.50			1.963.50			2.278.50
Devolución de IVA			9.737.40									(2.278.50)
Total gastos	(7.289.02)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)	(5.442.82)
Pagos por costes de implantación y constitución	(1.846.20)											
Pagos por costes de marketing, coste anual prorrateado al mes	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)	(835.58)
Pagos por costes generales y de administración	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)	(4.516.74)
Pago intereses préstamo coste anual prorrateado al mes	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)	(87.50)
Otros gastos e imprevistos (3% de los generales)												
Pagos por costes de personal (1 comienza a cobrar)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)	(3.00)
Caja mensual	(4.240.23)	(1.038.33)	10.030.07	655.67	1.865.67	2.470.67	3.075.67	3.680.67	4.285.67	4.285.67	4.285.67	2.007.17
Caja acumulada	9.503.81	8.465.48	18.495.55	19.151.22	21.016.89	23.487.56	26.563.22	30.243.89	34.529.56	38.815.23	43.100.90	45.108.07

ADQUISICIÓN DE CLIENTES (CALENDARIO Y EVOLUCIÓN)

Tipo	2020	2021	2022	2023
Gran empresa	2	4	15	20
Mediana empresa	3	8	30	33
Hospitales	1	6	15	25
Universidades	1	3	9	11
Total	7	21	69	89