



PLAN DE NEGOCIO

MBA FULL TIME

Sevilla, Junio 2020

Araceli Valverde Jiménez
Alberto Guerra Oviedo
Jesús Santamaría Garrayo



ÍNDICE

INDICE DE FIGURAS	3
INDICE DE TABLAS	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO E IDEA DE NEGOCIO	5
2. ANÁLISIS EXTERNO	7
2.1 PESTEL	7
2.2. COMPETENCIA.....	10
2.2.1. CARPOOLING DE CORTA DISTANCIA	10
2.2.2. TRANSPORTE PÚBLICO	12
2.2.3. TAXI	14
2.2.4. VTC	14
2.2.5. BIKE SHARING.....	15
2.2.6. MOTOSHARING	16
2.2.7. PATINETE ELÉCTRICO.....	16
2.2.8. VEHÍCULO PRIVADO	17
2.3. MATRIZ DE VENTAJAS COMPETITIVAS	17
2.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DE CITYGO	18
2.3.2. CONCLUSIONES	20
3. ANÁLISIS INTERNO	21
3.1. FUERZAS DE PORTER	21
3.2. DAFO.....	22
3.3. CAME.....	23
4. MODELO DE NEGOCIO	25
5. PLAN ESTRATÉGICO.....	30
5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	30
5.2 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	31
5.3 KPI'S.....	31
6. PLAN DE MARKETING	33
6.1. MERCADO OBJETIVO	34
6.2. SEGMENTACIÓN.....	35
6.3. VOLUMEN Y RENTABILIDAD	35
6.4 CUOTA DEL MERCADO OBJETIVO	40
6.5 MARKETING MIX	40



6.5.1	SERVICIO	41
6.5.2	PRECIO	41
6.5.3	PROMOCIÓN.....	43
6.5.4	DISTRIBUCIÓN	51
7.	PLAN TECNOLÓGICO	53
7.1	PLATAFORMA WEB Y APP	55
8.	PLAN DE OPERACIONES.....	57
8.1	PROCESOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	61
9.	PLAN DE RRHH.....	62
9.1	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	63
9.1.1	POLÍTICAS DE RRHH.....	64
10.	PLAN LEGAL	65
10.1	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD LÍMITADA	65
10.2	LEGISLACIÓN APLICABLE	65
10.3	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE SU RÉGIMEN JURÍDICO	66
10.4	POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS	69
10.5	PACTO ENTRE SOCIOS	70
11.	PLAN MEDIOAMBIENTAL	72
11.1	POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	72
12.	PLAN DE EXPANSIÓN	74
13.	PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	76
13.1	BALANCE.....	78
13.2	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	80
13.2	RATIOS.....	82
14.	CRONOGRAMA.....	83
15.	CONCLUSIONES	84



INDICE DE FIGURAS

Figura 0.1: Proyección EBITDA	2
Figura 0.2: Proyección ROA	2
Figura 0.3: Factores Clave del Éxito.....	3
Figura 2.1: Legislación medioambiental.....	8
Figura 4.1: Lean Canvas	26
Figura 4.2: Compartir vehículo	27
Figura 4.3: Gasto excesivo.....	28
Figura 4.4: Canvas	29
Figura 6.1: Distribución de ocupación de los entrevistados	34
Figura 6.2: Medio de transporte habitual entre los encuestados.....	36
Figura 6.3: Distribución pasajero/conductor	37
Figura 6.4: Distribución del precio que pagan los clientes potenciales actualmente.....	38
Figura 6.5: Incremento de precio que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar	38
Figura 6.6: Modelo ingresos.....	42
Figura 6.7: Página web CityGo	44
Figura 6.8: Publicación 1	45
Figura 6.9: Publicación 2	46
Figura 6.10: LinkedIn	46
Figura 6.11: App CityGo.....	48
Figura 7.1: Movatec.....	53
Figura 7.2: Trabajo Movatec	54
Figura 7.3: Visualización CityGo	56
Figura 8.1: Mapa de procesos	57
Figura 9.1: Organigrama.....	63
Figura 12.1: Cronograma de expansión	75
Figura 14.1: Cronograma de actividades.....	83



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de ventaja competitiva	19
Tabla 2: DAFO.....	23
Tabla 3: CAME	24
Tabla 4: KPI's	32
Tabla 5: Precios medios por intervalos	42
Tabla 6: Estrategias de promoción.....	50
Tabla 7: Cronograma acciones de marketing.....	51
Tabla 8: Retribución	64
Tabla 9: Amortización Mobiliario y Enseres.....	77
Tabla 10: Amortización Equipos Informáticos	77
Tabla 11: Proyección Activo	79
Tabla 12: Proyección Pasivo y Patrimonio Neto	79
Tabla 13: Proyección cuenta Pérdidas y Ganancias	81
Tabla 14. Proyección Ratios	82
Tabla 15: VAN y TIR	82

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué es CityGo?

Hoy en día muchos jóvenes se enfrentan a la misma problemática en su día a día, la manera de desplazarse a su lugar de estudio. Los medios de transportes públicos convencionales no son eficientes, llegando a tardar de media, 20 minutos más que si se hiciese el mismo trayecto en vehículos privados. Además, la incertidumbre de saber si habrá sitio en el bus o si llegará a su hora, produce un estrés innecesario en muchos jóvenes. Para solucionar este problema y otros como la incomodidad del transporte público, presentamos CityGo.

CityGo es una plataforma tecnológica de carpooling, que tiene como objetivo ofrecer una solución para jóvenes particulares, estudiantes y empresas permitiendo compartir coche en sus trayectos diarios al trabajo o la universidad, con el objetivo de permitirles ahorrar tiempo, dinero y cuidar del medio ambiente; además de fomentar las relaciones sociales.

CityGo pretende agregar demanda entre las diferentes empresas permitiendo crear una red de carpooling para trayectos diarios de corta distancia.

Puede contactar con nosotros a través de los siguientes medios:

- Web: www.citygo.es
- Email: acitygo@citygo.es

¿Cómo funciona?

Hemos creado una aplicación móvil disponible tanto en Android como en iOS. A través de dicha aplicación los estudiantes y trabajadores de empresas pueden ponerse en contacto para compartir trayectos hacia su puesto de estudio o trabajo diarios.

Los conductores que tengan un vehículo propio y quieran compartirlo, pueden publicar viajes definiendo el origen y destino de este, la fecha y hora de salida, plazas disponibles y las preferencias a la hora de compartir vehículo.

Por otro lado, los pasajeros pueden utilizar nuestro motor de búsqueda para encontrar potenciales conductores con los que realizar dicho trayecto.

Los pasajeros contribuyen con una dotación económica para cubrir los costes del trayecto. Dicho pago se realiza a través de la app.

Nuestros precios

Somos una startup cuyo modelo de negocio de basa en el **B2B** y en el **B2C**, cuya fuente de ingresos proviene de dos fuentes independientes.

- La primera es la **comisión** por cada viaje realizado entre particulares. Esta comisión será un 10% del precio viajado por el conductor.
- La segunda es el **pago** que realizan las empresas que contraten a CityGo, cuya cuota mensual será de 300€ o 500€ en función del tamaño de la empresa.



Inversiones CityGo

Según el análisis de ingresos y gastos realizados, y para evitar cualquier tensión en la caja, creemos que CityGo requiere inicialmente de una **financiación de 42.000€**, provenientes de dos fuentes distintas:

- La primera es una aportación de 12.000€ de capital inicial por parte de los tres socios fundadores.
- La segunda una inversión externa de 30.000€ durante 5 años

Esperamos entrar en **beneficios en 2022**, con la siguiente evolución del EBITDA:

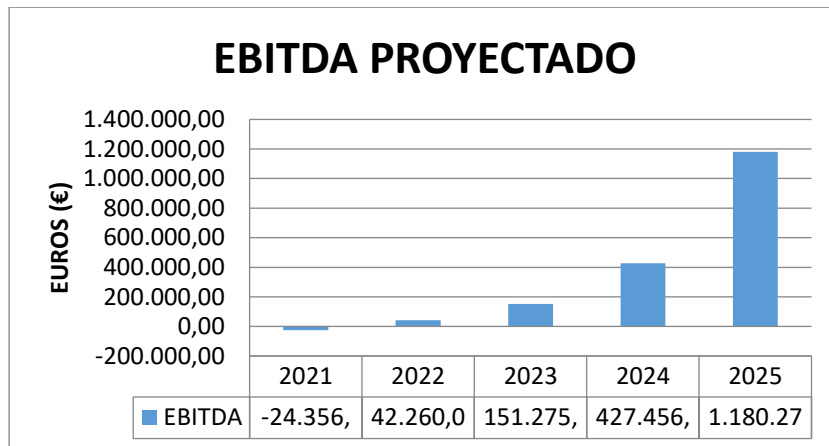


Figura 0.1: Proyección EBITDA

Como resultado de nuestras proyecciones obtenemos en el quinto año de proyección una **TIR = 174%** y un **PayBack inferior a 3 años**.

Además, se obtiene una ROA muy positiva a partir del segundo año.

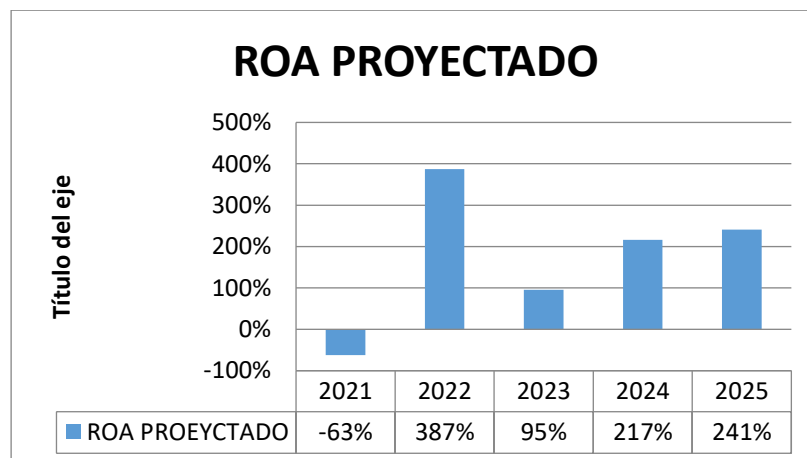


Figura 0.2: Proyección ROA



¿A quién nos dirigimos?

Nuestro mercado objetivo comprende jóvenes estudiantes de entre 18 y 35 años que vayan diariamente a la universidad o puesto de trabajo. Además, incorporamos como mercado objetivo a empresas de mediano y gran tamaño que se encuentren en el extrarradio de la ciudad.

La segmentación por tanto será la de jóvenes conductores, jóvenes pasajeros, empresas (y todos los trabajadores que actuarían como conductores y pasajeros) y por último la venta de datos recopilados a terceros y Big Data.

El tamaño de mercado, en nuestra fase inicial serán los estudiantes universitarios en la ciudad de Sevilla. Actualmente hay 80.000 estudiantes en la ciudad de Sevilla cada año, y nuestra previsión es que el 5% de los estudiantes utilicen CityGo.

Considerando que pretendemos captar el 2% de los viajes realizados en bus, metro y otros medios de transportes, estimamos que se pueden realizar unos 610.000 viajes anuales con CityGo.

Nuestra diferenciación

La propuesta de valor de CityGo se basa principalmente en los siguientes puntos:

- Ahorro económico: Uno de los principales motivos para optar por el servicio que ofrece CityGo es el ahorro económico tanto para los conductores como para los pasajeros
- Comodidad: Este elemento es fundamental para diferenciarnos del resto de competencia. Nuestro servicio ofrece una mayor comodidad en diversos aspectos como puede ser la comodidad de un vehículo frente al transporte público o el que el desplazamiento sea directamente desde tu casa al lugar de estudio o trabajo, sin desplazarse a una parada ni esperas en el trayecto.
- Medio ambiente: Un aspecto con gran repercusión y concienciación es la reducción de emisiones debido a compartir vehículos y que éstos se desplacen totalmente ocupados en lugar de ir con un solo ocupante
- Relaciones sociales: Por último, un aspecto importante a destacar debido a las interacciones que se generan con diversos usuarios, lo que permite conocer a gente nueva que vive cerca de ti.



Figura 0.3: Factores Clave del Éxito



¿Quiénes somos?

- **Alberto Guerra** 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 además de consensuarlas con el resto del equipo. Además, se encarga de la comunicación de la marca personal. También apoya aquellas áreas de mayor necesidad. Define la estrategia de CityGo.
- **Araceli Valverde** es la responsable de definir nuestra estrategia de marketing y tener al día toda la legislación referida a la organización, también se encarga de todo el plan financiero de CityGo. También apoya en la creación de contenido para todas nuestras redes sociales.
- **Jesús Santamaría** representa la parte tecnológica y de innovación. Diseña toda la arquitectura y tecnología de la aplicación y además se encarga de mantener los criterios de calidad que se imponen. Además, es el encargado de las relaciones con proveedores.



1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO E IDEA DE NEGOCIO

Uno de los problemas que encontramos al desplazarnos en el día a día es el tráfico de las ciudades y la masificación de los transportes públicos. Por cómo están distribuidas la mayoría de las ciudades, se observan grandes núcleos a los cuales las personas se desplazan de manera rutinaria. Estos núcleos son campus universitarios o zonas donde se encuentran una gran cantidad de empresas. Todo ello provoca un goteo constante de trabajadores o universitarios desde distintos puntos de la ciudad hacia el mismo destino.

Aquellos que utilizan el transporte público de media invierten 20 minutos más de lo que lo harían en un trayecto en coche, pero no siempre el coche es la mejor opción, ya que el tráfico en las horas punta es un gran inconveniente para ello.

Para los que por contra se trasladan usando su vehículo propio, lo hacen en general solos, sin acompañante, con el consecuente gasto económico que ello supone a la larga, así como los posibles atascos ocasionados por el exceso de vehículos. A esto se une que los gobiernos cada vez ponen más restricciones para el acceso de coches a las ciudades, como ha sucedido en ocasiones en grandes núcleos como Madrid y que tiende a suceder en más ciudades, solo los vehículos identificados con distintivo ambiental u otras etiquetas podrían circular.

El foco principal en el que se fija esta idea de negocio son las personas que se transportan diariamente, las cuales se podrán diferenciar entre pasajeros y conductores en función de si poseen vehículo propio y lo utilizan para su desplazamiento diario o no, y por otro lado las instituciones, universidades y empresas que reciben a estas personas. De manera general las personas pueden llegar a su puesto de trabajo o clases frustrados por los problemas que genera el transporte, como aglomeraciones o retrasos, y en consecuencia no rinden al máximo posible debido a ello. Además, es común observar a alumnos saliendo de clase antes de su finalización o trabajadores que tratan de salir lo más rápido posible con el objetivo de evitar posibles atascos.

El otro foco por desarrollar se basa en el estudio de la gran cantidad de datos que generarán estos movimientos diarios y poder ser utilizados por otras empresas.

El modelo de negocio de CityGo, 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. Conductores
2. Pasajeros
3. Empresas/Organizaciones/Universidades

El método de afrontar este problema es CityGo.



CityGo, ante la problemática existente, plantea una aplicación móvil de carpooling a través de la cual poner en contacto a personas con trayectos y horarios similares. A través de esta aplicación el conductor, el cual posee plazas disponibles en su vehículo, puede publicar el trayecto que va a realizar, ya sea de manera puntual para un momento concreto, o establecerlo como un trayecto diario y así compartir los gastos que ello conlleva. Por otro lado, los pasajeros, cansados del transporte público o el uso de otros tipos de transporte y los inconvenientes que ello conlleva como puede ser los retrasos o aglomeraciones, aplican a las plazas publicadas por los conductores que les interesen en función de horarios y trayectos.

De manera general, los vehículos privados en sus trayectos diarios tienen una ocupación entre 1 o 2 personas. Este factor es muy importante para impulsar CityGo ya que son necesarias plazas libres en los vehículos y a través de la aplicación poner en contacto a las personas.

A través de CityGo se busca ser una alternativa real en el transporte diario interurbano. Mediante el uso de nuestra aplicación se busca que ayude, en parte, a reducir el tráfico de la ciudad al reducirse los vehículos que circulan diariamente por el uso compartido de los coches. El impacto que esto puede generar en el tráfico dentro de la ciudad puede ser importante en función de cómo vaya creciendo el negocio.

Por otro lado, otro problema al que CityGo intenta hacer frente es la contaminación existente en las ciudades. El uso de vehículos privados de manera individual y la gran cantidad de medios de transportes existentes en las ciudades generan una gran contaminación.

Gracias al uso de CityGo se podrán reducir el número de vehículos en las ciudades en las horas principales, generalmente, y en consecuencia reducir también los atascos que se generan, todo ello conlleva la reducción de emisiones de CO₂ y así la reducción de contaminación en las ciudades.



2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos ayuda a describir nuestro entorno general, analizando los factores que se describen a continuación:

- **Factores políticos**

En este sentido destaca el fomento que se hace a nivel gubernamental sobre el cuidado al medio ambiente, existen iniciativas destinadas a fomentar e incluso financiar soluciones que ayuden a la reducción del impacto humano sobre la atmósfera y el tan polémico control de emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera, tanto a nivel de la Unión Europea como de las propias entidades locales en cumplimiento de estos objetivos medioambientales. Tenemos próximo el ejemplo de Madrid que desde el pasado año ha restringido el acceso al centro de la ciudad con vehículos de gasolina anteriores a 2000 y diésel previos a 2006 por ser más contaminantes, esto fomenta el uso de transporte público, taxi, VTC y también el uso de plataformas como la nuestra para compartir vehículo.

También cabe mencionar que se trata de un sector con gran intervención pública, en el que muchos medios de transporte emanan directamente de las distintas administraciones públicas.

- **Factores económicos**

Dentro de los factores económicos hay que señalar que iniciativas colaborativas de todo tipo ganaron mucha popularidad en España a raíz de la crisis de 2007 que provocó la concienciación de la ciudadanía acerca del consumo excesivo y la búsqueda de alternativas más económicas que permiten un mayor ahorro. Por ejemplo, ganaron gran popularidad iniciativas de compartir coche como BlaBlaCar o Amovens, muy conexas con nuestra visión de negocio, o las cada vez más populares aplicaciones para salvar comida a precios reducidos. Este tipo de iniciativas de colaboración han permanecido en el tiempo y ganarán popularidad de cara a la profunda crisis económica en la que se ha visto inmersa el país a causa de la pandemia originada por el COVID-19.

Además, el coste de los abonos transporte se ha visto incrementado en los últimos años, por encima de los valores de IPC lo que potencia la búsqueda de otras alternativas económicas de transporte.

- **Factores sociales**

Cada vez existe un menor porcentaje de jóvenes que deciden sacarse el carnet nada más cumplir la edad y es aún menor el porcentaje que piensa en comprarse un vehículo propio, en este sentido ha descendido el sentimiento de arraigo o de propiedad y es algo cada vez más prescindible y disponible a través de otros medios como iniciativas de carsharing o carpooling.

Las nuevas generaciones están mucho más solidarizadas y comprometidas ecológicamente, con una mayor concienciación de su responsabilidad social en este sentido. Asimismo, están más habituados a participar en iniciativas colaborativas y tienen menos prejuicios sobre la interacción con terceros.



Esto queda demostrado en que cada vez es mayor el número de proyectos de consumo colaborativo.

La situación provocada por el COVID-19 ha producido la desconfianza en el uso del transporte público u otras alternativas de movilidad que no ofrezcan medidas de seguridad sanitaria debido a las aglomeraciones que se generan en el transporte público y el miedo existente al contagio.

En Sevilla, la empresa encargada del transporte público, Tussam, redujo su oferta de servicios un 40 por ciento en los días laborables y un 50 por ciento los fines de semana durante el estado de alarma.

- **Factores tecnológicos**

El uso de internet y las tecnologías ya no supone una barrera, sino todo lo contrario, el mayor porcentaje de la población está habituado al uso de dispositivos y aplicaciones y lo usan como herramienta en la búsqueda de alternativas y soluciones en su vida diaria.

Internet permite llegar al mundo entero a través de una sola herramienta, de manera fácil y rápida.

- **Factores ecológicos**

Tal y como ha quedado de manifiesto en los factores sociales y políticos, cada vez la concienciación medioambiental es mayor tanto entre la ciudadanía como por parte de los organismos gubernamentales. El uso compartido de vehículo siempre supondrá una reducción en la emisión de gases contaminantes, al contribuir a la reducción del número de vehículos en circulación.

De hecho, cada vez existe mayor legislación medioambiental destinada en gran parte a reducir las emisiones a la atmósfera como se observa en la Figura 2.1: Legislación medioambiental.

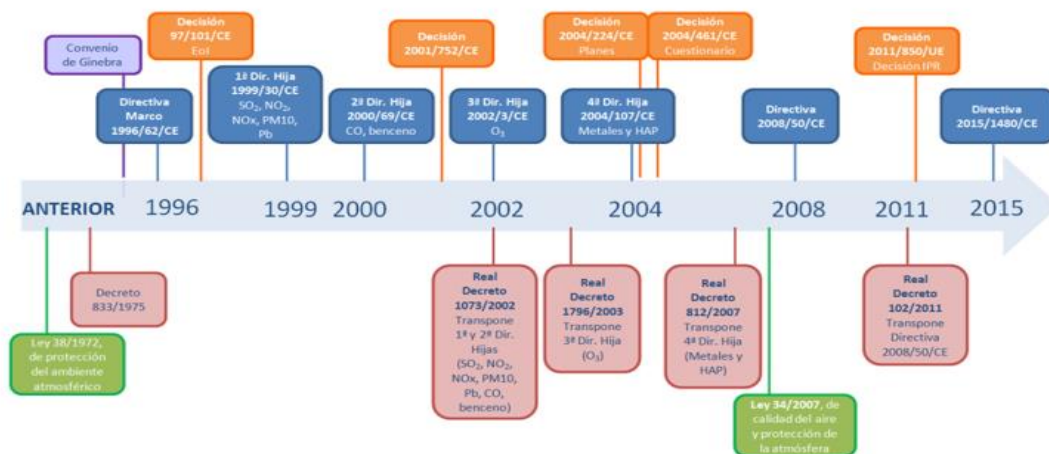


Figura 2.1: Legislación medioambiental

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.



- **Factores legales**

Por lo que respecta a la legislación sobre la competencia, TUSAM se regula por el Reglamento para la presentación del servicio, Renfe oferta sus servicios previa aceptación de las Condiciones Generales de Contrato de Transporte de Viajeros en trenes de cercanías, Sevici lo hace a través de las Condiciones de Acceso y Utilización Sevilla-Sevici, BlaBlaCar se basa en lo dispuesto en sus Condiciones Generales de Uso, Taxi por el Convenio colectivo nacional del sector auto taxi y Reglamento nacional del taxi, Uber y Cabify por las Condiciones de uso general en España, Consorcio por el Decreto 293/2009, de 7 de Julio, por el que se aprueba el reglamento que regula las normas para la accesibilidad en las infraestructuras, el urbanismo, la edificación y el transporte en Andalucía y Muving o Acciona por la Normativa de circulación y estacionamiento en Sevilla. Como normal general, todas estas actividades están afectas a la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de Transportes Terrestres.

La Ley 9/2003, de 13 de junio, de la movilidad, que obliga a todos los centros con más de 500 empleados propios o externos a establecer un Plan de Desplazamientos de Empresa (PDE).

En general las demandas contra otras iniciativas de carpooling o carsharing han sido desestimadas. Conviene señalar el juicio en el que se demandó a BlaBlaCar¹ acusándolo de competencia desleal y solicitando el cierre de la plataforma. Esta demanda, interpuesta por la Confederación Española de Transporte en Autobús se basaba en que BlaBlaCar realizaba una actividad de transporte profesional sin licencia, argumento que en criterio del juez no se sostenía debido a que en BlaBlaCar no se pretende una actividad lucrativa, sino el mero hecho de compartir gastos, quedando excluidos de dicha red social aquellos que pretendiesen conductas lucrativas que no encajan con los valores de la compañía.

En este sentido, queda prohibido el lucro a través de este tipo de iniciativas por lo que es necesario perseguir que los conductores no tengan ánimo de lucro en el uso de este tipo de plataformas. En caso contrario las aseguradoras podrían negarse a cubrir los daños del vehículo y podría considerarse una actividad económica encubierta.

A pesar de todo, actualmente hay una escasa regulación en la materia, es decir, existe un vacío legal importante en lo que al uso de vehículo compartido se refiere.

¹ En este enlace se explica por qué gana BlaBlaCar la demanda presentada por confebus.
<https://blog.blablacar.es/newsroom/noticias/blablacar-gana-demanda-presentada-por-confebus>



2.2. COMPETENCIA

2.2.1. CARPOOLING DE CORTA DISTANCIA

El carpooling es un fenómeno que ha tenido una fuerte implantación en toda España desde 2010, pero de momento está más enfocado hacia trayectos largos y no dentro de la ciudad.

Las aplicaciones más populares son BlaBlaCar, que cuenta con más de 5 millones de usuarios en España y Amovens, donde son 1,5 millones los usuarios los que realizan unos 250.000 viajes mensuales, tanto para desplazamientos del día a día como para ir de vacaciones.

Estas empresas pueden considerarse una amenaza importante, dado que ya cuentan con estructuras suficientes para desarrollar este tipo de negocio y simplemente tenerlo que ampliar incorporando trayectos de más corta distancia.

No obstante, ambas están enfocadas en trayectos largos y no están disponibles para trayectos dentro de una misma ciudad, ni en Sevilla ni en ninguna otra por el momento. Pero al tratarse de una práctica cada vez más popular se está extendiendo hacia trayectos de corta distancia, fundamentalmente para trayectos diarios. De esta manera las principales compañías que ofrecen Servicios de carpooling para trayectos interurbanos en España:

- **Hoop Carpool²**

Se trata de una plataforma que, al igual que en nuestro modelo de negocio, pone en contacto a conductores y pasajeros para que compartan coche en sus trayectos diarios dentro de las ciudades. Si bien permite compartir trayectos en coche hacia cualquier sitio al que se realice un viaje de manera rutinaria, en la propia plataforma distingue entre carpooling para empresas, enfocado a los desplazamientos hacia lugares o centro de trabajo con concentración de empresas, y carpooling para universidades orientado hacia los estudiantes y en general desplazamientos hacia áreas universitarias, sabiendo que es un público objetivo claramente diferenciado en este modelo de negocio. En cuanto al pago lo realizan los pasajeros y Hoop se lleva una comisión.

Claramente el modelo de negocio es muy similar al nuestro si bien esta plataforma esta activa tan solo en la ciudad de Madrid

- **Zityfy³**

Se trata de una plataforma de carpooling que conecta a conductores con pasajeros para compartir trayectos en coche o moto dentro de la ciudad. Concretamente tiene su origen en Sevilla y el proyecto nace en abril de 2018. Ofrece una aplicación a través de la cual poder compartir coche poniendo en contacto a quien publique un viaje y quien lo busque. No obstante, en su página web se dirige especialmente a *universidad* para compartir viajes entre los hogares y la universidad, y

² <https://hoopcarpool.com/>

³ <https://zityfy.com/>

empresas en lo que denomina *corporate* o *fleet manager* ofreciéndose como plataforma de gestión de la movilidad adaptada a cada organización.

De acuerdo con esto, se trataría del principal competidor directo de CityGo, al estar enfocado en el mismo problema y ofrecer la misma solución en la misma ciudad, no obstante, en la actualidad no se encuentra operativo, de manera que no es posible realizar un trayecto utilizando esta plataforma.

- **Journify⁴**

Ofrece una aplicación orientada a compartir coche en los trayectos diarios, aprovechando los desplazamientos habituales. Al igual que en la generalidad de las plataformas de carpooling tan solo hay que publicar el viaje en caso de querer compartir tu coche o buscarlo en caso de necesitar alguien que ofrezca el trayecto.

Al igual que en el caso de los dos modelos anteriores y que nuestro modelo de negocio, Journify distingue entre una parte *bussines*, para ofrecer una solución de movilidad adaptada a las empresas y otra parte de *universidad* para compartir coche dentro de la comunidad universitaria distinguiendo como se ha identificado a los universitarios como público objetivo dentro de este negocio.

- **Carpling⁵**

Es un portal en Internet que incorpora un avanzado motor de búsqueda que identifica coincidencias a lo largo de toda la ruta entre quien busque viajar a un lugar y quien ofrezca compartir su coche para un determinado trayecto.

En definitiva, una plataforma de carpooling tradicional en la que quien conduce puede recoger gente a lo largo del camino, no solo en origen y si eres pasajero y estás en la ruta de algún conductor, podrás solicitar unirse al viaje. Funciona tanto para trayectos cortos como para trayectos de larga distancia en toda España.

Además, no solo proporciona el servicio de compartir coche, también ofrece la posibilidad de compartir taxi, buscar compañeros para una mesa de AVE o vender/comprar billetes de tren que por motivos la persona en cuestión no pueda realizar, compartir plaza de garaje y compartir ruta en bici.

Con respecto al servicio de carpooling, está más orientado en la práctica a viajes de larga distancia, no existiendo viajes publicados que se correspondan con trayectos interurbanos dentro de Sevilla.

⁴ <https://journify.es/>

⁵ <https://www.carpling.com/es/>



- **Otoocar⁶**

Se trata de una plataforma para encontrar gente con el mismo destino en la misma fecha, es decir, para compartir viaje. No obstante, no está enfocado a trayectos dentro de una ciudad sino más bien a trayectos largos, y no solo eso, sino orientado al desplazamiento para conciertos, festivales, partidos de fútbol y en general eventos concretos.

Este modelo de negocio no está enfocado, por tanto, a trayectos diarios por lo que no se trataría de un modelo tan similar al nuestro como los anteriores.

- **Bewego⁷**

Es una plataforma de carpooling orientada solo a la empresa como parte del plan de movilidad al trabajo. La empresa interesada rellena un formulario y Bewego activa el servicio y le proporciona unos códigos de acceso para los empleados de esta. Así, los empleados se pueden dar de alta y compartir viaje en sus trayectos al trabajo.

En este caso se trataría de un modelo de negocio que abarca solo una parte del nuestro, al estar orientado tan solo a ofrecer soluciones a las empresas y no de la movilidad diaria general para los ciudadanos.

Si bien se ha mencionado las principales empresas de carpooling en España como competencia de nuestro modelo de negocio, específicamente en Sevilla tan solo nos encontramos a Zityfy y tras investigarla hemos concluido que no se encuentra en funcionamiento por lo que concluimos que no existe actualmente competencia directa de carpooling dentro de Sevilla, que es nuestra área operativa.

Además de las empresas dedicadas al carpooling entre distancias cortas que serían la competencia directa, debemos distinguir otros modelos de movilidad que también se plantean como alternativa a nuestra solución y por tanto deben ser consideradas como competencia indirecta o sustitutiva. En este sentido se hace referencia a las líneas de competencia en movilidad existentes, así como las principales empresas competidoras que encontramos en la provincia de Sevilla:

2.2.2. TRANSPORTE PÚBLICO

El transporte público es la alternativa más obvia al transporte privado y en consecuencia también a nuestra plataforma de carpooling. Se trata de una manera de desplazarse de forma económica por toda la capital gracias a la buena comunicación, abundancia de líneas y a los diferentes bonobuses dedicados a los estudiantes y otros colectivos con precios muy competitivos, si bien el precio en ocasiones es demasiado elevado, los tiempos de espera se pueden prolongar y siempre se está supeditado a las rígidas conexiones preestablecidas. Concretamente dentro del transporte público en Sevilla encontramos:

⁶ <http://otoocar.hol.es/>

⁷ <https://www.movilidad-idae.es/quien-es-quien/bewego>

- **Tussam⁸**

Se trata de una empresa de tamaño grande, contando con 1589 empleados.

Su forma de competir es mediante la gestión y administración de los servicios públicos de transportes urbanos colectivos, es decir, mediante el transporte a través de autobuses y tranvía.

Concretamente cuenta con una flota de 408 autobuses, además de 17 buses de líneas contratadas y 4 tranvías. A través de esta red de transportes conecta diferentes puntos de la ciudad mediante 44 líneas diurnas y 10 nocturnas con un total de 1040 paradas.

Es en definitiva ella principal fuente del transporte público en Sevilla y usan sus servicios una media de 83 millones de viajeros al año. Hay que tener en cuenta que al ser de ámbito público se desarrollan distintas campañas, la mayoría de ellas encaminadas a determinados eventos como Semana Santa, Feria o Navidad. Compiten también con los descuentos a determinados segmentos de la población, como con los ancianos, estudiantes, etc.

En cuanto al precio suele ser un poco elevado para el transporte diario si bien existe la posibilidad de adquirir bonobuses mensuales, anuales, tarjetas turísticas, familia numerosa, social, de diversidad funcional, solidaria y la tarjeta joven.

- **Consortio de Transporte Metropolitano⁹**

El Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Sevilla tiene por objeto articular la cooperación económica, técnica y administrativa entre las Administraciones consorciadas, a fin de ejercer de forma conjunta y coordinada las competencias que les corresponden en materia de creación y gestión de infraestructuras y servicios de transporte, en el ámbito territorial de los municipios consorciados.

Su forma de competir en el sector en el que nos encontramos es mediante la gestión del transporte en el Área de Sevilla. Proporciona una tarjeta que es válida para otros medios de transporte ya expuestos, como por ejemplo el Metro, Tussam, Cercanías y Circular.

- **Metro¹⁰**

El metro ofrece a los ciudadanos una red de transporte público más rápido que el autobús o el tranvía, si bien, en la actualidad tan solo existe una línea de metro en Sevilla por lo que la red de distribución no es muy extensa y fuera de las 22 paradas existentes no existen puntos de conexión.

El porcentaje del mercado que acapara es cercano a los 17 millones de viajeros anualmente, alcanzando los 46.570 usuarios/día de media en días laborables.

⁸ <https://www.tussam.es/es>

⁹ <http://www.consortiotransportes-sevilla.com/>

¹⁰ <https://www.metro-sevilla.es/es>

- **Renfe cercanías¹¹**

Se encarga de unir diferentes puntos dentro de áreas metropolitanas como Sevilla. La principal competencia que supone es mediante las estaciones de San Bernardo y Santa Justa con puntos claves de la capital, y a su vez la conexión de la capital con municipios de la provincia en distancias que no superan la hora de trayecto. Tiene por objeto social la prestación de servicios de transporte de viajeros por ferrocarril. Tienen tanto una página web para ver horarios y precios como una aplicación para los dispositivos.

2.2.3. TAXI

El taxi es la prestación de un servicio de transporte en coche entre los puntos que solicite el cliente. Es una forma cómoda y rápida de viajar, pero su principal inconveniente es el elevado coste y que en la mayoría de las ocasiones no conoces el precio final hasta que finaliza el trayecto. En Sevilla existen fundamentalmente dos empresas de taxi, Radio Taxi y Tele Taxi.

- **Radio Taxi¹²**

Desde 1976 la Cooperativa Radio Taxi de Sevilla S.C.A presta sus servicios a la ciudad de Sevilla durante los 365 días del año, las 24 horas del día. Ofrece contacto para reservas de taxis por el cliente con antelación. Hoy en día cuenta con una flota de 520 taxis, dando servicio tanto a Sevilla capital como a la mancomunidad de Aljarafe y Dos Hermanas.

- **Tele Taxi¹³**

Cuenta con una flota de más de 430 vehículos disponibles las 24 horas. Permite la reserva anticipada del servicio y el pago en efectivo o tarjeta.

2.2.4. VTC

Las licencias VTC (Vehículos de Turismo con Conductor) son autorizaciones para ejercer la actividad de arrendamiento de coches con conductor. En este caso a diferencia del taxi el precio del trayecto se calcula antes de contratar el servicio y no una vez que concluye, por lo que desde el momento inicial puedes saber el precio exacto del viaje.

Su forma de competir es mediante una plataforma digital donde los conductores colaboradores se conectan para recibir alertas de los clientes. Se permite contratar diferentes tipos de vehículos con conductor profesional a través del teléfono móvil o del ordenador con confirmación inmediata del servicio y pago totalmente seguro.

¹¹ <https://www.renfe.com/viajeros/cercanias/sevilla/index.html>

¹² <https://radiotaxidesevilla.es/>

¹³ <https://teletaxisevilla.es/>

En Sevilla, y en general en España encontramos dos grandes empresas de este ámbito:

- **Cabify**¹⁴
- **Uber**¹⁵

2.2.5. BIKE SHARING

Se trata de sistemas de bicicletas compartidas mediante los cuales se ponen a disposición de los ciudadanos una serie de bicicletas para que sean utilizadas temporalmente como medio de transporte. Se trata de las primeras soluciones de movilidad sostenible impulsadas por el sector público y permiten coger la bicicleta en distintos puntos y devolverla en otros diferentes. Como norma general los usuarios pagan o por minutos utilizados o por cuotas fijas.

- **Sevici**¹⁶

Esta empresa pública nos ofrece el alquiler de bicicletas para desplazarnos por Sevilla, pone a disposición de los usuarios bicicletas en multitud de puntos de la ciudad que pueden ser usadas para desplazarse desde unos puntos a otros.

El uso de este servicio es a través de un bono de corta (13,33 euros) o larga (33,33 euros) duración de pago único con el cual los 30 primeros minutos no tienen coste adicional y los posteriores tienen un coste/hora en función del tipo de bono.

- **Ecoblue**¹⁷

Ofrece el alquiler de bicicletas eléctricas dentro de la ciudad de Sevilla. En estos momentos, el número de bicis que están disponibles asciende a 70, con previsión de ir aumentando progresivamente hasta las 190. Funciona a través de una app en la que el usuario debe registrarse, y que funciona con un sistema de tarjeta monedero y claves personales. La app muestra las bicicletas más cercanas al usuario y permite la reserva por un tiempo limitado de la bici. La bici se desbloquea desde la aplicación y, una vez llegado al destino, se debe "finalizar el trayecto" también desde el teléfono. Automáticamente se efectúa el pago del viaje y el vehículo queda bloqueado.

La tarifa es de 1,2 euros para los primeros 10 minutos de uso y a partir de ahí 12 céntimos el minuto. Existe también la posibilidad de contratar un bono diario (5,95 euros), semanal, mensual, trimestral, semestral y anual (119,95 euros).

¹⁴ <https://cabify.com/es>

¹⁵ <https://www.uber.com/es/es-es/>

¹⁶ <http://www.sevici.es/>

¹⁷ <https://www.electricrg.com/>



2.2.6. MOTOSHARING

Solución de movilidad sostenible más reciente. Los usuarios pagan por minutos utilizados o por kilómetros y pueden disponer de motos eléctricas para desplazarse durante el tiempo que precisen. En la actualidad en Sevilla encontramos dos empresas que se dedican al alquiler por minutos de motos eléctricas que funcionan a través de una App, permitiendo disponer de este tipo de vehículos siempre dentro de unos límites de territorio establecidos.

- **Moving**¹⁸

Moving está presente en Madrid, Valencia, Zaragoza, Córdoba, Málaga, Cádiz y Sevilla. Concretamente en Sevilla lleva presente desde 2017 y cuenta con una flota de alrededor de 300 motos eléctricas.

Ofrece el servicio de alquiler de motos eléctricas a través de una App desde la que puedes localizar la moto disponible más cercana e iniciar y finalizar el viaje desde la propia aplicación. También se realiza el pago a través de esta con un coste de 0,27 euros por minuto de uso y 0,12 euros por minuto en parada. Adicionalmente también existe la posibilidad de 100 (0,23 euros/min), 200 (0,21 euros/min) y 400 (0,19 euros/min) minutos a un precio más reducido, pero igualmente bastante elevado. Cabe mencionar que existe la posibilidad de hasta dos usuarios por moto.

- **Acciona**¹⁹

Acciona, se encuentra implantada en las principales ciudades de España y realizando una expansión internacional con presencia en Lisboa y Milán. En la actualidad, en Sevilla cuenta con una flota de 240 motos eléctricas.

El servicio que ofrece es el alquiler de motos eléctricas por minutos a través de una aplicación móvil al igual que Moving. Este servicio está operativo las 24 horas y te permite desplazarte por cualquier punto de la ciudad, pero con restricciones de estacionamiento. En su caso, el coste es de entre 0,26 y 0,35 euros/min en función del modo de conducción elegido y 0,05 euros/min en pausa. También existen diferentes bonos de 60, 150, 300 y 500 minutos que reducen un poco el coste por minuto.

2.2.7. PATINETE ELÉCTRICO

Los patinetes eléctricos se han convertido en los últimos años en una nueva y popular forma de desplazamiento, sobre todo, en las grandes ciudades. En Sevilla, encontramos dos empresas que se dedican al alquiler por minutos de este tipo de vehículos a través de una App:

¹⁸ <https://www.moving.com/>

¹⁹ <https://movilidad.acciona.com/>

- **Lime²⁰**

Es la primera empresa de patinetes eléctricos que se instaló en Sevilla. En cuanto al precio, el desbloqueo de los patinetes eléctricos cuesta 1 euro y cada minuto de utilización supone un coste de 0,17 euros aproximadamente dado que su precio no es fijo, sino que varía en función de la hora, día, zona y lugar, pero siempre se puede ver en la aplicación antes de desbloquear el patinete para su uso.

- **Bird²¹**

Esta empresa tiene el mismo funcionamiento que Lime, pero dispone de un espacio más delimitado y es más caro. Concretamente el precio de desbloqueo es de 1 euro y el coste de unos 0,20 euros/min.

2.2.8. VEHÍCULO PRIVADO

Finalmente, no se puede descartar la opción de uso del vehículo privado propio por parte de los ciudadanos sin hacer uso de ninguna de las opciones mencionadas. Esto es una posibilidad que también puede considerarse competencia a pesar de no tratarse de ninguna empresa.

2.3. MATRIZ DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Para elaborar la matriz de ventaja competitiva vamos a considerar aquellas compañías que actualmente están operando en Sevilla que es la ciudad en la que vamos a iniciar nuestra actividad.

Los diferentes aspectos evaluados van a ser puntuados en función de si afecta positivamente o no. Por tanto, la puntuación variará entre 1, 3 y 5 en función de cómo afecta ese aspecto al medio evaluado teniendo los siguientes valores:

- 1 → La peor puntuación en ese aspecto.
- 3 → Una puntuación media, sería un aspecto en el que no destaca, pero en el que tampoco es malo.
- 5 → La máxima puntuación.

Por ejemplo, un 1 en tiempo de trayecto, indica que los trayectos son de mayor duración frente a otros.

De los resultados obtenidos en la matriz de ventajas competitivas se observa que la opción mejor valorada es CityGo.

²⁰ <https://www.li.me/es/>

²¹ <https://www.bird.co/es/>



2.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DE CITYGO

En este punto se va a explicar cómo se presenta CityGo frente a los aspectos valorados.

- Comodidad: 3. La puntuación en este aspecto ha sido media ya que pese a desplazarse en vehículo privado, el cual es el más cómodo para el trayecto, el hecho de compartirlo por varias personas puede no resultar lo más cómodo.
- Coste: 3. La puntuación de 3 se debe a que al compartir los gastos de gasolina y no existir ánimo de lucro, el coste del transporte es inferior a otras alternativas, pero sin llegar a ser la más económica.
- Tiempo de trayecto: 3. Pese a que el desplazamiento en vehículo privado es lo más rápido, el hecho de existir la posibilidad de realizar alguna parada para recoger a algún pasajero nos ha hecho adoptar una posición conservadora puntuándonos con el valor medio.
- Reducción CO₂: 3. Aunque no se trate de un vehículo eléctrico, le cual es el menos contaminante, el hecho de compartir vehículo privado hace que se disminuya la cantidad de vehículos en las carreteras, reduciendo, por tanto, la contaminación.
- Social: 5. El uso de CityGo permite interactuar con personas de tu entorno.
- Red de distribución: 3. CityGo puede permitir llegar a todos los puntos de la ciudad en función de los trayectos publicados por los conductores.
- Seguridad: 5. El uso de vehículo privado te aporta la máxima seguridad en los trayectos.

















COMPAÑÍA	COMODIDAD	COSTE	TIEMPO DE TRAYECTO	REDUCCIÓN CO ₂	SOCIAL	RED DE DISTRIBUCIÓN	SEGURIDAD	VALORACIÓN
 TUSSAM	1	3	1	3	3	3	3	17
 Consortio de Transporte Metropolitano Área de Sevilla	1	3	1	3	3	3	3	17
 metro SEVILLA	3	1	5	5	3	1	3	21
 renfe Cercanías	5	1	3	3	1	1	3	17
 Radio TAXI Sevilla	5	1	5	1	1	5	5	23
 TELE TAXI	5	1	5	1	1	5	5	23
 cabify	5	1	5	1	1	5	5	23
 Uber	5	1	5	1	1	5	5	23
 SEVIBI	1	5	1	5	1	3	1	17
 ECOSLU	1	3	1	5	1	3	1	15
 MOVING	3	1	5	5	1	3	1	19
 acciona	3	1	5	5	1	3	1	19
 Lime	1	1	3	5	1	3	1	15
 BIRD	1	1	3	5	1	3	1	15
 Vehículo Privado	5	1	5	1	1	5	5	23
 CityGo!	3	3	3	3	5	3	5	25

Tabla 1: Matriz de ventaja competitiva



2.3.2. CONCLUSIONES

Cada una de las alternativas existentes posee un aspecto diferencial, no obstante, lo idóneo sería encontrar la mejor solución global teniendo en consideración el conjunto de los aspectos en global. Así, por ejemplo, el vehículo privado, el taxi o las opciones de VTC como son Cabify y Uber tienen la máxima puntuación en comodidad, y si bien es cierto que resultan en medio de transporte más cómodo también suponen el más caro. Esto se extiende a la seguridad en los trayectos.

Con respecto al aspecto ecológico, los vehículos eléctricos como el metro, las motos y por patinetes eléctricos son la alternativa más respetuosa con el medio ambiente al no emitir ningún tipo de gas nocivo a la atmósfera, no obstante, presenta baja comodidad y precio elevado. Algo similar ocurre con la bicicleta, que si bien es un medio de transporte totalmente respetuoso con el medio ambiente es el menos cómodo de todos suponiendo un gran esfuerzo físico y largos tiempos de trayecto.

Por su parte, el aspecto social es cada vez más valorado por las nuevas generaciones, la mayor parte de los medios de transporte analizados no permiten la interacción social o al menos no de manera espontánea al no existir ningún la necesidad de ningún tipo de comunicación con el resto de los pasajeros.

En relación con la red de distribución se observa que, en muchas de las alternativas como autobús, metro, o alquiler de moto, patinete o bicicleta existe la exigencia de desplazarse a las paradas o puntos de acceso correspondientes, al igual que ocurre con el destino final que puede no ser el más idóneo para cada persona. En este sentido, están más restringidos o limitados los trayectos que en otras opciones como con el uso de taxi o vehículo privado individual o compartido.

En definitiva, si bien cada persona puede tener unas preferencias propias, lo lógico es analizar el conjunto de características en su conjunto y elegir la mejor opción en términos globales. Según esto, CityGo sería la alternativa seleccionada en base a todos los criterios analizados.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas de un modelo de negocio.

- **Rivalidad**

En el mercado español no hay muchas empresas similares a CityGo que se dediquen a la misma actividad y por tanto puedan ser competencia directa. En la actualidad en Sevilla, la única empresa que podría ser competencia directa no se encuentra operativa.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El único proveedor como tal del que se dispondrá en un principio es la empresa de telecomunicaciones encargada de la gestión de la plataforma web y de la App. Conforme a esto se trata de una empresa contratada por la prestación de unos servicios comunes y existen muchas empresas en el mercado que podrían cumplir esta función, por tanto, su poder de negociación es prácticamente nulo.

- **Poder de negociación de los clientes**

La actividad que ofrece CityGo no puede llevarse a cabo sin la existencia de conductores que pongan a disposición sus vehículos y publiquen sus viajes y pasajeros que compartan trayecto con ellos a cambio de una contraprestación económica. Por tanto, en este caso, el poder de los clientes, de los usuarios de la aplicación es muy elevado ya que sin ellos no existe negocio. Por ello, el principal objetivo es aportar valor a estos usuarios para que utilicen la aplicación y queden satisfechos con ella.

- **Productos sustitutivos**

Teniendo en cuenta que nos encontramos en el sector de la movilidad podemos encontrar varios productos sustitutivos. En primer lugar, los transportes públicos como el autobús o el metro que conectan los distintos puntos de la ciudad. En segundo lugar, taxis o compañías de servicios VTC. En tercer lugar, servicios de alquiler de motos, patinetes eléctricos o bicicletas, que son otras posibilidades de desplazamiento alternativas al coche. Tampoco se puede descartar la opción del propio vehículo privado sin compartir viaje.

- **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada son aquellas acciones que hay que llevar a cabo para entrar en un sector. Las barreras de entradas principales independientemente del sector son las siguientes: inversión en activos, homologaciones, aranceles, know-how y marca.

Al tratarse de un modelo relativamente nuevo y con bajos costes de creación, las barreras de entrada son limitadas. La inversión a la que tendremos que hacer frente en nuestra empresa no será excesivamente alta, sobre todo teniendo en cuenta que los principales activos, los vehículos, serán aportados por los propios conductores.



En lo que respecta a barreras legales y administrativas, nuestra empresa estará acorde con lo dispuesto en la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de Transportes Terrestres, y en la situación actual no es necesario ningún tipo de trámite u homologación. Si hemos de tener en cuenta la controversia de que los conductores no realicen la actividad con ánimo de lucrarse, sino con el ánimo de compartir los gastos de su vehículo.

3.2. DAFO

A continuación, se va a realizar un análisis DAFO, herramienta que permite analizar la realidad de su empresa, marca o servicio para poder tomar decisiones de futuro, donde se valoran los Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que posee CityGo.

- **Debilidades**
 - Desconfianza que pueden tener algunos usuarios al viajar con personas desconocidas
 - Necesidad de una elevada cantidad de usuarios para que pueda existir amplia oferta y demanda
 - Dependencia de los horarios y trayectos que ofrezcan los conductores que decidan usar nuestro servicio
 - Una vez se conozcan los usuarios pueden dejar de hacer uso de la aplicación en viajes repetidos
 - Elevado coste de marketing

- **Amenazas**
 - Posible entrada de competidores puesto que es un negocio innovador y no necesita una gran infraestructura ni capital inicial
 - Aparición de múltiples productos sustitutivos, así como el transporte público
 - Legislación, actualmente existe cierto vacío legal
 - Tasas (posible aparición de impuestos afectos)

- **Fortalezas**
 - Uso fácil, intuitivo y cómodo
 - Ahorro en el coste del trayecto
 - Interacción social con gente nueva de características similares y afines
 - Servicio que permite optimizar y ahorrar tiempo a sus clientes.
 - Fomenta la comunicación entre los trabajadores de la organización
 - Se evitan retrasos y aglomeraciones en el aparcamiento
 - Reducción de las emisiones y compromiso con el medioambiente.
 - Modelo de negocio muy escalable

- **Oportunidades**

- La situación de crisis potencia el uso de coche compartido
- Mayor concienciación sobre el medio ambiente y la emisión de gases nocivos a la atmósfera
- Actuaciones políticas y legales afines o proclives a la reducción de ruido, gases y en general protección del medio ambiente
- Problema real en el que mucha gente se ve inmersa a diario
- Gran impacto y crecimiento de la economía de tipo colaborativa y todas sus propuestas
- Los jóvenes han reducido su interés por sacarse el carnet de conducir y comprarse un coche

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ahorro de tiempo y dinero Uso fácil e intuitivo Interacción social Mejora de comunicación entre trabajadores Se evitan retrasos y aglomeraciones en el parking Reducción de emisiones contaminantes Modelo de negocio muy escalable	Desconfianza la viajar con desconocidos Necesidad de muchos usuarios para que exista oferta y demanda Dependencia de horarios y trayectos que oferten los usuarios Una vez se conozcan trayectos y horarios se puede dejar de usar la App Elevado coste de Marketing
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La situación de crisis promueve el uso de coche compartido Concienciación con el medioambiente Actuaciones proclives a la reducción de ruido Problema real que afecta a mucha gente Gran impacto en la economía de tipo colaborativa Reducción por sacar el carnet de conducir en jóvenes	Posible entrada de competidores Aparición de multiples productos sustitutivos Legislación, actualmente vacío legal Tasas

Tabla 2: DAFO

3.3. CAME

El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz DAFO. Por tanto, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- **Corregir (debilidades)**

- Incluir programa de puntos con el que se conseguirán descuentos en la aplicación para incentivar la fidelización de los usuarios. (*plan de marketing*)
- Estrategias de marketing digital de alto impacto y bajo coste como puede ser el growth hacking. (*plan de marketing*)

- **Afrontar (amenazas)**
 - Potenciar la creación de marca, ser los primeros y acaparar la máxima cuota de mercado ofreciendo un servicio de calidad para que ante la entrada de nuevos competidores sigamos ofreciendo la mejor ventaja competitiva. *(plan estratégico)*
 - Atención a la entrada de posible nueva legislación para actuar en consecuencia. *(plan legal)*

- **Mantener (fortalezas)**
 - Mantener y mejorar vínculos con las empresas. *(plan de expansión)*
 - Mejora continua en la web y App. *(plan de operaciones)*
 - Buena estrategia de marketing que deje constancias de las ventajas del servicio. *(plan de marketing)*

- **Explotar (oportunidades)**
 - Expansión a otras ciudades con problemas de movilidad interurbana y afluencia de estudiantes donde aún no haya competidores como Cádiz o Málaga. *(plan estratégico)*
 - Publicidad del beneficio medioambiental de la solución colaborativa planteada. *(plan de marketing)*
 - Investigación de incentivos y fondos europeos de los que nos podamos beneficiar como por ejemplo European Green Deal. *(plan de financiación)*
 - Potenciar la seguridad e higiene de cara a la situación provocada por el COVID-19. *(plan de operaciones)*

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Factores Negativos	Estrategias para Corregir Debilidades	Estrategias para Afrontar Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de puntos <i>(plan de marketing)</i> • Marketing digital de alto impacto y bajo coste <i>(plan de marketing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar creación de marca <i>(plan estratégico)</i> • Atención a nueva legislación <i>(plan legal)</i>
Factores Positivos	Estrategias para Mantener Fortalezas	Estrategias para Explotar Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar vínculos con empresas <i>(plan de expansión)</i> • Mejora continua web y App <i>(plan de operaciones)</i> • Estrategia de marketing consistente <i>(plan de marketing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión a otras ciudades <i>(plan de expansión)</i> • Publicidad beneficio medioambiental <i>(plan de marketing)</i> • Investigación de nuevos fondos <i>(plan financiero)</i> • Potenciar seguridad e higiene <i>(plan operaciones)</i>

Tabla 3: CAME



4. MODELO DE NEGOCIO

La idea de esta oportunidad de negocio nació como todas aquellas que tienen éxito, siendo un problema cotidiano de los componentes del grupo que van a desarrollar esta oportunidad de negocio. Debido a que la EOI se encuentra en lugar más apartado de la ciudad, es necesario el uso de algún medio de transporte para llegar a ella y aunque existen diversas opciones, en todas hay que emplear mucho tiempo hasta la llegada al destino final.

La solución que CityGo plantea es ambiciosa y puede tener un gran recibimiento por los ciudadanos, sobre todo por los más jóvenes, lo cuales están más acostumbrados al uso de aplicaciones colaborativas y tienden a evitar el transporte público.

Por ello, CityGo es una buena alternativa para estudiantes y trabajadores con hábitos similares a la hora de buscar una manera de movilidad diferente.

Una vez planteada la idea a desarrollar, se buscaron cuáles eran los principales problemas existentes a los cuales nuestra idea pudiera hacer frente.

En primer lugar, se observó que los problemas existentes con el transporte público eran varios, en los que destacaban la gran pérdida de tiempo que supone su uso y la incomodidad generada por las grandes aglomeraciones existentes en las horas principales.

A todo ello, se le sumó los problemas existentes desde el otro punto de vista, es decir, los conductores son conscientes de que al viajar con sus vehículos vacíos están haciendo frente a un gran coste extra, así como el terrible efecto que supone el uso de vehículos privados ocupados por una sola persona sobre el medio ambiente.

Una vez que la idea se asentaba y se conocían los problemas existentes, se propuso la idea con la que se iba a tratar de hacer frente al problema existente. La solución se basaba en una aplicación que pusiera en contacto a pasajeros y conductores para compartir vehículos privados.

Con la idea en mente y las diferentes maneras de llevarla a cabo se realizó el Lean Canvas para esta idea de negocio como se observa en Figura 4.1: Lean Canvas.

Mediante el Lean Canvas se trataba de plasmar el plan de negocio y los diferentes elementos necesarios para poder desarrollar con éxito la oportunidad de negocio.

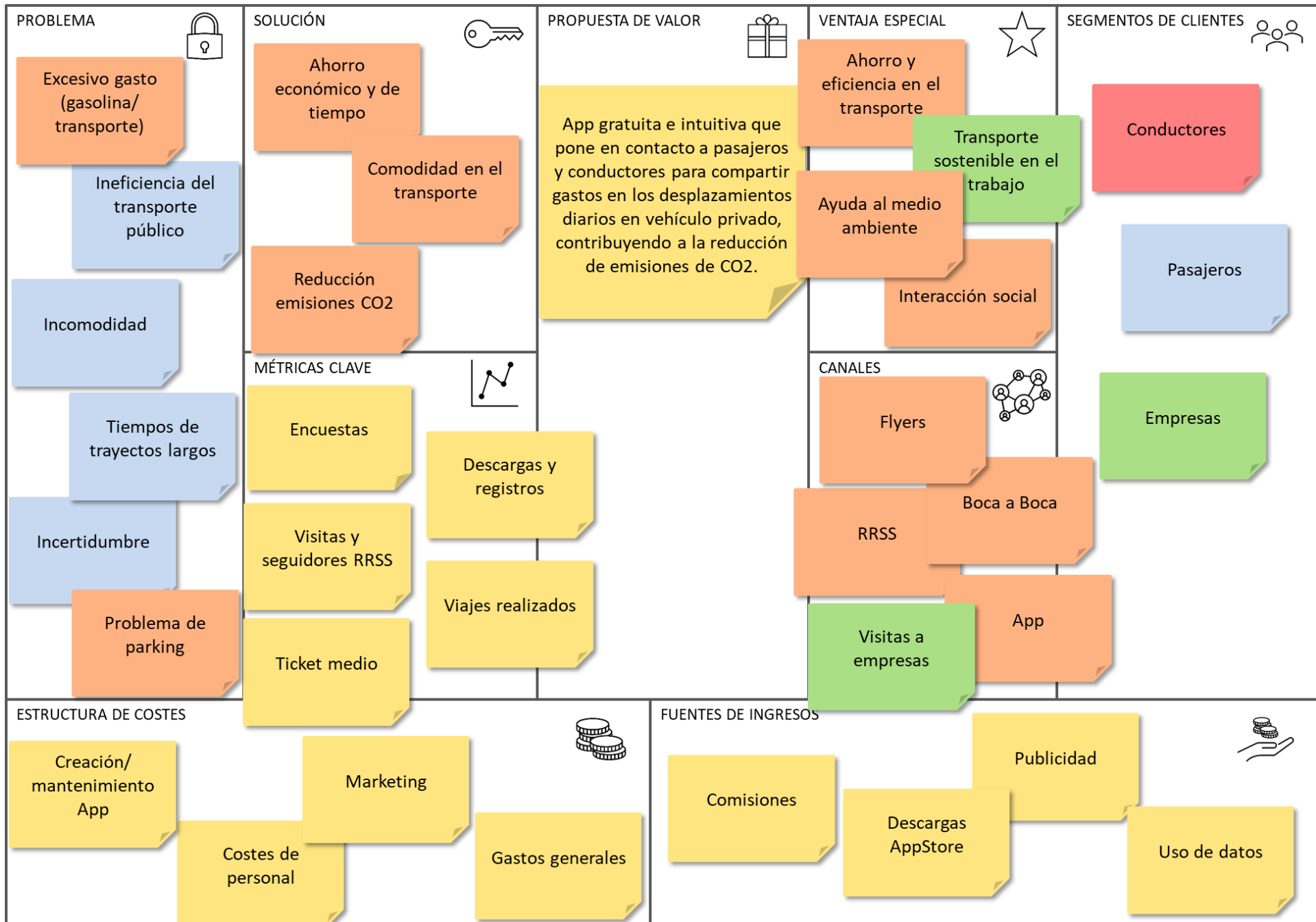


Figura 4.1: Lean Canvas

Una vez analizado a gran escala el problema existente y la oportunidad de negocio que se pretendía implementar, fuimos resolviendo los demás interrogantes existentes a la hora de llevar a cabo esta idea.

Conociendo el problema se trató de indagar en él para conocer la respuesta de los posibles clientes objetivo frente al mismo. Para ello se realizó una encuesta para conocer de primera mano cuales eran las inquietudes de los clientes potenciales, así como la acogida que tendría el servicio que se pretendía ofrecer.

Se crearon una serie de hipótesis para corroborar la idea que se iba a desarrollar junto a la aceptación de esta. Muchas de estas hipótesis fueron validadas gracias a la encuesta realizada.

Estas primeras hipótesis estaban más dirigidas al segmento estudiante, al cual se le realizó la encuesta. En esta encuesta, realizada entre febrero y marzo de 2020, se obtuvieron 150 respuestas. Se trataron de validar hipótesis orientadas tanto a los clientes tipo pasajeros como conductores. En la Figura 4.2: Compartir vehículo se puede observar que más del 84% de los encuestados estarían dispuestos a compartir coche en sus trayectos diarios a universidades o sitios de estudio.

Recuento de ¿Estaría dispuesto a compartir vehículo, coche o moto, para su transporte diario?

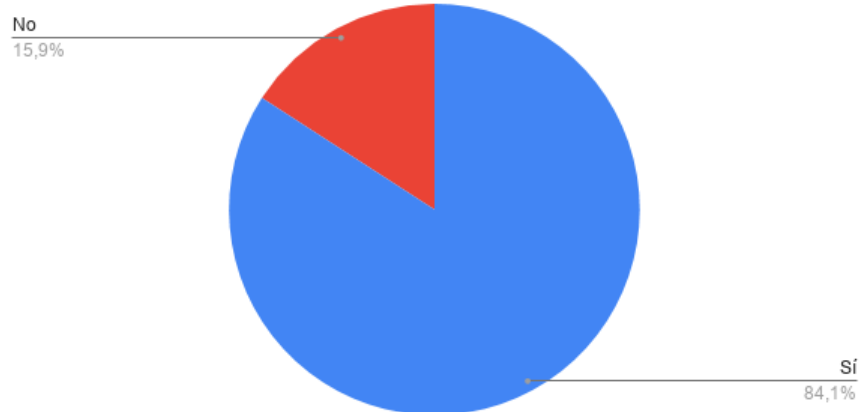


Figura 4.2: Compartir vehículo

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se pudo validar el problema existente en los conductores, los cuales confirman, con un porcentaje superior al 66%, el excesivo gasto que conlleva el uso del coche privado de manera individual como se puede observar en Figura 4.3: Gasto excesivo.



Recuento de ¿Considera que el gasto que hace a diario de gasolina es excesivo?

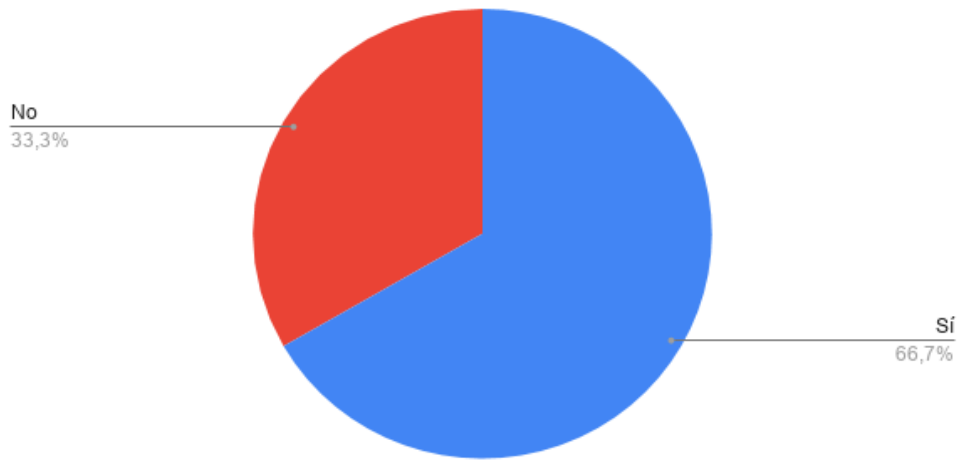


Figura 4.3: Gasto excesivo

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos, entre otros, podíamos confirmar que existía un problema y que, además, los usuarios estaban abiertos a nuevas posibilidades en el transporte diario

Visto que el problema existía, y que los usuarios estaban dispuestos a explorar nuevas alternativas para sus desplazamientos diarios, se estudió cuál era la manera más factible de acercarnos al otro segmento de clientes, las empresas. Para orientarnos hacia las empresas se decidió preparar una serie de entrevistas con empresas que puedan tener problemas en el transporte de sus empleados y pudieran estar interesadas en nuestro servicio.

Una vez analizado estos aspectos, se estudiaron cuáles iban a ser los principales costes a los que había que hacer frente para desarrollar con éxito este proyecto. En ese momento nos dimos cuenta de que el principal foco al que tienen que ir dirigidos los recursos disponibles, una vez creada la aplicación, era al marketing y visibilidad CityGo, ya que para llevarlo a cabo con éxito era necesario un gran volumen de usuarios.

Con el objetivo de resumir todas las ideas y reflexiones comentadas se creó el Canvas en el cual se trata de plasmar el modelo de negocio que se va a llevar a cabo y las bases en las que se apoyará CityGo.

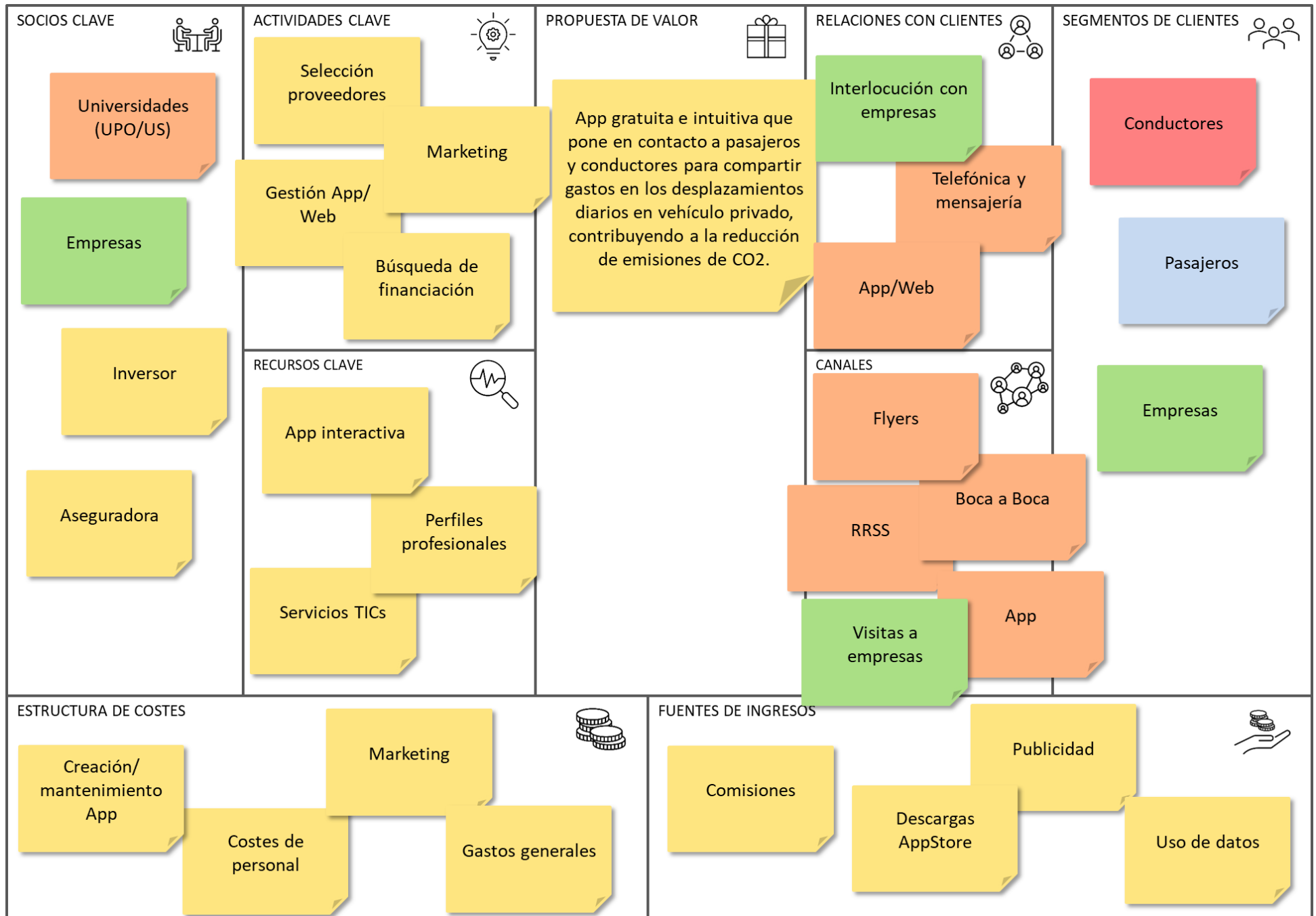


Figura 4.4: Canvas



5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y valores de CityGo sirven como referencia constante del plan estratégico para tener presente lo que somos, hacia donde nos queremos dirigir y como lo vamos a hacer para alcanzar nuestros objetivos.

Misión

La misión de CityGo es estar al servicio de nuestros clientes particulares y a las empresas que hagan uso de nuestro servicio. Por otro lado, nuestro servicio colabora también con la reducción de la contaminación en los núcleos urbanos disminuyendo el uso de vehículos privados.

Para ello ofrecemos una aplicación que pone en contacto a conductores y pasajeros para compartir los gastos del vehículo privado, así como ofrecer una solución a la movilidad de los empleados de las empresas y así contribuir con los problemas de movilidad urbana.

Visión

CityGo aspira a establecerse como una alternativa a la movilidad urbana y para ello será necesario a los más talentosos dentro del equipo, así como un gran esfuerzo por parte de los fundadores para hacer crecer esta idea.

Una de las bases que CityGo tiene en su servicio es la búsqueda de la mejora continua para así poder incrementar el valor añadido a la solución inicial y mejorar con ello la experiencia del cliente.

Se buscará mantener la ventaja competitiva existente tanto para los usuarios particulares como en el servicio ofrecido a empresas y poder crecer en la movilidad junto a ellas.

El inicio de nuestra actividad se centrará en Sevilla y se realizará una expansión a otras ciudades españolas, iniciando en la comunidad andaluza y más tarde al resto de España. La propuesta de CityGo es global y puede ofrecer su servicio en cualquier territorio que sea adecuado.

La expansión de nuestro servicio se basará en dos puntos clave, el volumen de universitarios y que haya varias empresas con problemas de movilidad.

Para lograr todos estos objetivos tenemos claro que es esencial un gran grupo humano con el cual poder enfrentarnos a las posibles adversidades y crecer todos juntos.

Valores

Los valores principales de CityGo sobre los que se basa son los siguientes:

- Confianza en el equipo de trabajo, respeto e implicación en el proyecto.
- Ofrecer un servicio de alta calidad aprendiendo de los errores y mejorándolo continuamente.
- Orientación al cliente estableciendo buenas relaciones con ellos y escuchando sus opiniones para mejorar.
- Compromiso con el medio ambiente y con la sociedad como una solución sostenible.

5.2 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

En búsqueda de ofrecer el mejor servicio posible, se establecieron los factores clave del éxito en los que se iba a basar nuestra idea de negocio y los motivos por los que nos íbamos a diferenciar de los distintos tipos de competidores existentes. La propuesta de valor de CityGo se basaba en los siguientes puntos:

- Ahorro económico. Uno de los principales motivos para optar por el servicio que ofrece CityGo es el ahorro económico tanto para los conductores como para los pasajeros.
- Comodidad. Este elemento es fundamental para diferenciarnos del resto. Nuestro servicio ofrece una mayor comodidad en diversos aspectos como puede ser la comodidad de un vehículo frente al transporte público o el que el desplazamiento sea directamente desde tu casa al lugar de estudio, sin desplazarse a una parada ni esperas en el trayecto.
- Relaciones sociales. Se trata de otro aspecto importante a destacar debido a las interacciones que se generan con diversos usuarios lo que te permite conocer a gente nueva que vive cerca de ti.
- Medio ambiente. Por último, un aspecto con gran repercusión y concienciación es la reducción de emisiones debido a compartir vehículos y que estos se desplacen totalmente ocupados en lugar de ir solo un ocupante.

5.3 KPI'S

Las KPIs o indicadores clave del desempeño son métricas que sirven para medir como se está desempeñando una acción determinada. Estos indicadores muestran el éxito o el fracaso en función de los objetivos establecidos.

Mediante los KPIs podemos cuantificar los resultados y los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos. Estos indicadores tienen que ser:

- Medible
- Alcanzable
- Relevante
- Ajustado en plazos

Los KPIs establecidos en CityGo para conocer cómo se está desarrollando el negocio son los siguientes:

- **Número de viajes.** Este indicador nos ayuda a observar cómo va evolucionando nuestra actividad, es un indicador importante al inicio de la actividad para ver la acogida que ha tenido esta por los usuarios.
- **Número de descargas.** Al igual que el anterior, es un indicador fundamental al inicio de la actividad para observar cómo se está desarrollando.
- **Número de usuarios únicos.** Es importante conocer el número de usuarios únicos que hacen uso de nuestro servicio para saber el volumen total de usuarios.
- **Número de empresas.** El crecimiento también lo mostrará el aumento de empresas que contraten nuestro servicio.
- **ROI de marketing.** Este indicador muestra cuanto se ha generado en ventas por cada euro invertido en las campañas de marketing. Es importante ya que nos permite modificar futuras campañas publicitarias y conocer cuales tienen mejor recibimiento.
- **Funnel de conversión.** Sirve para conocer los pasos que realizan los posibles usuarios dentro de la web o aplicación. En nuestro caso nos ayudará a analizar en qué punto del proceso de publicación o elección de un viaje se quedan los usuarios con el objetivo de aumentar este porcentaje.
- **Facturación trimestral.** Este indicador nos muestra la evolución del negocio y es importante conocer la facturación mensual que se está teniendo para así tomar distintas decisiones.
- **Expansión.** El indicador de expansión es más a largo plazo y nos muestra en cuantas nuevas ubicaciones se encuentra nuestro servicio.

Dentro de los KPI's explicados anteriormente cabe destacar que, como se observa en Tabla 4: KPI's, el KPI de expansión es cero durante el primer año, ya que la primera expansión se realizará en enero de 2022, por lo que este KPI será de ayuda en los posteriores años.

Por otro lado, el crecimiento que se observa del segundo trimestre al tercero no es tan significativo como en los demás debido a que coge los meses de julio y agosto donde nuestra actividad, sobre todo en el segmento universitario, se verá reducida notablemente. Aun así, en septiembre se estima que será el punto de mayor crecimiento coincidiendo con el inicio del curso académico.

A continuación, se muestra la cuantificación de los KPI's establecidos con los resultados acumulados por trimestres.

KPI	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Número de viajes	136.000	302.000	433.000	610.000
Número de descargas	700	1.400	1.900	2.800
Número de usuarios únicos	540	1.200	1.700	2.500
Número de empresas	3	4	4	4
ROI de marketing	2,14	3,21	3,12	3,35
Funnel de conversión	77%	86%	89%	89%
Facturación trimestral	26.500	59.100	85.600	120.000
Expansión	0	0	0	0

Tabla 4: KPI's



6. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta orientada a visualizar el mercado para que una empresa pueda ser más competitiva. En este plan de marketing se definen las acciones de marketing que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos y estrategias determinadas en relación con las ventas a realizar, así como el reconocimiento que se quiere adquirir en el mercado.

Un plan de marketing eficaz nos permitirá tener una visión clara del objetivo final y de los diferentes pasos a realizar hasta llegar al mismo. Además, nos evitará improvisar ante ciertos entornos, ya que todos los procedimientos a seguir quedan detallados en este plan.

El marketing se fundamenta en los siguientes pilares:

- Entendimiento profundo del mercado y de los clientes. Es necesario conocer los comportamientos de los clientes de los diferentes segmentos, así como el mercado en el que se encuentra cada uno.
- Propuesta de valor distintiva, atractiva y relevante. Hay que saber, también, como afectará nuestra propuesta de valor en el mercado.
- Ejecución y comunicación coherentes y consistentes. Para tener claro este punto, hay que concretar el marketing mix.

Por lo que respecta al servicio que vamos a desarrollar, hemos de decir que se trata de un servicio de puesta en contacto de personas, centrándonos en la comunidad universitaria, segmento que desarrollaremos a continuación, a través de una red social formato App o página web para realizar desplazamientos a los centros educativos de Sevilla, ya sea desde la propia capital o desde los pueblos cercanos a la misma.

Teniendo en cuenta que estamos ante un servicio, hemos de verificar que se cumplen las características de estos. Este servicio es intangible porque no puede verse, tocarse, oírse, ni olerse antes de ser adquirido, buscando el cliente señales de calidad a través de los conductores, el precio, la web o App y la comunicación que pueden percibir. Es heterogéneo dado que este servicio no se puede prestar de una forma estándar o masiva, debido a que su principal función no es el ánimo de lucro del conductor, sino el compartir gastos en los desplazamientos hacia los centros de enseñanza. No existe posibilidad de separar la producción, distribución y el consumo porque se realiza juntamente con la comunicación y desplazamiento. Implica la participación directa tanto de conductores como pasajeros. El receptor del servicio no necesita tener propiedad del vehículo, mientras que para el conductor puede ser necesaria la propiedad o, al menos, la posesión.



6.1. MERCADO OBJETIVO

Según datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (2020), en 2019, la población en Sevilla entre 20 a 24 años, que es el rango de edad sobre el que se centra la población universitaria de forma mayoritaria, es 100.984 personas. A este dato habrá que añadir la población que se encuentra entre los 25 y los 40 años ya que pueden ser un mercado objetivo por ser trabajadores, siendo 537.126 las personas que encuentran en este rango de edad.

Como el segmento al que nos queremos dirigir especialmente es el de los estudiantes universitarios, para la realización de la previsión de ingresos nos vamos a centrar en la cantidad de alumnos que indican las páginas webs de las diferentes universidades públicas y privadas, usando un dato inferior al que estas ofrecen para que el resultado sea prudente.

Por lo tanto, para CityGo existen dos mercados objetivos:

1. Consistente en personas jóvenes de entre 20 y 45 años, afines con las nuevas tecnologías que residan en la provincia de Sevilla y que utilicen habitualmente el transporte público o su vehículo privado para ir a su lugar de trabajo/estudio.
2. El otro mercado objetivo al que nos vamos a dirigir son aquellas empresas que se encuentren ubicadas fuera de los núcleos urbanos y que, por tanto, sus trabajadores tengan que hacer largos desplazamientos hasta ella. Por otro lado, aquellas empresas que se encuentren situadas en núcleos empresariales, normalmente algo alejados del núcleo urbano, y que, además, tengan problemas de aparcamiento por el gran número de vehículos que se desplazan a ella.

Se ha definido como mercado objetivo un rango de edad de personas jóvenes ya que así se refleja en la encuesta realizada a las más de 100 personas que se realizó. En la se muestra la distribución por ocupación actual de los entrevistados.

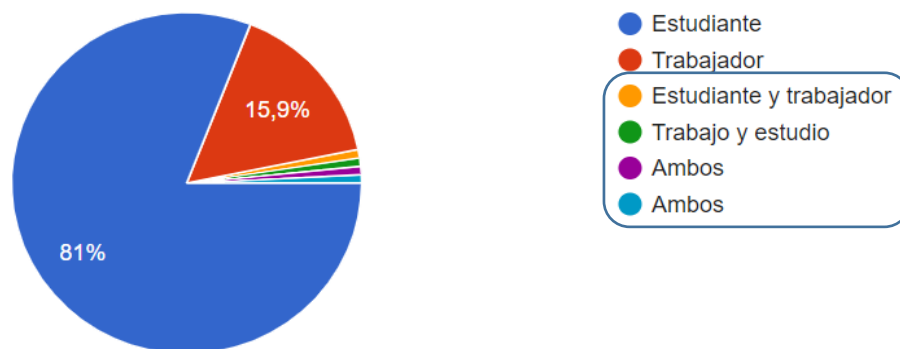


Figura 6.1: Distribución de ocupación de los entrevistados²²

Fuente: Elaboración propia

²² Las cuatro respuestas marcadas poseen el mismo significado, pero han sido expresadas de manera diferente representando al 3,1% de los encuestados.



Claramente la mayoría son estudiantes, por lo que se supone un rango de edad de 18-30 años, siendo abarcable hasta los 45.

Por otro lado, el mercado objetivo dirigido a las empresas se va a centrar en dos puntos.

- Grandes empresas. Estas empresas suelen estar ubicadas a las afueras de la ciudad y en su gran mayoría tienen problemas para el transporte de sus empleados por lo que hacen uso de rutas de autobuses desde diferentes puntos de la ciudad hasta la empresa.
- Medianas empresas. Las medianas empresas se ubican dentro de la ciudad, pero alejadas del núcleo urbano por lo que es necesario el uso de vehículos propios o transportes públicos para su desplazamiento. Estas empresas, de manera general, tienen grandes problemas de aparcamiento ya que poseen muchas menos plazas de aparcamiento que empleados que usan su vehículo para desplazarse a ella y esto implica que tengan estacionar sus vehículos a al menos 200 metros de su ubicación de trabajo.

6.2. SEGMENTACIÓN

Una vez definido el mercado objetivo hay que segmentarlo para poder satisfacer de manera más eficiente las necesidades de los diferentes clientes que tendremos.

- Empresas
- Conductores
- Pasajeros
- Venta de datos recopilados y Big data

6.3. VOLUMEN Y RENTABILIDAD

La demanda total de los clientes de Tussam suponen 83.362.555 viajeros transportados en 2019, de los cuales un 7,2% corresponde a aquellos que tienen una tarjeta de estudiante, lo cual supone 6.014.030 viajes al año.

Desde CityGo se espera poder acaparar un 2% de los viajes realizados por aquellas personas que tienen la tarjeta de estudiantes lo que supone 120.281 viajes al año.

Atendiendo a la Figura 6.2: Medio de transporte habitual entre los encuestados, que representa la distribución de los medios de transportes habituales de los encuestados se pueden determinar los siguientes datos.

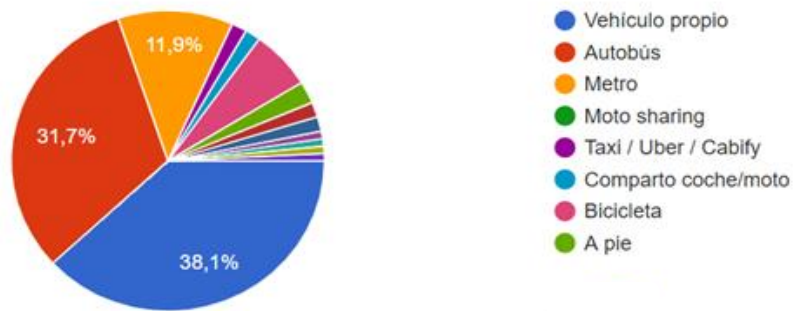


Figura 6.2: Medio de transporte habitual entre los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En Sevilla en el año 2019 había 9834 estudiantes realizando sus estudios en la UPO y más de 70000 alumnos pertenecientes a la Universidad de Sevilla. Por lo que se tiene un mercado de 80000 personas aproximadamente atendiendo única y exclusivamente al segmento estudiantes.

Se estima que al menos un 2,5% de esos estudiantes que van a la facultad en vehículo propio utilicen la aplicación CityGo. Actualmente aproximadamente el 35% de los universitarios utilizan su vehículo propio para llegar a la facultad lo que supone un total de 28.000 alumnos.

Tal y como se comentaba anteriormente, de este número de alumnos se intentará captar el 5% lo que suponen 1400 alumnos.

Suponiendo que la mayoría son estudiantes, se estima que aproximadamente utilizarán habitualmente el servicio de CityGo 200 días al año y que cada uno de esos días lo utilizará 2 veces.

El motivo de suponer los 200 días es eliminar los 50 fines de semana que hay a lo largo del año además de los 50 días aproximados de vacaciones de los que disfrutan. Aunque los trabajadores no disfruten de tantas “vacaciones”, tendrán al menos 30 días de vacaciones y fines de semana, por lo que esta cifra no variará mucho.

Además del vehículo propio y del autobús, aproximadamente el 12% de los estudiantes utilizan el metro como transporte para ir a la facultad, lo que suponen 9600 alumnos. Se intentará captar un 2,5% de esos alumnos que utilizan el metro para ir a la facultad lo que supone 240 alumnos.

Así mismo, un 18% de los alumnos utilizan diversos medios de transportes para desplazarse a su centro de estudios. Se intentará captar un 2% de ellos también lo que suponen 360 alumnos.

Estos datos son correspondientes solo a la comunidad universitaria, sin tener en cuenta todas aquellas personas que sean ya trabajadores que pueden ser clientes de la aplicación, así como los posibles acuerdos con diferentes empresas industriales de la provincia con las que se creen acuerdos para incentivar el uso de CityGo en vez de tener que flotar un autobús diario.



Para conocer la rentabilidad que va a tener la aplicación, además de conocer el número de viajes y cuanto se cobra por ello, se debe de conocer si se van a disponer de los medios disponibles para ello. En CityGo es imprescindible que existan tanto conductores como pasajeros, es por ello por lo que, atendiendo a la encuesta realizada, se observa que el 54,7% de los usuarios tendrán rol de pasajero y el otro 45,3% tendrá un rol de conductor.

Esto significa que el número de viajeros y conductores está compensado y es el adecuado para proceder con la idea de negocio, ya que es necesario un amplio número de conductores que les permitan a los pasajeros la posibilidad de elegir.

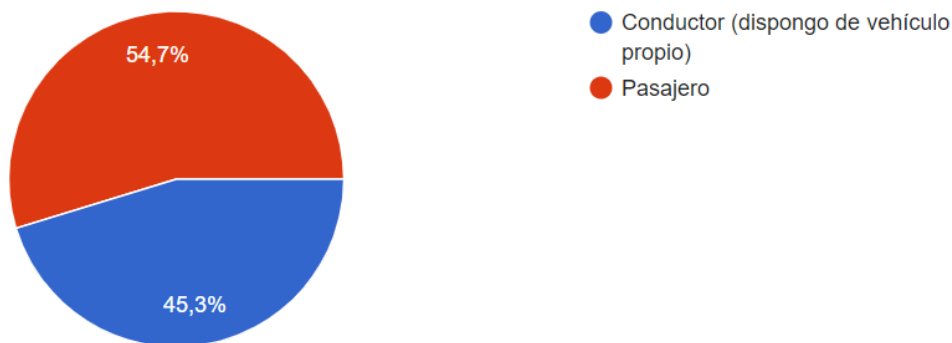


Figura 6.3: Distribución pasajero/conductor

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la metodología de cobro de BlaBlaCar y Amovens, desde CityGo se establece un cobro de comisión por cada viaje realizado de un 10% del importe total.

Por lo tanto, se supone que:

- Se realizan 120.281 viajes que se arrebatan a Tussam
- Se realizan: $700 \times 2 \times 200 = 280.000$ viajes al año con CityGo que antes hacían vehículos propios individuales.
- Se realizan: $240 \times 2 \times 200 = 96000$ viajes que captan de metro.
- Se realizan $288 \times 2 \times 200 = 115200$ viajes que se captan del resto de medios de transportes disponibles.

El total supone un número de 611.481 viajes al año.

Es importante determinar el ticket medio por viaje, atendiendo a los datos obtenidos en la encuesta realizada podemos estimar el precio medio que pagan los usuarios del transporte público por cada viaje.

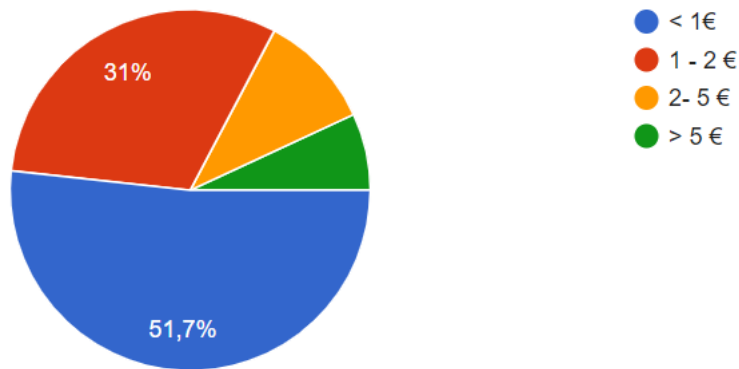


Figura 6.4: Distribución del precio que pagan los clientes potenciales actualmente

Fuente: Elaboración propia

Fijándonos en los datos obtenidos y representados en la Figura 6.4: Distribución del precio que pagan los clientes potenciales actualmente, se establece que el ticket medio actual de los potenciales clientes es 1,2€.

En la encuesta realizada se les preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a pagar un poco más a cambio de tener un mejor servicio con mayor comodidad, seguridad y puntualidad.

Más de un 65% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un poco más (0-2€) por cada trayecto tal y como se muestra en la Figura 6.5: Incremento de precio que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar.

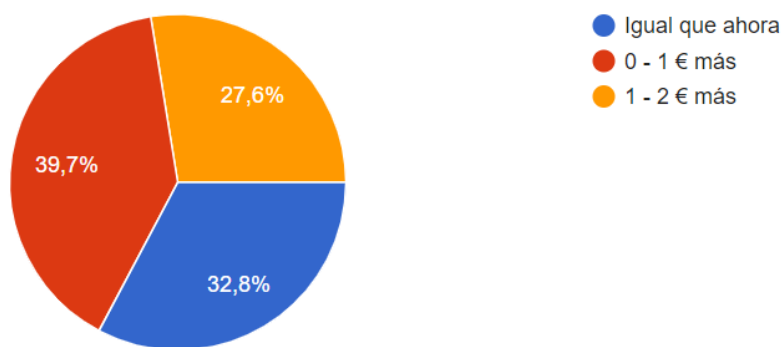


Figura 6.5: Incremento de precio que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar

Fuente: Elaboración propia



Teniendo esto en cuenta, desde CityGo entendemos que el precio del servicio ofertado no puede ser mucho mayor que el que ya ofertan otras compañías de la competencia (Tussam, etc.) por lo que se propone un incremento de 0,5€ por trayecto al ticket medio actual, lo que llevaría un ticket medio de 1,7€/trayecto.

Hay que puntualizar que todos estos datos son orientativos, ya que CityGo es una aplicación de uso social y compartido, es decir, son los propios usuarios (en este caso los conductores) los que fijarán el precio por trayecto, por lo que se está condicionado a lo que los clientes consideren más adecuado.

Por supuesto, desde CityGo se hará una recomendación del precio medio que se suele fijar para cada trayecto, pero de nuevo es el conductor el que fija el precio final.

Para resumir, se determina que el ticket medio por trayecto y persona será de 1,7€ y teniendo en cuenta las variables antes calculadas, obtenemos lo siguiente:

- Ticket medio por pasajero y trayecto: 1,7€
- Número de viajes anuales: 611.481
- Comisión para CityGo por cada viaje realizado: 10%

Sabiendo esas variables podemos calcular la facturación anual referida a la facturación por viajes:

$$F = 1,7 \cdot 611.481 \cdot 0,1$$

$$F = 103.951,77€$$

Por otro lado, para realizar la estimación de volumen en el segmento empresas hay que considerar que a las empresas se les va a ofrecer nuestro servicio a través de contratos fijos para que pongan a la disponibilidad de sus empleados el uso de la aplicación.

Con ello se busca ayudar a las empresas en el desplazamiento de sus empleados y además así poseer un plan de transporte sostenible al centro de trabajo.

Para establecer el precio de los contratos que se van a realizar con las empresas se ha realizado una estimación por analogía obteniéndose así los siguientes resultados.

- Grandes empresas: 500€/mes
- Medianas empresas: 300€/mes

En relación con el volumen de empresas que se estima adquirir será de 1 empresa grande y 3 empresas medianas de las cuales 2 comenzarán a usar nuestro servicio al inicio del año y una tercera que contactaremos con el año ya comenzado.

Con estos datos se obtiene una facturación total de 16.000€ en el primer año.



6.4 CUOTA DEL MERCADO OBJETIVO

Actualmente las formas más comunes para llegar al centro de estudio o trabajo por parte de los habitantes de Sevilla son varias, en la encuesta a la que nos hemos referido en varias ocasiones se preguntó cuál era el medio de transporte que utilizaban habitualmente reflejando los resultados de la Figura 6.2: Medio de transporte habitual entre los encuestados.

La encuesta refleja datos muy positivos ya que cerca de un 40% de los encuestados utilizan el vehículo propio, por lo que nos asegura una afluencia de conductores diarias a los centros más habituales, además alrededor del 45% de los encuestados utilizan bus/metro por lo que se intentará atacar a ese segmento e intentar ganar cuota de mercado ahí.

6.5 MARKETING MIX

El plan de marketing es una herramienta orientada a visualizar el mercado para que una empresa pueda ser más competitiva. En este plan de marketing se definen las acciones de marketing que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos y estrategias determinadas en relación con las ventas a realizar, así como el reconocimiento que se quiere adquirir en el mercado.

Un plan de marketing eficaz nos permitirá tener una visión clara del objetivo final y de los diferentes pasos a realizar hasta llegar al mismo. Además, nos evitará improvisar ante ciertos entornos, ya que todos los procedimientos a seguir quedan detallados en este plan.

El marketing se fundamenta en los siguientes pilares:

- Entendimiento profundo del mercado y de los clientes. Es necesario conocer los comportamientos de los clientes de los diferentes segmentos, así como el mercado en el que se encuentra cada uno.
- Propuesta de valor distintiva, atractiva y relevante. Hay que saber, también, como afectará nuestra propuesta de valor en el mercado.
- Ejecución y comunicación coherentes y consistentes. Para tener claro este punto, hay que concretar el marketing mix.

El marketing mix comentado se define mediante cuatro puntos en los que se indican las acciones que se van a llevar a cabo dentro del plan de marketing y la definición de los distintos puntos del producto. Los puntos que forman el marketing mix son los siguientes:

- Gestión de producto. Identificación de la necesidad existente y definición y desarrollo de la solución propuesta.
- Pricing. Propuesta de estructura y estrategia de precio por segmento.
- Canales / Ventas. Detalle del mix de canales de canales, papel de cada uno y dimensionamiento del gasto.
- Branding / Comunicación.
- Implicaciones de marca/nombre de las propuestas de valor, estrategias de comunicación y argumentos de ventas.



Una vez conocidos los diferentes puntos relevantes de este plan, se van a detallar específicamente para CityGo.

6.5.1 SERVICIO

La solución que ofrece CityGo frente al problema existente es una aplicación para poner en contacto a conductores y pasajeros para realizar trayectos interurbanos compartiendo los gastos que supone el uso del vehículo privado en estos trayectos.

Dentro del servicio que se ofrece se pueden observar dos variantes.

- B2C. Es el uso general de la aplicación que se pone a disposición de todas las personas que quieran hacer uso de ella para realizar los trayectos interurbanos.
- B2B. Es el servicio que CityGo ofrece a las empresas para que pongan a disposición de sus empleados el uso de nuestra aplicación y ser así una alternativa de movilidad de los empleados a las ubicaciones de sus correspondientes empresas.

En la variante B2C se realizará un seguimiento más exhaustivo del proceso de uso de los clientes. Se considera desde que un potencial cliente tiene el primer contacto con CityGo, independientemente de a través de que canal ocurra, y más tarde con la descarga y uso de la aplicación hasta el final donde se obtiene el feedback del cliente y la experiencia del servicio. Esta experiencia del cliente es muy importante para poder seguir mejorando diariamente y a la vez, las puntuaciones positivas, incentivan el uso de más clientes de nuestro servicio.

Por tanto, el resultado será una aplicación a través de la cual se podrá contratar el servicio que se presta al igual que por la página web. Esta aplicación será usable e intuitiva y estará disponible en todas las plataformas.

6.5.2 PRECIO

Tras analizar modelos de negocio similares a CityGo, se ha considerado seguir los modelos de éxitos existentes en competidores y modelos de negocio similares que están en funcionamiento a nivel internacional.

Tras ello, se ha establecido un modelo híbrido diferenciando entre los cobros a empresas y al resto de usuarios. El hecho de diferenciar entre el cobro nos permite tener dos fuentes de ingresos diferentes, donde el ingreso por empresas sería un ingreso fijo mensual, ya que se establecen contratos con ellas para ofrecerle nuestro servicio, mientras que el ingreso por el resto de los usuarios sería variable ya que depende del volumen de clientes y distancia en los trayectos que se realicen, donde CityGo se llevará una comisión por cada trayecto realizado. Todo esto se puede observar de manera más clara en la Figura 6.6: Modelo ingresos.

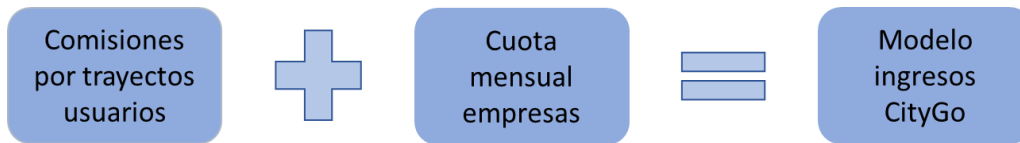


Figura 6.6: Modelo ingresos

Fuente: Elaboración propia

La primera fuente de ingresos, e inicialmente principal, es la correspondiente al ingreso por comisión derivado de los trayectos que los usuarios realicen. Se ha establecido una comisión del 10% que se aplicará al precio del trayecto realizado. Esta comisión se ha establecido siguiendo modelo de negocio similares con gran éxito en la actualidad.

Debido a que los trayectos de los diversos usuarios serán de distinta distancia en función del destino de cada usuario, el precio se basa en los kilómetros recorridos desde el origen hasta el destino final.

El precio base establecido por CityGo es de 0,20€/km el cual podrá ser modificado, aumentarlo o disminuirlo, por el usuario conductor en el momento de publicar su viaje. El precio establecido finalmente por el conductor será el mismo para todos los usuarios pasajeros que escojan dicho viaje.

A continuación, en la Tabla 5: Precios medios por intervalos, se puede observar una muestra de los precios recomendados a los usuarios conductores por intervalos de distancias, así como el precio medio (PM) en esos intervalos, y la comisión que se obtendría en cada uno de ellos.

Distancia	Precio recomendado	Comisión por usuario
Menos de 5 Km	0,20 € - 1 € PM: 0,6 €	0,06 €
De 5 a 10 Km	1 € - 2 € PM: 1,5 €	0,15 €
De 10 a 20 Km	2 € - 4 € PM: 3 €	0,30 €
De 20 a 40 Km	4 € - 8 € PM: 6 €	0,60 €
Más de 40 Km	> 8 € PM: 10 €	1,00 €

Tabla 5: Precios medios por intervalos

Por otro lado, se tendrá la fuente de ingresos que hace referencia a las empresas. Estos ingresos, aunque inicialmente son menores son muy importantes ya que son fijos y nos permite tener una base de ingresos mensuales.

Observando los gastos que tienen grandes empresas en facilitar el transporte de sus empleados hasta sus instalaciones, los precios establecidos para ellas son bastante asequibles, por lo que les permitiría ahorrar en el transporte de sus empleados, así como fomentar la comunicación entre ellos.



Además, las medianas empresas considerarían la inversión en la implantación de nuestro servicio a un coste más bajo como aceptable debido a los problemas a los que se enfrentan muchas de ellas en relación con la movilidad de sus empleados.

Por tanto, los precios establecidos para las empresas son los siguientes.

- Grandes empresas: 500€/mes
- Medianas empresas: 300€/mes

6.5.3 PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción son uno de los recursos de marketing más importantes, fundamentales para dar a conocer nuestro servicio, crear la necesidad en el mercado en el que entramos e intentar conseguir un buen posicionamiento de nuestra marca, sobre todo en nuestro caso al tratarse de un servicio innovador e inexistente en la actualidad en Sevilla.

Desde el comienzo de nuestra actividad debemos intentar posicionarnos lo mejor posible a través de una buena estrategia de comunicación para atraer la atención de los clientes y abarcar la mayor cuota de mercado posible y para lograr una ventaja futura frente a los posibles competidores que puedan emerger.

Vamos a llevar a cabo una estrategia de marketing global en términos generales, promocionando la marca y nuestro servicio tanto para el segmento universitario como para el segmento empresas. No obstante, alguna estrategia concreta será de marketing diferenciado, fundamentalmente en el sentido de comunicación con empresas, que sigue una línea un poco más específica o diferencial.

Algunos de los canales o líneas de promoción que vamos a seguir se identifican a continuación:

- **PÁGINA WEB Y POSICIONAMIENTO SEO**

Se ha creado una página web propia para darnos a conocer para comenzar a generar contenido y crear marca incluso antes del inicio de la actividad. Para ello se ha comprado el dominio, <https://citygo.es/>, ya que actualmente, la mejor opción para una empresa española es el registro de "dominios .es". Con este dominio la dirección es más fácil de encontrar y el posicionamiento es mejor desde un principio, además el hecho de tener una extensión propia otorga reputación y credibilidad. También hemos adquirido otros dominios de cara a su posible uso futuro y a una posible expansión.



Figura 6.7: Página web CityGo

A través de esta página web, de momento, se puede conocer un poco acerca de los servicios que ofrecemos, quienes somos y cómo funciona CityGo. También se tiene acceso a los tres creadores de la idea y nuestra formación, así como enlace directo a todas las redes sociales de CityGo para más información. Además, se va a llevar a cabo una mejora de la página web permitiendo que el registro y uso del servicio también se pueda llevar a cabo a través de esta sin necesidad de descarga de la App.

Tanto la mejora del diseño y funcionalidades de la web como el posicionamiento SEO se va a subcontratar a la una empresa tecnológica, todo esto queda especificado en el PLAN TECNOLÓGICO.

En relación con este apartado se prevé la implementación de una herramienta de Marketing digital para conseguir información del cliente y poder retroalimentar el desarrollo de producto de acuerdo con estos datos, así como el uso de analítica web para analizar bien cómo se comporta el tráfico que generamos con la promoción, además de los diferentes embudos de conversión.

- **EMAIL**

El email de la empresa, sopORTE@citygo.es, se utilizará fundamentalmente, además de cómo canal de comunicación con los usuarios de nuestro servicio, en las relaciones con empresas para el servicio particular de movilidad de los trabajadores. Consideramos que este canal de comunicación es el más adecuado para la relación con el segmento empresas ya que se trata del canal predominante de comunicación corporativa. El email marketing nos va a permitir entregar el mensaje que queremos de manera personalizada y es un canal que suele generar mayor confianza.

Se analizarán aquellas empresas que tengan problemas de movilidad de sus empleados y por sus características podrían estar interesadas en nuestro servicio para empresas y se mandarán emails masivos para informarles de las posibilidades y ventajas que podemos ofrecerles. De esta manera se hará uso del email marketing para dar a conocer nuestro servicio a empresas y complementar otras formas de promoción de otros canales. Para realizar este email marketing se utilizará la plataforma MailChimp, la cual permite realizar envíos masivos de correos a los destinatarios deseados.



Esta manera de comunicación es totalmente gratuita y en contrapartida podemos llegar a muchas empresas y generar interés en ellas, lo que se traducirá en un posible contrato con las mismas.

- **REDES SOCIALES**

Como es lógico se va a seguir una estrategia de promoción en redes sociales dado que se trata de una herramienta de bajo coste y con una proyección muy amplia llegando a un amplio abanico de personas. Además, las redes sociales son un medio de gran impacto y difusión entre los jóvenes, lo que nos va a ayudar a llegar a una gran parte de nuestro público objetivo dado que un volumen importante de nuestros clientes va a ser población joven tal y como se ha analizado y verificado mediante la encuesta.

Cabe destacar que la estrategia en redes sociales se ha comenzado a desarrollar desde el primer momento en que sale a luz esta idea, es decir, no se ha esperado al inicio de la actividad, sino que se ya está en marcha. Concretamente, las redes sociales desarrolladas por CityGo hasta el momento son Facebook²³, Instagram²⁴, Twitter²⁵ y LinkedIn.

Las publicaciones en estos medios tratan de ser de calidad, tanto en las imágenes como en los contenidos y dirigidas fundamentalmente al segmento universitario, aunque incluyendo también algunas orientadas al servicio para empresas. En estas publicaciones se debe mostrar el objeto de nuestra actividad, el problema que resolvemos y los múltiples beneficios que aportamos no solo enfocándonos en el ahorro económico sino también en nuestra ventaja medioambiental como por ejemplo la publicación reflejada en la Figura 6.8: Publicación 1.

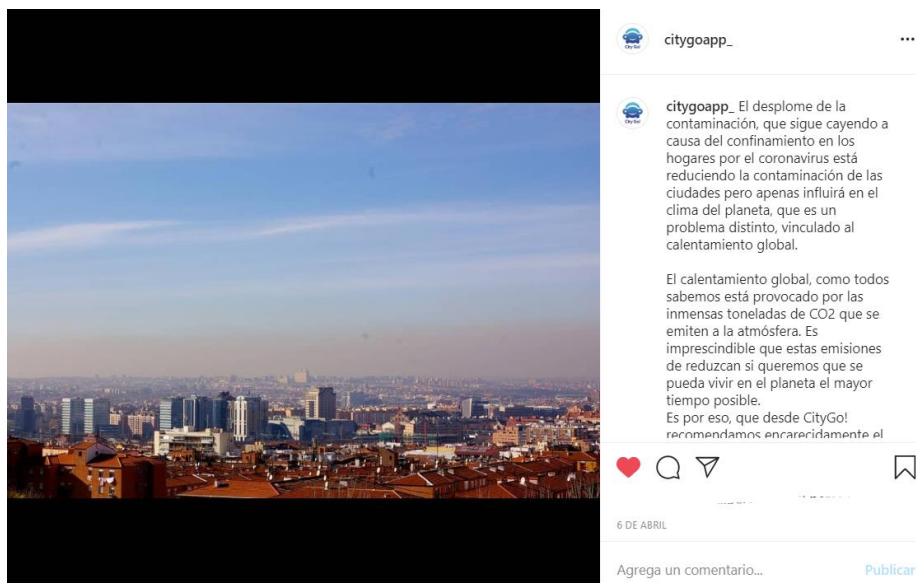


Figura 6.8: Publicación 1

²³ <https://www.facebook.com/citygo.app.31/>

²⁴ https://www.instagram.com/citygoapp_/?hl=es

²⁵ <https://twitter.com/CityGoApp>



El contenido además debe ser de interés para el consumidor y de actualidad. Se han realizado en este sentido publicaciones en relación con la situación provocada por el Covid-19 como se aprecia en la Figura 6.9: Publicación 2.



Figura 6.9: Publicación 2

Por último, el uso de LinkedIn²⁶ nos permite acercarnos a las empresas que puedan ser mercado objetivo por el hecho de que les interese el servicio que ofrecemos. Esta plataforma se considera más profesional y la actividad en esta irá acorde a ello. En la Figura 6.10: LinkedIn se puede observar la página principal de CityGo en esta red donde se muestra nuestro servicio.

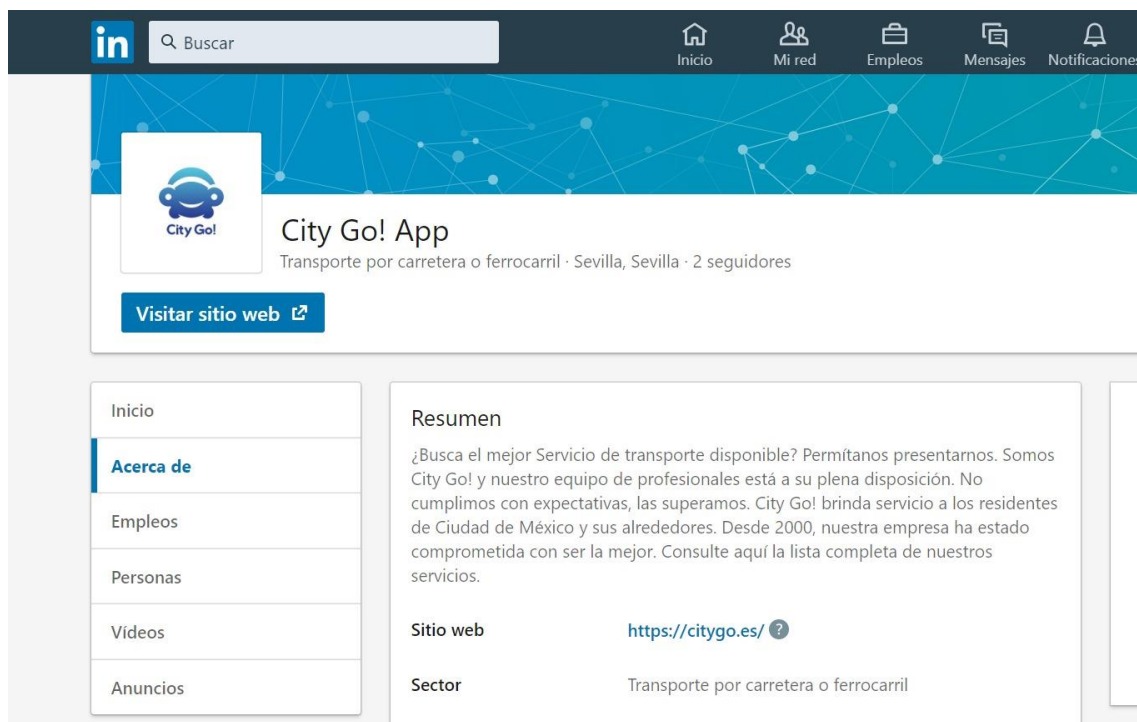


Figura 6.10: LinkedIn

²⁶ <https://www.linkedin.com/company/city-go-app/>



Además de los contenidos, la actividad en redes sociales debe ser continua, no vamos a descuidar este aspecto y que parezca que nuestra actividad ha cesado o no es viable. Además, la comunicación en estos medios es bidireccional y si algún lector escribe consultando algún tipo de duda o pregunta, se le responderá con la mayor inmediatez y amabilidad posible, convirtiéndose de este modo no solo en una red de comunicación sino también similar a una red alternativa de atención al usuario.

Las publicaciones en redes sociales se realizarán al menos 2 veces por semana con el objetivo de estar actualizado y en continuo contacto con nuestros usuarios.

Otra estrategia por llevar a cabo en redes sociales es la realización de algún concurso en el que se regalen puntos para viajar gratis a través de nuestra App entre los usuarios, creando así una forma de captación y fidelización de clientes.

Finalmente, con relación a las redes sociales, se plantea la posibilidad de crear una cuenta propia de YouTube una vez iniciada la actividad, donde los usuarios puedan hablar con total transparencia de su experiencia con nosotros, constituyendo así otra estrategia de promoción muy veraz, cercana y popular en los últimos tiempos.

- **INFLUENCERS Y EARLY ADOPTERS**

Esta estrategia de marketing podría considerarse como parte de la estrategia en redes sociales. Vamos a contratar al influencer “Brioche”²⁷, un personaje público con cerca de 350.000 seguidores en Instagram. Además, sus seguidores son universitarios lo que coincide con el mayor porcentaje de nuestro público objetivo. Las publicaciones estarán relacionadas con el inicio del curso con el objetivo de llegar al mayor número de universitarios. Se realizarán 2 publicaciones al inicio de cada cuatrimestre universitario y otros 5 a lo largo del curso académico.

Asimismo, hemos realizado ya algunos videos de experiencias de early adopters como método cercano de captación de clientes, y queremos que a medida que el servicio entre en funcionamiento se vayan realizando videos de usuarios en los que comenten su experiencia con nosotros, pudiendo incorporar estos videos como publicidad directa en nuestros medios digitales. Estas publicaciones se realizarán mensualmente.

- **APP**

La App va a ser la principal forma de comunicación con nuestros usuarios, sobre todo en relación con el segmento de universitarios, aunque también la usarán los trabajadores una vez se hagan las negociaciones con la empresa en cuestión. La creación y mantenimiento de esta App, como se ha dicho con anterioridad, se va a subcontratar a una empresa proveedora tecnológica, tal y como se especifica en el PLAN TECNOLÓGICO.

A través de la App, como es lógico, se va a desarrollar la actividad mediante el registro de los usuarios, tanto conductores como pasajeros, la publicación y reserva de viajes y la gestión de incidencias o atención al cliente.

Dentro de la propia App también se va a informar de todas las novedades y se va a tener acceso directo a las redes sociales de CityGo, incluyendo por ejemplo dentro de la App vídeos de

²⁷ <https://www.instagram.com/brioenfurecida/?hl=es>

experiencias de clientes y opiniones de los usuarios que en muchas ocasiones son una gran promoción y reseña de cara a la adopción de nuevos clientes o la fidelización de los existentes.

De cara a la fidelización, también se va a implantar dentro de la propia App un programa de gamificación, a modo de obtención de puntos a medida que se van realizando viajes y cada vez que se alcance un número determinado de puntos se podrá optar a saldo gratis para usar en próximos viajes que se aplicará de modo sencillo a través de la App.

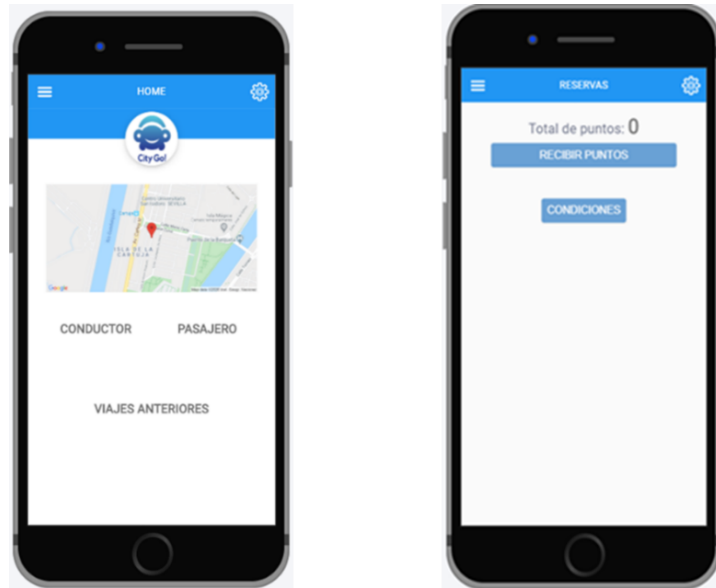


Figura 6.11: App CityGo

También se va a trabajar en una estrategia de ASO que permitirá lograr un buen posicionamiento de la App en las tiendas de aplicaciones. Esta es una disciplina relativamente nueva dentro del Marketing Digital y, sin embargo, pocas empresas lo tienen en cuenta en sus estrategias de app marketing. Por este motivo, llevar a cabo una buena estrategia ASO nos podrá dotar de una cierta ventaja competitiva.

Lo interesante, además, en todos los mencionados medios que conforman canales digitales: email, redes sociales, página web y App, es la posibilidad de analizar los resultados. Hay datos que es importante tener en cuenta como, por ejemplo, los envíos que se han realizado de forma exitosa, la tasa de apertura, los clics obtenidos el comportamiento de los usuarios una vez han llegado a la página de destino. En este sentido, queremos incorporar herramientas de Business Intelligence para el análisis de estos datos con el objetivo de adaptarnos y mejorar continuamente nuestra estrategia de marketing.

Además, de los canales digitales, se van a llevar a cabo diferentes actividades de marketing más tradicional ya que tenemos nuestro segmento de cliente muy localizado. Estas actividades se detallan a continuación.



- **FLYER**

Independientemente de la revolución que han supuesto los medios digitales en todo lo relativo al marketing también hemos querido incorporar una línea de comunicación un poco más tradicional pero que sigue teniendo un papel muy relevante en la promoción de productos y servicios como son los flyers.

Consideramos que, dado que una parte importante de nuestro público objetivo se encuentra en las universidades, una manera efectiva de llegar a él es repartiendo flyers llamativos en los principales campus universitarios de Sevilla como son Viapol, Reina Mercedes, Cartuja o Pablo de Olavide. Creemos que como tenemos muy identificado a este segmento y es fácil saber dónde localizarlo, esta es una forma segura de llegar al mismo.

Esta campaña de flyers se desarrollará durante los primeros meses del curso, septiembre y octubre, dos veces por semana al igual que en enero con el inicio del segundo cuatrimestre. Durante el resto del año esta actividad se realizará una vez al mes.

Aunque no se trate de la principal estrategia de marketing, puede resultar muy efectiva. Para ello, se le quiere dotar de un diseño original e impactante a la vez que claro y directo. Además, como queremos transmitir una imagen de marca comprometida con el medioambiente siendo esta una de nuestras propuestas de valor, debemos utilizar materiales sostenibles y desechables. También vamos a incorporar en los flyers un código QR que lleve a los interesados directamente a la App de CityGo.

- **EVENTOS**

Como estrategia subsidiaria de marketing, queremos estar presentes en eventos que se realicen en Sevilla y a los que acuda parte importante de nuestro público objetivo, ya sean empresas o público del segmento universitario. Por ello, vamos a estar atentos a todos los eventos que se realicen y puedan tener una temática o público de nuestro interés, para no perder la oportunidad de estar presentes, a ser posible, en ellos y promocionar nuestro servicio frente a personas a la que podamos resultar de interés y puedan convertirse en futuros clientes.

Se tratará a todos aquellos eventos relacionados con la movilidad como por ejemplo la “Semana europea de movilidad”²⁸ la cual se celebra en Sevilla en el mes de septiembre.

²⁸ <http://semanaeuropeamovilidadsevilla.org/>

ESTRATEGIA	PÚBLICO OBEJTIVO	FINALIDAD	FRECUENCIA	PRESUPUESTO
PÁGINA WEB	Empresas / Universitarios	Captar clientes y crear marca	Continua	1.800€ (SEM) +4.200€ (SEO)
EMAIL MARKETING	Empresas	Captar clientes	Continua	3.600€
REDES SOCIALES	Empresas / Universitarios	Crear marca	Al menos 2 a la semana	1.800€
INFLUENCERS Y EARLY ADOPTERS	Universitarios	Captar clientes	Mínimo un video mensual	18.000€
ASO	Empresas / Universitarios	Fidelización clientes	Continua	450€
FLYER	Universitarios	Captar clientes	Dos veces en semana durante meses de inicio del cuatrimestre. Posteriormente se harán repartos mensuales.	4.750€
EVENTOS	Empresas /Universitarios	Captar clientes	Según disponibilidad	1.200€

Tabla 6: Estrategias de promoción


















Estrategia de Marketing	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
 Posicionamiento SEM													 1.800 €
 Posicionamiento SEO													 4.200 €
 Email Marketing													 3.600 €
 Redes Sociales													 1.800 €
 Publicaciones Influencer													 18.000 €
 Posicionamiento ASO													 450 €
 Flyer													 4.750 €
 Eventos													 1.200 €
													 35.800 €

Tabla 7: Cronograma acciones de marketing

6.5.4 DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la distribución, CityGo se presenta como una aplicación multicanal y social de manera que se pueden conectar de manera digital a personas físicas.

Para la distribución de la App se utilizarán diferentes tipos de canales:

1. Google Play
2. App Store
3. Boca-Oreja
4. Página Web
5. Redes Sociales
6. Flyers
7. Concertar reuniones con diferentes empresas de la ciudad.

Los canales de distribución por tanto son los previamente mencionados.

Se intentará hacer mucho inca pie en el marketing digital, así como una buena inversión para aparecer bien posicionado en el buscador Google y en las plataformas Google Play y App Store.

Se intentará contar con varios influencers para que con su influencia en redes sociales hagan conocida la App y de esta forma comience la cadena boca-oreja.

El otro canal principal será la difusión de contenido en las redes sociales de CityGo publicitando el servicio ofrecido y publicando novedades e información interesante a cerca del medioambiente y de la movilidad en las ciudades.



Nos movemos en un ambiente VUCA y los clientes cada vez son más exigentes, es por eso por lo que por parte de CityGo se garantiza la excelencia en el servicio técnico de la App, así como la asistencia telefónica, vía mail o mediante una incidencia reportada en la aplicación o web de cualquier problema que uno de los clientes necesiten reportar.

- Registro en la App: Nombre y apellidos, teléfono, ubicación, mail y foto nítida del carnet de conducir en el caso de que el usuario se registre como conductor.
- Una vez reservada plaza, la gestión será sencilla. Se abrirá un chat para la interacción conductor-pasajero y que se pongan de acuerdo en diferentes términos. En este punto el precio no se negociará ya que será fijado por parte del conductor a la hora de la publicación del viaje, previo consejo de la app CityGo.
- La experiencia: Tras la realización del viaje, tanto conductor como pasajeros deben de evaluarse el uno al otro, y además reportar algún incidente si lo hubiese. Cuanto mejor puntuación tenga un usuario/conductor más fiabilidad transmitirán al resto de la comunidad, asegurándose así de la calidad de los trayectos a realizas.
- Puntos: Tras cada viaje, en función del tiempo de trayecto, la distancia y el precio por parte de CityGo se recompensará con una serie de puntos, que tras acumularlos hasta cierta cantidad podrán ser canjeados en viajes gratis o de coste reducido. De esta manera se incentiva a la gente a usar la App.



7. PLAN TECNOLÓGICO

No todos los planes de negocio contemplan un plan tecnológico, sin embargo, consideramos que cualquier empresa actual necesita un detallado plan tecnológico independientemente del tamaño o del tipo de operaciones que realice la empresa. El plan tecnológico es esencial hoy en día en cualquier organización para conseguir crecer de manera sostenible teniendo en cuenta que nos encontramos en una sociedad altamente digitalizada y con uso cada vez más elevado de las tecnologías en todos los ámbitos.

En el caso de CityGo es especialmente importante contar con un estructurado plan tecnológico dado que su actividad se desarrolla, precisamente, a través de una App y una Web que van a ser el objeto principal que desarrollar en el presente plan. El motor de nuestra actividad, a través del cual podemos poner en marcha nuestra empresa y hacer llegar nuestro servicio a los clientes, es la aplicación informática puesta a disposición de estos. Por consiguiente, las TIC constituyen para nuestra empresa un pilar fundamental y su correcto funcionamiento es vital para el adecuado desarrollo y puesta en marcha de nuestra actividad. En definitiva, nuestra actividad no se podría llevar a cabo sin la correspondiente plataforma informática.

Queda claro que las decisiones tecnológicas son especialmente importantes en nuestro caso y se trata de decisiones costosas y difíciles de modificar una vez que han sido tomadas, por ello es preciso evaluar los productos que se ajustan mejor a las necesidades que hemos identificado. En este sentido, si bien sabemos las características generales con las que va a contar la App y la Web e incluso contamos con una maqueta inicial de referencia, como se ha mencionado por ejemplo en el plan de marketing, hemos considerado necesario subcontratar esta actividad a una empresa con la experiencia y el conocimiento adecuado que garantice el resultado. Esta empresa seleccionada, como se ha señalado anteriormente, dado que también nos va a ayudar con el marketing digital, es MOVATEC.

ACTUALIDAD

<p>Movatec incorpora la ciberseguridad a su oferta de servicios tecnológicos</p>  <p>La seguridad informática juega un papel fundamental en nuestra empresa. Un software de gestión requiere ser impenetrable...</p> <p style="text-align: center;">VER MÁS</p>	<p>Google Partner en Córdoba. Movatec consigue la insignia de Google Partner Oficial.</p>  <p>Hacia mucho tiempo que eramos Google Partner y Google nos acaba de conceder la insignia oficial que certifica nuestra...</p> <p style="text-align: center;">VER MÁS</p>	<p>Nos vamos al Salón Inmobiliario de Madrid SIMA 2019</p>  <p>Este año volvemos a la mayor feria inmobiliaria de España, SIMA, el Salón Inmobiliario de Madrid. Del 30 de Ma...</p> <p style="text-align: center;">VER MÁS</p>
--	--	--

Figura 7.1: Movatec

Dicha empresa, seleccionada como nuestra proveedora informática, tiene más de 20 años de experiencia en dar soporte a empresas para que se mantengan en constante rendimiento. Trabajan con las mejores opciones tecnológicas disponibles y conocen bien los pasos necesarios que se deben dar para implantar la herramienta informática en cuestión y los resultados que se pueden esperar de ellas. En la siguiente imagen se pueden observar un ejemplo de trabajo de Movatec, con un cliente de la categoría de Covap, que respalda la trayectoria profesional de esta empresa.



Figura 7.2: Trabajo Movatec

Con respecto al objetivo y alcance de nuestro proyecto en concreto podemos distinguir tres aspectos fundamentales a desarrollar por la empresa subcontratada:

- Desarrollo y diseño de una App y plataforma web y con área reservada para usuarios demandantes de servicios de transporte y para usuarios ofertantes de dichos servicios
- Posicionamiento, publicación y difusión de la plataforma.
- Acceso a gestión de administradores de dicha plataforma.

Incluiremos mantenimiento técnico para hardware que se encargará de mantener equipos, renovar licencias, puesta a punto de red, antivirus y copias de seguridad.

También se incluirá mantenimiento de posicionamiento y redes de campañas publicitarias y de redes. Además, habrá que tener en cuenta el mantenimiento de la plataforma principal tanto en correcciones como en actualizaciones.

Para el proyecto a desarrollar las necesidades hardware van a ser:

- Un equipo físico pc con licencia de sistema operativo para cada uno de los administradores de la aplicación.
- Hosting php y base de datos mysql con al menos 5 Gb de tráfico, 2 cuentas ftp y 10 cuentas de correo, con filtros antivirus y antispam en correo, y sistema de copias de seguridad para el alojamiento de la aplicación.



Por su parte las necesidades de software van a ser:

- Plataforma web a medida con área de usuario según características que se desarrollaran posteriormente.
- Gestión de posicionamiento, publicidad, difusión y redifusión en redes sociales.
- Desarrollo de Apps multiplataforma con acceso a al contenido web con usuario registrado.
- Las correspondientes licencias de software de ofimática tipo office.

7.1 PLATAFORMA WEB Y APP

Como se ha especificado, las herramientas necesarias para que CityGo se ponga en funcionamiento son una plataforma web y app a través de las cuales se lleve a cabo el desarrollo de la actividad. Si bien aquí quedan incluidas las especificaciones generales, el proyecto será desarrollado y presentado por la empresa proveedora y contendrá todas las especificaciones al mínimo detalle.

Concretamente se va a llevar a cabo el desarrollo de una plataforma web responsive con área privada para gestión de contactos con rutas compartidas, incluida una pasarela para pago con tarjeta o PayPal. La plataforma, tanto web como app, permitirá el registro o identificación de los usuarios, la consulta de historial de movimientos, contactos favoritos e impresión de justificante de operación.

Se incluirán permisos de geolocalización y datos de contacto del dispositivo y propondrá rutas cercanas de contactos. Asimismo, se añadirá la posibilidad de que el conductor pueda dibujar sobre mapa las rutas para que los demás usuarios puedan contactar por cercanía en ubicación, propuesta de origen y destino. Así, dispondrá de selección por origen y destino y visualización de trayectos con horarios, nombre de usuario y precio. Para el perfil ofertante dispondrá de introducción de trayectos y también aparecerán para cada trayecto tarifas recomendadas dentro de los baremos (€/km) establecidos.

Asimismo, se necesitará la creación de una base de datos encriptada para guardar los registros de los usuarios y toda la gestión necesaria para un correcto funcionamiento de notificaciones vía email o SMS según preferencias del usuario.

También se va a crear el mencionado programa de fidelización de clientes por puntos acumulativos para descuentos directos.

Por su parte, como también se ha mencionado, la web irá optimizada y preparada para un correcto posicionamiento para los principales buscadores con estándares de Google. Así como el posicionamiento de la App en las principales tiendas de aplicaciones. Es decir, se incluye optimización para SEO del código fuente e implantación de Google analytics, así como posicionamiento ASO.



Para la correcta gestión del funcionamiento, incidencias y comentarios se incluirá acceso de los administradores al gestor de contenidos donde podrán hacer labores de parametrización y configuración de roles y varemos, así como introducir noticias o gestionar el área de soporte web e incluso blog, con acceso a las diferentes secciones. De este modo, se nos permite tener controlada en todo momento la actividad tanto a nivel de gestión de información y datos como de posibles incidencias.

Finalmente cabe mencionar que todo se realizará con adecuación a la normativa legal vigente como la Ley de cookies, la Ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales o la Ley de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico.

En la Figura 7.3: Visualización CityGo se muestra cual sería el resultado, por ejemplo, en la pantalla de registro, de la aplicación móvil de CityGo.

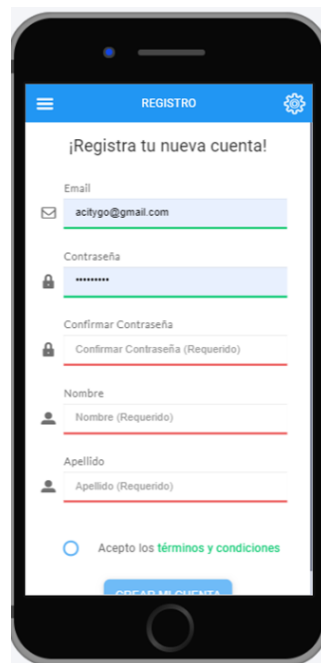


Figura 7.3: Visualización CityGo



8. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de los servicios. Para desarrollar este plan es necesario explicar todos los puntos técnicos y operativos que nos permitirán llevar a cabo nuestra actividad de manera eficaz y eficiente.

Dado que nuestra actividad principal consiste en un servicio que permite poner en contacto a pasajeros y conductores descontentos con su manera habitual de desplazarse en sus trayectos diarios y que este servicio se presta a través de la aplicación web y app puesta a disposición de los usuarios, este es el proceso principal dentro de nuestro plan operativo. Es lógico que dada nuestra actividad para garantizar el proceso operativo es necesario proporcionar esa página web y app que todo usuario pueda utilizar a través de cualquier dispositivo móvil, ordenador o Tablet.

No obstante, los detalles generales de la plataforma web y app han quedado desarrollados en los planes de marketing y tecnológico, especificando que la creación, licencia y mantenimiento requeridos van a quedar a cargo de una empresa tecnológica subcontratada.

Ahora, por tanto, nos vamos a centrar en las fases o el mapa de procesos que se seguirá en nuestra actividad habitual. Si queremos esquematizar el proceso de producción que se pretende implantar podemos resumirlo, de forma muy concentrada, en las siguientes fases de manera que todas las actividades se realizarán de manera simultánea como se observa en Figura 8.1: Mapa de procesos.



Figura 8.1: Mapa de procesos

En primer lugar, nos encontramos con que será necesario ofrecer el servicio objeto de nuestra actividad a través de una App y Web propias, así como el control y mantenimiento de estas, estas dos primeras fases constituyen nuestros principales procesos clave. Para ello contamos con dos informáticos de la empresa subcontratada, Movatec, que son los que se harán cargo de la creación, mantenimiento y control de la app y la página web, fundamentales para el desarrollo de la actividad principal.

Cabe mencionar que en el uso habitual de la aplicación ya sea a través de la App o de la Web habrá algunas diferencias en cada uno de los segmentos de usuarios:

- **Conductor:** Se le solicitará un registro personal con algunos datos típicos (nombre, apellidos, DNI...) y además el registro de los datos del vehículo para verificar la validez de permisos y estado del vehículo. Una vez registrados estos datos el conductor podrá publicar los viajes que considere especificando los puntos de origen y destino (incluyendo el trayecto que seguirá de cara a posibles viajes parciales) y la hora de salida. También podrá especificar preferencias como si se permiten o no fumadores, mascotas... Una vez publicado el viaje el conductor recibirá las solicitudes de los pasajeros interesados y tendrá la opción de acceder a su perfil (incluidas sus valoraciones por otros usuarios) y aceptar o rechazar la solicitud, también pueden elegir aceptar automáticamente las solicitudes. Una vez realizado el viaje, si no se ha producido ningún altercado, se liberará el pago al conductor y podrá recibir valoraciones de los pasajeros que han realizado el viaje con él, así como publicar él mismo valoraciones en el perfil de éstos.
- **Pasajero:** Se le solicitará un registro personal igual al del usuario conductor con datos básicos. Seguidamente en este caso se le solicitará un método de pago permitiendo asociar tarjetas de crédito o PayPal. Una vez registrado podrá buscar los trayectos que considere oportunos, así como filtrar según sus preferencias, y solicitar aquellos que sean de su interés. En cuando el conductor acepte o rechace su solicitud le llegará una notificación automática al móvil o al correo electrónico (según haya seleccionado previamente como medio de notificaciones). Una vez aceptado el viaje por parte del conductor se le retendrá el importe en la tarjeta de pago y cuando se realice el trayecto este pago se liberará al conductor. Además, el usuario obtendrá puntos que se irán acumulando cada vez que realice un viaje y podrá ir viendo en su perfil y canjear cuando lo desee. Finalmente podrá valorar al conductor y comentar su desempeño.
- **Empresas:** En el caso de las empresas el servicio se le prestará directamente a la empresa a la cual se le proporcionarán unos códigos que son los que tendrán que entregar a los trabajadores. Será con este código asignado con el que en este caso los trabajadores accederán a la aplicación, no siendo necesario por lo tanto el registro habitual anteriormente mencionado.

Si bien es necesario un registro de los usuarios y la verificación de ciertos datos en aras de otorgar seguridad y confianza, se pretende garantizar en todo momento un acceso rápido al servicio, sin que sea necesario perder mucho tiempo por parte de los usuarios. También se persigue que una vez registrados la publicación y búsqueda de viajes sea ágil y rápida, teniendo en cuenta que es algo que se realizará casi a diario por parte de los usuarios.



El siguiente proceso de producción es la gestión de marketing. Este proceso queda más detallado en el plan de marketing en el cual se especifican las estrategias a seguir por parte de CityGo. También hay que mencionar en este sentido que una parte de la estrategia de marketing, concretamente el posicionamiento SEO y en su caso SEM, forma parte de las actividades desarrolladas y subcontratadas a Movatec.

Con respecto a la atención al cliente, esta va a ser la principal actividad que desarrollar en el día a día de la actividad. El carácter fundamental del servicio de la atención al cliente queda respaldado por un estudio elaborado por Achieve Global sobre la importancia de la atención al cliente de las empresas y del impacto de las malas experiencias sobre la reputación de la propia marca. Este estudio asegura que cerca del 40% de los encuestados indicó que había hablado mal de una marca tras haber tenido una mala experiencia. El 50% afirmó que probaría los productos de una empresa de la competencia y el 93% de los encuestados afirma que, si las experiencias negativas se volvieron a producir, abandonarían definitivamente a la marca. Los usuarios tendrán la opción de contactar con CityGo por correo electrónico o a través de la propia aplicación para plantear sus dudas o cualquier problema con el que se hayan encontrado en el uso de nuestro servicio. También servirá para plantear sugerencias y opiniones, en aras de mejorar y poder satisfacer cualquier necesidad que surja entre nuestros clientes.

Consideramos fundamental realizar un buen servicio de atención al cliente y una gestión rápida y de calidad de las incidencias. Por ello desde el principio de la actividad se contratará a un técnico encargado de esta función de manera casi exclusiva y en función de la necesidad una vez iniciada la actividad se irá previendo las necesidades de contratación en este sentido.

Con el objetivo de asegurar los trayectos de nuestros usuarios se contará con un seguro en caso de accidentes. Consideramos muy importante controlar la política de la compañía con la que contrataremos dicho servicio para garantizar la seguridad de nuestros usuarios. Este punto es fundamental en nuestro servicio ya que les permite a los conductores un uso de la aplicación seguro y trata de evitar los trayectos en paralelo sin el uso de esta, ya que el conductor no podría garantizar la seguridad del resto de pasajeros.

Queremos ofrecer a nuestros usuarios este seguro adicional sin coste que proporcione asistencia en carretera y garantía de llegada al destino en caso de averías, incidentes o robos. En el caso del traslado en transporte alternativo de los pasajeros, solo aquellos que se encuentren en el vehículo en el momento del incidente, y que dispongan de una reserva aceptada en un viaje organizado con pago online a través de nuestra web o aplicación de CityGo estarán cubiertos.

Tras realizar un análisis de las diferentes opciones disponibles, consideramos contratar dicho servicio con alguna de las siguientes compañías aseguradoras: Axa, Allianz o Helvetia.



Hemos considerado la gestión de cobros y pagos también como actividad clave u operativa. Esta actividad es fundamental dado que va encaminada a llevar un control y buena planificación en los cobros de los clientes en cuanto las facturas, y de los pagos a los proveedores por servicios varios. La importancia de esta área en las organizaciones se centra en el control de los flujos de dinero realizados en la empresa, ya que gestiona las entradas de efectivo por parte de los clientes, así como las salidas de dinero para el pago a proveedores. Hay que señalar la peculiaridad de nuestra empresa de que no cobramos nosotros directamente de los clientes todo el importe, sino que una parte de este lo debemos destinar al conductor y es una porción de ese importe lo que cobramos en concepto de gastos de gestión.

Asimismo, en ocasiones también se realizan pagos a clientes y se recibe dinero de proveedores, por lo que es importante contar tener una correcta coordinación entre ambas áreas (cobros y pagos) para llevar un buen control, así como devoluciones en caso de que se produzcan incidencias para lograr un nivel alto de satisfacción de los clientes.

Finalmente, damos mucha importancia al sistema de valoración de los propios usuarios incorporado en la aplicación porque hemos verificado que se trata de una actividad en la que la gente se deja influenciar mucho por dichas opiniones de otros usuarios. Por tanto, será necesario perseguir los comentarios negativos repetidos en usuarios o conductores de cara a tener que llevar a cabo posibles actuaciones de penalización o restricción de determinados usuarios, ya sean conductores o pasajeros, que no estén realizando un uso adecuado de nuestro servicio. Se trata en parte de un proceso similar a la gestión de incidencias, pero sin que los usuarios se pongan en contacto directamente con nosotros sino adelantándonos a posibles acontecimientos negativos futuros y actuando para prevenirlo.

En referencia a los requisitos formales legales como por ejemplo liquidaciones de impuestos o lo referido a las declaraciones de cotizaciones a la Seguridad Social, entre otros, serán realizados por la directora de finanzas y legal como parte de la actividad habitual de la empresa, pero no hemos considerado necesario incluirlo en el proceso productivo al ser algo secundario al funcionamiento de la actividad principal ofrecida.

Dado que una parte del proceso productivo está subcontratado y el resto de las actividades mencionadas serán llevadas a cabo por los tres socios de la empresa y un técnico adicional (tal y como recogido en el plan de RRHH), solo contaremos en principio, con un local físico, suficiente para las 4 personas integrantes de la empresa, desde el que se llevará a cabo un control de la actividad y se podrán atender las quejas, solicitudes y requerimientos legales sucedáneos a nuestra actividad. En relación con esto como actividades adicionales, pero no sujetas de manera directa a la actividad principal, contaremos con un servicio de limpieza del local que se subcontratará, pero no se trata de un gasto relevante al tratarse de un local de reducidas dimensiones y no se trata de un negocio expuesto al público, no estando expuesta la oficina a un paso continuo de personas. También será necesario contratar seguridad para el local y hacer frente a los suministros necesarios para nuestra empresa como son el agua, luz, teléfono e internet.



8.1 PROCESOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

CityGo es una plataforma tecnológica que pretende prestar un servicio de alta calidad y eficiente a los potenciales clientes en el mundo de la movilidad diaria. La movilidad diaria se encuentra en un cambio continuo tanto legislativamente, como socialmente. Por ejemplo, el problema de la COVID-19 ofrece una oportunidad social para CityGo, donde debemos de ser lo más cuidadosos y estrictos posibles, de manera que aseguremos la seguridad de los clientes en cada uno de los viajes realizados; es por eso por lo que desde la aplicación se darán unas instrucciones previas a cada conductor en el ámbito higiénico.

Es crucial 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.

Una vez tengamos una base de datos desarrollada y bien actualizada, con la ayuda de Blockchain y Big data podremos predecir los posibles cambios que se vayan a ir dando en función de la hora, la climatología, la estación del año en la que nos encontremos y los posibles eventos que se desarrollen en la ciudad.



9. PLAN DE RRHH

CityGo contará en el inicio con cuatro posiciones permanentes, los tres socios fundadores que ocuparán los roles de CEO, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Marketing y Finanzas, Dirección Tecnológica y de Operaciones. El rol restante será aquel que ocupará la persona encargada en la resolución de incidencias diarias que se puedan producir.

Se optará por la contratación de personal externo de manera temporal y como apoyo adicional en áreas estratégicas, como por ejemplo para el desarrollo de la App y la optimización de esta, así como la ampliación de los servidores si fuese necesario.

Apostamos por una organización donde el organigrama sea lo más horizontal y ágil posible donde la toma de decisiones y pilotaje 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.

9.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

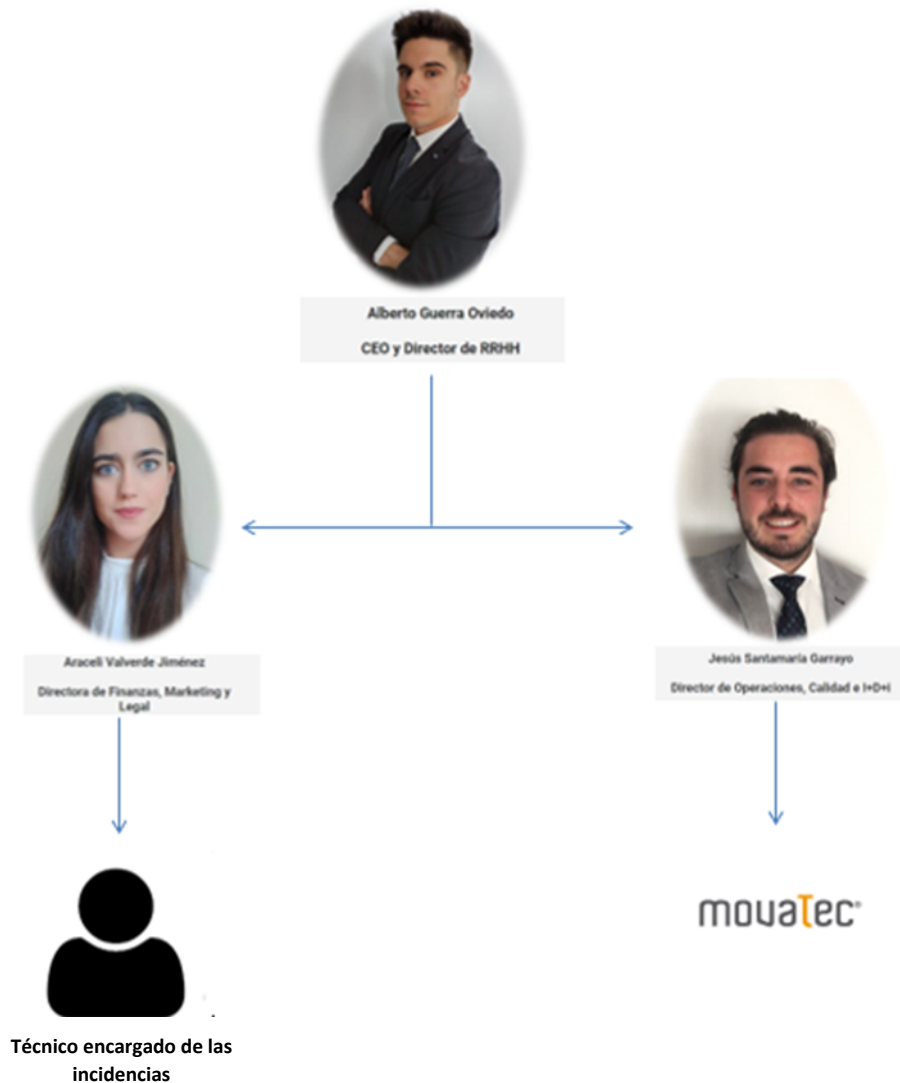


Figura 9.1: Organigrama

- 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 además de consensuarlas con el resto del equipo. Además, se encarga de la comunicación de la marca personal. También apoya aquellas áreas de mayor necesidad. Define la estrategia de CityGo.
- Araceli es la responsable de definir nuestra estrategia de marketing y tener al día toda la legislación referida a la organización, también se encarga de todo el plan financiero de CityGo. También apoya en la creación de contenido para todas nuestras redes sociales.
- Jesús representa la parte tecnológica y de innovación. Diseña toda la arquitectura y tecnología de la aplicación y además se encarga de mantener los criterios de calidad que se imponen.



Adicionalmente a nuestro equipo, contamos con el apoyo externo de un técnico que nos ayuda en las tareas de atención a todo tipo de incidencias que surjan en el día a día.

Externamente a nuestro equipo, contamos con el apoyo de dos organizaciones que nos ayudan en las tareas de desarrollo de la aplicación (un programador) y mantenimiento de esta, y otra empresa encargada en el posicionamiento de marca.

9.1.1 POLÍTICAS DE RRHH

Se ha definido una política de recursos humanos para detallar las directrices de éstas, las cuales se basan en los siguientes puntos:

- Política de selección de personal

Aunque Alberto conforme el área de RRHH, la decisión de incorporación de alguien más a la plantilla se realizará en consenso con los socios fundadores (Araceli, Jesús, Alberto).

Los requisitos básicos para la incorporación en la organización fundamentalmente son:

- Pasión por trabajar para crear un mundo más eficiente.
 - Compromiso de género al 50%.
 - 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.
- Política retributiva

Puesto	Salario Bruto
Alberto	18.000€
Araceli	18.000€
Jesús	18.000€
Técnico de incidencias	15.500€

Tabla 8: Retribución



10. PLAN LEGAL

10.1 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD LÍMITADA

El plan legal de CityGo se va a iniciar haciendo referencia a la forma de constitución que se va a adoptar. CityGo se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), lo cual quiere decir, que es una sociedad con carácter mercantil y, por ello, se basa en el contrato de sociedad mercantil que es aquél por el cual dos o más personas se obligan a poner en común bienes, industria o alguna de estas cosas para realizar una actividad económica con el fin de obtener lucro y repartir las ganancias.

Como se trata de una Sociedad Limitada, el capital social se encuentra dividido en participaciones sociales constituido por las aportaciones de los socios. Por Sociedad de Responsabilidad Limitada debemos entender aquella sociedad capitalista, especialmente pensada para la participación de pocos socios, para pequeña y mediana empresa, empresas familiares o para profesionales, y de carácter mercantil, cuyo capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones; y que se integrará por las aportaciones de todos los/as socios/as. Se denomina Sociedad de Responsabilidad Limitada porque su característica principal es la que la responsabilidad de los socios frente a terceros por deudas de la Sociedad se limita al capital aportado para constituir la Sociedad.

Los estatutos de constitución de CityGo van a seguir las premisas habituales de constitución de una empresa de Sociedad Limitada.

10.2 LEGISLACIÓN APLICABLE

Se tratará la legislación aplicable a CityGo. Al ser un sector relativamente nuevo y que aún no está completamente legislado se tomaran distintas legislaciones que afectan a la misma:

Legislación comunitaria

- REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos)
- DIRECTIVA (UE) 2000/31/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior.
- DIRECTIVA (UE) 2015/1535 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 9 de septiembre de 2015 por la que se establece un procedimiento de información en materia de reglamentaciones técnicas y de reglas relativas a los servicios de la sociedad de la información.



Legislación nacional

- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales
- Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro.
- Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
- Ley 9/2013, de 4 de julio, por la que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres y la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea.
- Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil.
- Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres.
- Real Decreto 1428/2003, de 21 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Circulación para la aplicación y desarrollo del texto articulado de la Ley sobre tráfico, circulación de vehículos a motor y seguridad vial, aprobado por el Real Decreto Legislativo 339/1990, de 2 de marzo.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Real Decreto 1507/2008, de 12 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento del seguro obligatorio de responsabilidad civil en la circulación de vehículos a motor.
- Real Decreto 1057/2015, de 20 de noviembre, por el que se modifica el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, aprobado por Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, en materia de arrendamiento de vehículos con conductor, para adaptarlo a la Ley 9/2013, de 4 de julio, por la que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres y la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea

10.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE SU RÉGIMEN JURÍDICO

La calificación de las plataformas de carpooling, y más en particular, la empresa CityGo como prestador de servicios para la sociedad de la información viene determinada por el análisis de la Directiva 2000/31/CE a nivel comunitario, así como la LSSI en el ámbito nacional. Así, la propia LSSI en su Anexo, apartado c) señala que prestador de servicios a efectos de esa Ley será aquella persona jurídica que proporciona un servicio a la sociedad de la información.

En atención a lo expuesto, la Comisión Europea ha subrayado que “el hecho de que las plataformas colaborativas puedan estar o no sujetas a requisitos de acceso al mercado, y en qué medida lo estén, depende de la naturaleza de sus actividades. En la medida en que las plataformas colaborativas proporcionan un «servicio prestado normalmente a cambio de una remuneración, a distancia, por vía electrónica y a petición individual de un prestatario de servicios», ofrecen un servicio de la



sociedad de la información. Por lo tanto, no pueden estar sujetas a autorizaciones previas o cualquier requisito equivalente dirigidos específica y exclusivamente a dichos servicio”.

Dicho lo cual, CityGo se limita a ofrecer un servicio de la sociedad de la información actuando como intermediaria entre los prestadores del servicio subyacente (conductores) y los usuarios (pasajeros), pero en ningún caso prestan el servicio de transporte. En consecuencia, no estará sujeta a las exigencias impuestas por la normativa reguladora del servicio subyacente, en este caso, la normativa de transporte. No obstante, si los conductores, lejos de realizar un “transporte privado particular” (compartiendo vehículo y gastos) efectuasen una actividad tipificable como “transporte público”, CityGo pese a su condición de intermediaria, podría verse sujeta a determinados requisitos de acceso al mercado.

En este escenario, deviene imprescindible analizar cuál es el grado de responsabilidad que asume CityGo en el ejercicio de su actividad como prestadores de servicios de la sociedad de la información. La Directiva 2000/31/CE establece un régimen de exención de responsabilidad para “aquellos casos en que la actividad del prestador de servicios de la sociedad de la información se limita al proceso técnico de explotar y facilitar el acceso a una red de comunicación mediante la cual la información facilitada por terceros es transmitida o almacenada temporalmente, con el fin de hacer que la transmisión sea más eficiente. Esa actividad es de naturaleza meramente técnica, automática y pasiva, lo que implica que el prestador de servicios de la sociedad de la información no tiene conocimiento ni control de la información transmitida o almacenada” (Considerando 42). En cualquier caso, la Directiva aclara expresamente que “para beneficiarse de una limitación de responsabilidad, el prestador de un servicio de la sociedad de la información consistente en el almacenamiento de datos habrá de actuar con prontitud para retirar los datos de que se trate o impedir el acceso a ellos en cuanto tenga conocimiento efectivo de actividades ilícitas” (Considerando 46).

En este contexto, y en lo relativo a los prestadores de servicios de almacenamiento de datos (entre los que se incluirían las empresas de carpooling) el artículo 14 de la Directiva, bajo la rúbrica “alojamiento de datos” establece lo siguiente: “los Estados miembros garantizarán que, cuando se preste un servicio de la sociedad de la información consistente en almacenar datos facilitados por el destinatario del servicio, el prestador de servicios no pueda ser considerado responsable de los datos almacenados a petición del destinatario, a condición de que: a) el prestador de servicios no tenga conocimiento efectivo de que la actividad o la información es ilícita y, en lo que se refiere a una acción por daños y perjuicios, no tenga conocimiento de hechos o circunstancias por los que la actividad o la información revele su carácter ilícito, o de que, b) en cuanto tenga conocimiento de estos puntos, el prestador de servicios actúe con prontitud para retirar los datos o hacer que el acceso a ellos sea imposible”.

Ya en el ámbito interno, la LSSI establece como principio general que “los prestadores de servicios de la sociedad de la información están sujetos a la responsabilidad civil, penal y administrativa establecida con carácter general en el ordenamiento jurídico, sin perjuicio de lo dispuesto en esta Ley” (art. 13.1).



A nivel práctico, el tenor literal de las normas citadas exime de responsabilidad a esta plataforma, que funciona como mera intermediaria respecto de unos contenidos que le son ajenos. Y es que no se puede imponer a los prestadores de servicios una obligación general de supervisar los datos que transmitan o almacenen, ni una obligación general de realizar búsquedas activas de hechos o circunstancias que indiquen actividades ilícitas, respecto de los servicios que prestan y gestionan (art. 15 de la Directiva 2000/31/CE).

La vinculación contractual entre la empresa y sus usuarios -conductores y pasajeros- se materializa a través de un contrato de intermediación, en el que tanto conductor como pasajero quedan vinculados contractualmente con CityGo destacándose las siguientes notas:

- Ambos han de estar registrados para poder entrar en contacto y, por tanto, perfeccionar el contrato.
- Todo contacto entre los usuarios y la empresa se llevará a cabo exclusivamente on-line – esto supone que debemos acudir a las normas relativas a la contratación electrónica y, en particular, a la LSSI.
- Se trata de un contrato B2C (business vs. consumer) por lo que deberá quedar sometido a lo dispuesto en el TRLGDCU, así como también un contrato de adhesión debiendo, necesariamente, respetar los requisitos exigidos en el artículo 80 TRLGDCU.

Por otro lado, centrándonos en la responsabilidad de esta plataforma de los daños personales acaecidos en el transcurso del transporte concertado en CityGo, ésta se exonera expresamente de responsabilidad alguna frente a conductores y pasajeros por los daños que se pudieran haber realizado como consecuencia del transporte. La obligación de CityGo se circunscribe a una correcta puesta en contacto entre sus usuarios –conductores y pasajeros- para que lleven a cabo la conclusión de un contrato de transporte por el que compartirán los gastos derivados de ese desplazamiento.

Sin perjuicio de lo antedicho, sí podría asumir cierta responsabilidad civil en el caso de daños personales derivados de un accidente en el que se constate el incumplimiento de los deberes de seguridad que han sido exigidos a los conductores y sobre los que no se ha llevado control alguno, fundamentalmente, falta de permiso de conducir, de SOA o la inspección técnica del vehículo en vigor, determinamos que ésta podrá ser considerada responsable por hecho ajeno. En este sentido, deberá darse cobertura a ésta posible responsabilidad civil imputable a CityGo mediante la suscripción de un seguro de responsabilidad civil de la empresa para los daños derivados a los usuarios de servicios ofrecidos por CityGo.



10.4 POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS

Tener una política de protección de datos respetuosa es esencial para una startup como CityGo, en la que es necesario la obtención de datos personales de los usuarios que harán uso del servicio.

Por lo tanto, para la política de privacidad se responden a las siguientes preguntas:

¿Quién es el responsable del tratamiento de los datos y cómo se tratarán?

CityGo es el responsable del tratamiento de los datos personales del usuario y éstos serán tratados de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril (RGPD), y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre (LOPDGDD).

¿Contará CityGo con un DPO?

Sí, desde CityGo entendemos que más allá de nuestra obligación de contar con DPO, refuerza nuestro compromiso con la privacidad de los datos personales de los usuarios, así como el respeto al tratamiento de los datos personales de manera lícita, leal y transparente en relación con el interesado, así como con fines determinados, explícitos y legítimos (art. 5.1 RGPD).

¿Para qué tratamos los datos personales?

Los datos personales serán tratados para prestarle el servicio, en virtud de una relación contractual que nos vincule. Asimismo, también para ofrecerle servicios iguales o similares a los que ya hubiera contratado anteriormente, newsletter a los que estuviera suscrito o alertas sobre viajes que pudieran ser de su interés. Las bases jurídicas que legitiman el tratamiento de los datos a través de esta App son: el consentimiento expreso del interesado (art. 6.1.a RGPD); existencia de una relación contractual previa o vigente (art. 6.1.b) RGPD); para el cumplimiento de una obligación legal aplicable al responsable del tratamiento (art. 6.1.c) RGPD); o bien, el ofrecimiento de servicios e información (art. 21.2 LSSI). Sin perjuicio de todo ello, el usuario podrá revocar el consentimiento otorgado mediante comunicación al correo electrónico de privacidad habilitado al efecto, y que habrá de acompañar junto a la solicitud, copia del DNI en vigor.

¿Durante cuánto tiempo se guardarán los datos?

Los datos se guardarán 5 años después del último uso de nuestra plataforma, si no cerraste tu cuenta y 1 año después del cierre de tu cuenta.

¿Cederemos los datos a alguien?

Salvo excepción, los datos de nuestros usuarios permanecerán dentro la Unión Europea. En caso de que alguno de nuestros proveedores se encuentre fuera de la Unión Europea, garantizamos que los datos de los usuarios se transfieran de conformidad con la legislación aplicable y con las garantías adecuadas por medio, entre otras, de las cláusulas contractuales tipo emitidas por la Comisión Europea.



Derechos que asisten a nuestros usuarios

El usuario podrá ejercitar en cualquier momento los siguientes derechos ante la dirección que se indicará y el correo electrónico habilitado al efecto:

- Derecho a retirar el consentimiento en cualquier momento.
- Derecho de acceso, rectificación, portabilidad y supresión de los datos, y de limitación u oposición a su tratamiento.
- Derecho a presentar reclamación ante la autoridad de control (www.aepd.es).

10.5 PACTO ENTRE SOCIOS

Un pacto de socios es un documento privado y voluntario que regula cómo se va a organizar la empresa, cómo se van a tomar decisiones y pone soluciones a posibles conflictos. Un pacto de socios es un documento privado y voluntario que regula cómo se va a organizar la empresa, cómo se van a tomar decisiones y pone soluciones a posibles conflictos

Funciones y salario

Durante los 4 primeros años los socios fundadores tendrán dedicación completa al proyecto para así asegurar el desarrollo de la empresa, siendo trabajadores de esta y asumiendo los roles establecidos en el organigrama que se refleja en el PLAN DE RRHH del presente plan de negocios.

Por otro lado, los socios fundadores percibirán un salario por igual en materia del trabajo desempeño en la compañía. Los salarios percibidos aumentarán en función del crecimiento de CityGo.

Compromiso de permanencia de los socios

La permanencia de cada socio fundador será de como mínimo 4 años desde la creación de la startup. En caso de salida voluntaria anterior al plazo estipulado, se establece una penalización en la que el socio venda sus participaciones por un porcentaje del capital aportado.

Propiedad intelectual

Se reconoce a la Sociedad la propiedad de patentes y marcas registradas. En el caso de que algún socio tuviese alguna marca o patente registrada a su nombre, éste debe cederla a la Sociedad.

No competencia y confidencialidad

Se exige al socio no trabajar o colaborar con la competencia en un periodo de 2 años tras la salida de la sociedad. Se exige al socio la confidencialidad de la información obtenida tras los años trabajados en la Sociedad, no compartiendo ésta con terceros.



Entrada de inversores

Para la entrada de nuevos inversores, así como para la toma de decisiones se necesitará la mayoría de los votos de los socios fundadores. Una vez hayan entrado los inversores se establecerá una cláusula de Drag Along para garantizar la rentabilidad de su inversión.

El Drag Along, o derecho de arrastre, consiste en que, cuando un tercero realiza una oferta de compra de la sociedad por la totalidad del capital social, el socio que tenga el derecho de arrastre podrá obligar al resto de socios a que vendan sus participaciones al comprador.

En el supuesto del socio mayoritario, esta cláusula sirve para garantizar que puede negociar la venta de la totalidad de la sociedad. También garantiza que ningún socio minoritario pueda negarse y dificultar la venta.



11. PLAN MEDIOAMBIENTAL

CityGo apuesta por la sostenibilidad del planeta y creemos que con el uso de nuestra aplicación podemos contribuir a ello.

Para dar buena cuenta de ello, CityGo va a tener certificada la norma ISO 14001, que es aquella que se encarga de prever un lenguaje común para la gestión ambiental, estableciendo un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por terceros ayudando a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad ambiental.

Desde CityGo creemos que podemos ayudar al planeta, ya que con el uso de nuestra aplicación se puede evitar que al menos un tercio de todos los vehículos que circulan hoy en día por la ciudad de Sevilla se reduzcan. Disminuyendo de esta manera la emisión de gases nocivos a la atmósfera.

Además, CityGo participará como proyecto en el “Green Deal” de la Unión Europea. “Green Deal” es un plan que incluye cincuenta acciones concretas para la lucha contra el cambio climático, que pretende convertir a Europa en el primer continente climáticamente neutro en el año 2050.

El objetivo de este “EU Green Deal” es que Europa tenga una economía limpia, con cero emisiones, y proteger nuestro hábitat natural para mejorar el bienestar de las personas, de las empresas y que tome el liderazgo en la acción climática en todo el planeta.

11.1 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

CityGo apuesta fielmente por una política de responsabilidad social corporativa entendiéndose esta como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado. Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Solucionar un problema común a las sociedades avanzadas y masificadas
- Contribuir a la protección del medioambiente, evitando la sobre emisión de CO₂ a la atmósfera.



Además de estas cuatro principales responsabilidades éticas existen muchas más para tener en cuenta como son:

- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores/as.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.



12. PLAN DE EXPANSIÓN

El plan de expansión es la hoja de ruta que define las estrategias de expansión que una empresa ha de seguir para alcanzar los objetivos establecidos.

Para realizar la expansión a nuevas ciudades se considerarán varios aspectos. Principalmente se buscarán nuevas ciudades que posean ciertos problemas en la movilidad urbana de sus ciudadanos. Es importante que exista un gran volumen de estudiantes que necesiten realizar desplazamientos diarios hacia sus universidades y que tengan dificultades para ello.

Otro punto que considerar es la existencia de empresas que estén ubicadas a las afueras del núcleo urbano y, por tanto, les interese hacer uso de nuestro servicio.

Con ello la expansión de CityGo será mediante nuestro servicio en ambas modalidades, B2C y B2B.

La expansión de CityGo se basará en cercanía geográfica, es decir, en Andalucía inicialmente.

La primera ciudad donde se expandirá CityGo será en Cádiz, ya que se trata de una ciudad de tamaño mediano y que sus principales campus universitarios se encuentran a las afueras de la ciudad o en pueblos cercanos. Es por ello por lo que los universitarios tienen problemas de movilidad en los trayectos hacia las universidades. Otros de los motivos por los cuales Cádiz será la primera ubicación para la expansión es la localización de sus principales empresas que no se encuentran ubicadas en el núcleo urbano y es por ellos que sus empleados necesitan medios de transporte para llegar diariamente.

Esta expansión, se realizará en enero de 2022, coincidiendo con el primer año de servicio, quedando sujeta a cambios en función de cómo se vaya desarrollando la actividad de CityGo.

La segunda ubicación elegida a la cual expandirse es la ciudad de Málaga. Málaga es una de las ciudades andaluzas con mayor crecimiento y proyección en los últimos años y ese es uno de los principales motivos por el cual ofrecer nuestro servicio allí. Además, al estar en crecimiento, las empresas están ubicándose a las afueras de la ciudad y es por ello por lo que nuestro servicio será de gran utilidad para ellos.

Por otra parte, la Universidad de Málaga posee un gran volumen de estudiantes y nuestro servicio puede tener una gran acogida aquí.

La intención de CityGo es realizar la expansión a Málaga en enero de 2023, una vez esté completamente consolidada en Cádiz y Sevilla.

La siguiente ciudad en la que desarrollar nuestra actividad será Granada en septiembre de 2023 haciéndolo coincidir con el inicio del curso académico debido a la gran cantidad de estudiantes que se desplazan anualmente hacia ella y en la que nuestro servicio tendrá un gran recibimiento.

Tras tener copado el mercado de las principales ciudades andaluzas, en septiembre de 2024 se realizará la expansión al resto del territorio nacional iniciando nuestra actividad en 2 de las principales ciudades españolas Valencia y Bilbao.



La expansión a estas ciudades se debe al atractivo que poseen por su población y su tejido empresarial.

Por último, en septiembre de 2025 comenzaremos a desarrollar nuestra actividad en las principales ciudades españolas: Madrid y Barcelona. La expansión a estas ciudades supondrá el crecimiento definitivo de CityGo. El hecho de comenzar la actividad en estas ciudades tras cuatro años de actividad se debe a que con la competencia existente en estas ciudades se debe iniciar a ofrecer nuestro servicio tras ser una marca consolidada y con gran fuerza lo que permitirá un mayor poder de captación.

La expansión a estas ciudades quedará restringido a modificaciones por la posible expansión a otras ciudades.



Figura 12.1: Cronograma de expansión

13. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

En este apartado vamos a tratar todas las inversiones en activo necesarias para la puesta en marcha de nuestra empresa, entre las que destacan las que se desarrollan a continuación.

La creación de página web y App realizado por la empresa Movatec, como se ha comentado en el PLAN TECNOLÓGICO estará subcontratada por nuestra empresa, y cuya valoración de puesta en marcha del proyecto constará de varios ítems que desarrollaremos a continuación:

- Creación de la App: 3.200€
- Mantenimiento anual de la App: 850€
- Mejora de la web con adaptación para móviles y tablets: 6.900€
- Mantenimiento web anual: 1.500€
- Hosting que mantendrá el servidor App/web con copias de seguridad y contrato de servidor para el soporte de unos 80.000 usuarios: 2.500€
- Subida a las plataformas AppStore, cuyo coste es de 99\$ anuales (consideraremos 100€) y PlayStore, cuyo coste es de 20€, sin tener que realizar el pago anualmente.
- Dominio .es y .com, con renovación anual: 60€
- Certificado SSL para la política de seguridad de Cookies, con renovación anual: 250€

Por lo tanto, el importe total de la creación de App y pagina web, así como del mantenimiento y acciones necesarias, ascenderá a 15.380€ el primer año de puesta en marcha. Esto queda reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias (referencia) así como el coste del resto de años referente al mantenimiento, ampliación y mejora de la app y la web como consecuencia del crecimiento de la actividad y la expansión a nuevas ciudades.

A esto hay que añadir la protección realizada mediante el registro de la patente de marca, estipulada en unos 1.200€, a lo que hay que añadir unos gastos de gestión de esta de 200€, reflejados en el balance como propiedad industrial e intelectual.

El mobiliario de la oficina, incluido en la partida mobiliario y enseres del activo, corresponde a:

- Cuatro mesas, modelo Bekant de Ikea, cuyo valor es de 179€/unidad, haciendo un total de 716€.
- Una mesa de reuniones, modelo Style de Mobicasión, cuyo valor es de 404€/unidad.
- Cuatro sillas de oficina para cada uno de los trabajadores, modelo Langfjall de Ikea, cuyo valor es de 169€/unidad, haciendo un total de 676€.
- Once sillas, modelo Renberget de Ikea, cuyo valor estimado será de 49.99€/unidad, haciendo un total de 550€. El destino de estas será para la mesa de reuniones.

Así, la inversión total en inmobiliario asciende a 2.346€.

Los equipos de procesos informáticos constaran de:

- Cuatro ordenadores portátiles HP 15s-fq1142ns, i5, 12GB, 512GB SSD, con un precio de 625€ cada uno, un total de 2.500€.
- Dos Tablets Samsung Galaxy TAB A 2019 valorada en 215€, ascendiendo a 430€.
- Una impresora multifunción, modelo HP Color LaserJet Pro M182n, valorada en 232€.
- Dos teléfonos fijos, modelo SPC 3804N, con manos libres e identificador de llamada, valorado en 34€, ascendiendo a 68€.

Asimismo, se adquirirá nuevo mobiliario en el año 2024, previendo las mismas características que en este primer año.

El alquiler del local, en el que se desarrollará nuestra actividad, será de 1.200€ mensuales, aproximadamente, en el que deberemos tener en cuenta la fianza correspondiente del mismo por el mismo importe al de la mensualidad. Asimismo, en el año 2024 se prevé la apertura de una nueva oficina en una nueva ubicación dado la expansión con un alquiler estimado de 1.300 euros.

El utillaje del que dispondrá nuestra empresa, entre el que destacaran folios, bolígrafos, enchufes, etc., cuyo valor estimado sería de unos 1.000€ anuales para el primer año y similares el resto de los años.

Por último, tendremos una tesorería de 40.884 € el primer año.

Para el caso de los activos amortizables con los que contamos en nuestro proyecto, hemos confeccionado los correspondientes cuadros de amortizaciones conforme al sistema de amortización lineal. En este sentido los equipos informáticos se amortizarán en 8 años y el mobiliario en 15 años. Si bien se ha detallado la inversión en activos para el primer año, se adquirirá nuevo mobiliario en 2024 debido a la apertura de la nueva oficina como se menciona anteriormente. Del mismo modo debido a la incorporación de más miembros a la plantilla también se irán incorporando equipos informáticos, incrementándose el valor de estos en balance y su correspondiente amortización como se refleja a continuación.

Mobiliario y enseres	2021	2022	2023	2024	2025
Valor Contable Inicial	2.346,00	2.189,60	2.033,20	4.222,80	3.910,00
Cuota Amortización	156,40	156,40	156,40	312,80	312,80
Valor Contable Final	2.189,60	2.033,20	1.876,80	3.910,00	3.597,20

Tabla 9: Amortización Mobiliario y Enseres

Equipos Informáticos	2021	2022	2023	2024	2025
Valor Contable Inicial	3.230,00	2.826,25	2.422,50	5.248,75	5.641,25
Cuota Amortización	403,75	403,75	403,75	807,50	957,50
Valor Contable Final	2.826,25	2.422,50	2.018,75	4.441,25	4.683,75

Tabla 10: Amortización Equipos Informáticos

A esto será necesario añadir la inversión prevista para marketing, cuya estrategia, cronograma y presupuesto específico de cada acción a desarrollar se encuentra detallado en el apartado 6.5.3 PROMOCIÓN y que asciende a un total de 38.500€ para el primer año. Esta inversión en marketing se irá incrementando en proporción a los ingresos obtenidos cada año siendo en los primeros años entorno al 30% y los años posteriores entorno al 20%, haciendo coincidir el aumento de inversión y las estrategias con el inicio de la actividad en las nuevas ciudades previstas conforme al PLAN DE EXPANSIÓN.



13.1 BALANCE

Al ofrecer un servicio, no contamos con materias primas en nuestro balance, lo tangible necesario en la oficina lo consideramos utillaje, mobiliario y equipos informáticos.

En cuanto a los periodos medios en nuestro caso no tenemos periodo medio de aprovisionamiento o almacén al no contar como se ha explicado con materias primas por ofrecer un servicio. Sin embargo, si tenemos que hablar de periodo medio de cobro que hemos establecido en 3 días ya que simplemente será el tiempo que tarde en liberarse el pago y hacerse efectiva la transferencia bancaria, y esto no es inmediato, sino que suele tener un retraso de unos días que pueden variar.

Una vez conocida la inversión requerida, podremos determinar los recursos financieros que son necesarios para la adquisición de estos permitiéndonos así la puesta en marcha de nuestro negocio.

Como se ha explicado, CityGo quedará constituida como una Sociedad Limitada. Una de las características esenciales de este tipo de sociedades es el capital mínimo exigido para que quede válidamente constituida como tal es de 3.000 euros en concepto de capital social. Se ha determinado que los socios desembolsarán 12.000 euros en concepto de capital social. El desembolso se realizará a partes iguales, por lo que cada una invertirá la cantidad de 3.000 euros en el negocio. Esta operación otorgará a cada uno de los tres socios; Alberto, Araceli y Jesús, la condición de propietarios de la compañía por partes iguales, es decir, todas dispondrán del mismo número de participaciones y en consecuencia de la misma capacidad de decisión, implicación y beneficio en caso de repartos de dividendos futuros.

En relación con la financiación necesaria, el primer año se pedirá un préstamo de 15.000€ con unos intereses del 5,5% y sin periodo de carencia a devolver en 2 años. Además, al inicio de 2023 se solicitará un crédito de 30.000€ con unos intereses del 4,5% sin periodo de carencia a devolver en los próximos 3 años.

Por otro lado, se pedirá en una ronda de inversión una cantidad de 30.000€ destinada a las actividades de marketing y al desarrollo y mejora de la aplicación para ofrecer la mayor calidad en el servicio.

En referencia a los gastos de personal, como queda reflejado en el apartado 9.1.1 POLÍTICAS DE RRHH, asciende a 69.500 euros anuales el primer año, correspondientes a los sueldos de 18.000 euros anuales de los tres socios trabajadores y del técnico contratado con un sueldo de 15.500 euros. Este gasto de personal se incrementa progresivamente debido a que se irán necesitando más trabajadores a medida que aumente la actividad y se incrementarán los sueldos de los socios a medida que vaya incrementando el volumen de negocio y la responsabilidad de estos. En el segundo año los sueldos de los 4 componentes crecen un 12% y en los posteriores años, los sueldos de los técnicos que se van incorporando a nuestra empresa será de 18.000€ mientras que los sueldos de los socios fundadores irán incrementando levemente con el tiempo debido al aumento de responsabilidades en la empresa.

El periodo medio de pago relativo a los salarios del personal de CityGo y gastos generales de proveedores y acreedores son mensuales como es habitual, por tanto, lo establecemos en 30 días.

	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO NO CORRIENTE	8.615,85	5.575,70	5.840,55	13.166,25	13.330,95
I. Inmovilizado Material	6.015,85	5.555,70	5.795,55	11.751,25	13.080,95
Terrenos y Bienes Naturales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uillaje	1.000,00	1.100,00	1.900,00	3.400,00	4.800,00
Mobiliario y Enseres	2.189,60	2.033,20	1.876,80	3.910,00	3.597,20
Equipos Informáticos y de las Comunicaciones	2.826,25	2.422,50	2.018,75	4.441,25	4.683,75
II. Inmovilizado intangible	1.400,00	20,00	45,00	115,00	250,00
Propiedad Industrial e Intelectual	1.400,00	20,00	45,00	115,00	250,00
III. Inversiones financieras	1.200,00	0,00	0,00	1.300,00	0,00
Fianzas y Depósitos y Garantías	1.200,00	0,00	0,00	1.300,00	0,00
ACTIVO CORRIENTE	40.884,15	5.457,42	98.869,96	138.567,29	357.295,66
IV. Tesorería	40.884,15	5.457,42	98.869,96	138.567,29	357.295,66
TOTAL ACTIVO	49.500,00	11.033,12	104.710,51	151.733,54	370.626,61

Tabla 11: Proyección Activo

	2021	2022	2023	2024	2025
PATRIMONIO NETO	42.000,00	11.033,12	84.710,51	141.733,54	370.626,61
Capital	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Inversores externos	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Resultado del ejercicio anterior	0,00	-30.966,88	42.710,51	99.733,54	328.626,61
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00
Deudas a largo plazo			10.000,00		
PASIVO CORRIENTE	7.500,00	0,00	10.000,00	10.000,00	0,00
Deudas a corto plazo	7.500,00	0,00	10.000,00	10.000,00	0,00
TOTAL PN + PASIVO	49.500,00	11.033,12	104.710,51	151.733,54	370.626,61

Tabla 12: Proyección Pasivo y Patrimonio Neto

13.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Antes de presentar la cuenta de pérdidas y ganancias es preciso que señalemos algunas cuestiones que hemos tenido en cuenta para su cálculo:

Las ventas netas (Ingresos) el primer año estarán formadas por los ingresos derivados de la comisión por trayecto realizado además de la cuota obtenida por el servicio ofrecido a las empresas cuyo desarrollo se puede observar en el 6.3. VOLUMEN Y RENTABILIDAD. Por otro lado, otros ingresos a considerar a partir del tercer año de actividad será la venta a terceros de los datos recopilados durante los años que se ha estado desarrollando nuestra actividad los cuales se han estimado como un 5% de los ingresos. Esta estimación es bastante conservadora ya que un gran éxito de la aplicación y una gran cantidad de datos recopilados podría suponer que la venta de estos sea la principal fuente de ingresos.

Para la estimación de las ventas en el segundo año será de 50% por la expansión a Cádiz más un 25% debido a la inversión en marketing. Lo que supondría un crecimiento total del 75%. Esta previsión es debida a que la población de Cádiz junto a los municipios cercanos es la mitad que la establecida en Sevilla capital.

La estimación de las ventas de los posteriores años irá acorde a la población de las ciudades en las que nos vamos expandiendo junto a un porcentaje de crecimiento gracias a la inversión en marketing debido a la consolidación de nuestra marca en las ciudades donde ya estamos llevando a cabo nuestra actividad.

En la partida de gastos solo contamos con gastos fijos derivados de nuestra actividad.

La primera partida a considerar es el gasto en marketing donde se llevarán a cabo las distintas estrategias descritas en el apartado de 6.5.3 PROMOCIÓN. Todos estos gastos en Marketing vienen considerados y reflejados en la Tabla 7: Cronograma acciones de marketing del presente plan de negocios. Este gasto se incrementará conforme a los ingresos obtenidos.

Los sueldos y salarios, inicialmente, estarán formados por los cuatro componentes: los 3 socios fundadores de la Sociedad, que además trabajarán en la misma tal y como se refleja en el apartado 9.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA del presente Plan de Negocios. Durante el primer año de actividad los salarios serán bajos como se refleja en la Tabla 8: Retribución, ya que los socios tienen un compromiso del 100% y entienden las necesidades de la Startup. En el año 2 se incrementarán los salarios 3 veces el IPC, rondando un 12% el incremento en la partida de sueldos y salarios. En el tercer año, coincidiendo con la expansión a Málaga, se contratará a una quinta persona la cual se encargará del mantenimiento y resolución de incidencias de la zona Andalucía Oriental. Además, se continúa con la subida gradual de salarios. Para el año 4 se contratarán a 2 personas más con un salario de 18.000 para poder satisfacer las necesidades surgidas en la expansión fuera de Andalucía. Para el último año el equipo constaría de 9 personas en total coincidiendo con la expansión en las ciudades de Madrid y Barcelona.

Se realizará el arrendamiento de un local cuyo importe anual asciende a los 14.400€, se mantendrá esta partida de gastos durante los 3 primeros años. A partir del cuarto año y coincidiendo con la expansión fuera de Andalucía, la partida de arrendamiento asciende a los 30.000€ anuales, ya que se arrendará una segunda oficina para abordar las necesidades.

La partida Servicios Profesionales asciende el primer año a 15.380 que es el precio que Movatec nos ha presupuestado por la creación y mantenimiento de la App y Web durante el primer año. A partir del segundo año, el presupuesto destinado a esta partida disminuye ya que no se tiene que hacer frente a la creación de la Web y la App, tan solo al mantenimiento y optimización de estas. Posteriormente, se mantendrá el mantenimiento de la web y la app y una mejora considerable en el 2024 para poder soportar la expansión realizada.

Por otro lado, en la partida de gastos por suministros hace referencia a los costes de la luz y agua en la oficina, así como de las líneas de teléfono y de internet necesarias para desarrollar nuestra actividad.

Nuestra empresa dispondrá de los gastos financieros descritos en el apartado anterior. En lo que respecta a la provisión del impuesto sobre beneficios, al ser una empresa de nueva creación, el tipo impositivo es del 15% en el primer ejercicio de beneficios de la empresa y en el resto de los ejercicios será del 25%.

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	120.000,00	210.000,00	406.500,00	844.125,00	1.852.950,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	20.325,00	42.206,25	92.647,50
Total Ingresos	120.000,00	210.000,00	426.825,00	886.331,25	1.945.597,50
Servicios profesionales	15.380,00	8.300,00	10.150,00	28.600,00	37.900,00
Arrendamientos	14.400,00	14.400,00	14.400,00	30.000,00	30.000,00
Suministros	2.700,00	2.900,00	3.100,00	6.200,00	6.200,00
Coste de Personal	69.500,00	77.840,00	122.250,00	213.850,00	316.500,00
Coste Marketing	35.800,00	63.000,00	121.950,00	168.825,00	370.590,00
Otros costes	6.576,00	1.300,00	3.700,00	11.400,00	4.130,00
Total Gastos	144.356,00	167.740,00	275.550,00	458.875,00	765.320,00
EBITDA	-24.356,00	42.260,00	151.275,00	427.456,25	1.180.277,50
Amortizaciones	560,15	560,15	560,15	1.120,30	1.270,30
EBIT	-24.916,15	41.699,85	150.714,85	426.335,95	1.179.007,20
Ingresos financieros	15.000,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Gastos financieros	8.949,27	8.547,81	12.263,20	11.832,86	11.383,15
Resultado financiero	6.050,73	-8.547,81	17.736,80	-11.832,86	-11.383,15
BAI	-30.966,88	50.247,66	132.978,05	438.168,81	1.190.390,35
Impuesto sobre beneficios	0,00	7.537,15	33.244,51	109.542,20	297.597,59
Resultado Neto	-30.966,88	42.710,51	99.733,54	328.626,61	892.792,76

Tabla 13: Proyección cuenta Pérdidas y Ganancias

13.2 RATIOS

Para evaluar la evolución de CityGo se han establecido una serie de ratios.

En primer lugar, el ROE muestra la rentabilidad de la compañía sobre los fondos propios mientras que el ROA indica la rentabilidad sobre los activos.

	2021	2022	2023	2024	2025
ROE	-74%	387%	118%	232%	241%
ROA	-63%	387%	95%	217%	241%

Tabla 14. Proyección Ratios

Por otro lado, se ha estudiado también el VAN, Valor Actual Neto del proyecto, y la TIR, Tasa Interna de Retorno.

	2021	2022	2023	2024	2025
VAN	-48.773,50	-21.438,78	29.624,79	164.230,25	456.780,59
TIR		-30%	68%	136%	174%

Tabla 15: VAN y TIR

14. CRONOGRAMA

Por último, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se muestran las principales actividades a desarrollar hasta el comienzo y estabilidad de la actividad. El desarrollo de las actividades a más largo plazo se puede observar en la Tabla 7: Cronograma acciones de marketing y en la Figura 12.1: Cronograma de expansión.

Actividades	2020												2021			
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
Investigación y análisis de mercado																
Captación de inversores																
Creación S.L.																
Desarrollo de App																
Primeras acciones de Marketing																
Lanzamiento de Aplicación Beta																
Comienzo actividad en Sevilla																
Desarrollo de estrategias de Marketing																

Figura 14.1: Cronograma de actividades



15. CONCLUSIONES

Como conclusión se puede afirmar que CityGo es un negocio **rentable, recurrente y escalable**.

- CityGo es **rentable** porque, a pesar de que en el primer año no se obtengan beneficios, como sucede en la mayoría de las Startups, a partir del segundo año sí que lo es coincidiendo con la expansión a otras ciudades y con el aumento del volumen de viajes realizados anualmente.
- **Recurrente** porque nos presentamos como sustitutivo al transporte público convencional, el cual congrega diariamente a miles de usuarios. Durante un año natural, al menos 200 días una persona promedio asistirá a su centro de estudios o trabajo. Ya lo haga en bus, metro o en su propio coche queremos incentivar a esa persona a usar CityGo y por eso hemos desarrollado nuestro sistema de puntos.
- **Escalable** porque prácticamente todas las ciudades españolas tienen una problemática similar a la que tiene la ciudad de Sevilla y así se confirma tras diferentes charlas con estudiantes de diversas ciudades. Es por eso por lo que hemos desarrollado un plan de expansión perfectamente detallado.

Otra de las conclusiones que se puede sacar tras el estudio exhaustivo del presente Plan de Negocios es que CityGo se presenta como un negocio con un **bajo coste de puesta en marcha**, ya que tal y como se muestra en la cuenta de pérdidas y ganancias, 13.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS, la partida de gastos más alta es aquella destinada al pago de nóminas. Si no se tuviese esta partida en cuenta tan solo se necesitaría una buena inversión en Marketing para promocionar y hacer llegar la aplicación al máximo número de clientes potenciales, y la inversión en la creación y mantenimiento de la App y Web que no tiene un coste excesivamente elevado.

Además, CityGo será un servicio bien recibido por la comunidad universitaria y jóvenes trabajadores, y así **lo reflejan los datos** obtenidos de la encuesta realizada a más de 150 jóvenes de la ciudad de Sevilla, donde más del 65% de los encuestados pagarían un poco más de lo que lo hacen actualmente por el servicio que proponemos desde CityGo.

El motivo principal por el que CityGo triunfará en este sector es por el sentimiento de **economía colaborativa** tan afincado que tienen los jóvenes universitarios, y así lo demuestra el éxito de aplicaciones tan diversas entre sí como son Wallapop, BlaBlaCar y Bizum.

Por último y no menos importante, CityGo es una aplicación comprometida con el medio ambiente. Con el uso de esta se puede ahorrar hasta el 50% de las emisiones de CO2 emitidas por vehículos privados actualmente en la ciudad de Sevilla. El motivo es que no es lo mismo que cuatro personas utilicen su propio coche para desplazarse a un punto B, a que lo hagan esas mismas 4 personas en un único coche. Es por esto por lo que optamos a la **captación de fondos europeos** que promueven el desarrollo de nuevos planes de **negocios más ecológicos y sostenibles**, como por ejemplo el fondo europeo Green Dealt.