

“Nuestro principal competidor es el coche vacío”

Desde que aterrizara en España en enero de 2010, el uso de BlaBlaCar ha crecido de forma exponencial. Un espíritu emprendedor, flexible y muy versátil es lo que ha llevado a la start-up a convertirse en la mayor red social de viajes de larga distancia en coche compartido. Y es que los datos no mienten: “somos el segundo mercado más importante después de Francia, nuestro país de origen, con 3 millones y medio de usuarios frente a los 40 que tenemos en todo el mundo”. El Consejero Delegado de Capgemini, Paulo Morgado, “viaja” en esta ocasión acompañado de Jaime Rodríguez, Country Manager de BlaBlaCar, al más puro estilo de la nueva economía colaborativa.

¿Cuál piensas que es la principal aportación de BlaBlaCar a la sociedad?

La compañía parte de una revolución que se ha producido gracias a la tecnología, que es permitir que confiemos los unos en los otros de forma masiva. Hasta ahora, esa generación de confianza no era posible, pero con la tecnología hemos conseguido que personas que no se conocían de antemano tengan suficiente información la una sobre la otra como para confiar en sí mismas. A partir de ahí, BlaBlaCar lo que hace es crear una comunidad de personas que pueden viajar juntas de una forma más sostenible, más social y más asequible. Por lo tanto, hay un aporte de valor inmediato en cuanto a facilitar la movilidad de las personas.

Evidentemente, la parte de seguridad es muy importante, pero la de hacer coincidir la oferta y la demanda, también...

Es clave. Y parte de ese cruce se hace gracias a la confianza. En este sentido, BlaBlaCar ha generado una serie de perfiles y mecanismos de información que permiten conocer la edad de la otra persona, sus gustos, ver la fotografía, saber si sus direcciones de teléfono móvil han sido verificadas, cómo de hablador es y si se define como “Blablaba, Blabla o Bla”, de ahí nuestro nombre. Pero también existe una tecnología por detrás. Hay una serie de análisis de Big Data y cada vez utilizamos más algoritmos de *machine learning* para facilitar ese cruce entre oferta y demanda. Desde el punto de vista de modelo de negocio, somos un *market place* que conecta oferta y demanda, y ahí la tecnología juega un papel fundamental.

Ha habido mucha polémica sobre si BlaBlaCar es competencia desleal para otros medios de transporte tradicionales. ¿Qué opinas sobre esto?

Al final hay que entender que la competencia no implica sustituir un servicio por otro, y la realidad es que 2/3 de la oferta que hay en BlaBlaCar no tiene equivalente directo en medios de transporte tradicionales. Obviamente, siempre habrá una parte del mercado que se solape, pero hay otra parte que era una oferta que estaba bloqueada. Nosotros siempre decimos que nuestro principal competidor es el coche vacío, es el coche con un solo ocupante. Sabemos que más de un 20% de nuestros usuarios declara que viaja más de lo que lo hacía antes de tener acceso a una movilidad como la nuestra. Plantear la competencia en términos binarios de “sector tradicional o sector nuevo” es un error, porque no se suplanta completamente uno por otro,



JAIME RODRÍGUEZ

COUNTRY MANAGER DE BLABLACAR PARA ESPAÑA Y PORTUGAL

Es Ingeniero Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid. Antes de ocuparse de la dirección de operaciones en los mercados español y portugués, ejerció como Director de Marketing de BlaBlaCar. Desde el comienzo de su carrera profesional ha estado vinculado al ámbito emprendedor en el sector de la tecnología, donde ha trabajado en start-ups como 6CERO y Zhilabs.

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE CAPGEMINI ESPAÑA

vivido, y sigue viviendo, una situación bastante surrealista. Es el único país del mundo en el que hemos tenido algún tipo de problema legal o regulatorio. Yo creo que si tú contratas un perito o un consultor y le pides que analice cuánto cuesta el trayecto en coche desde un punto A a un punto B, te va a decir que tiene un coste en gasolina, en peaje, un coste de mantenimiento y de depreciación del vehículo por los kilómetros... El modelo de BlaBlaCar está pensado para que puedas compartir todos los componentes del gasto, que son en los que incurres. A partir de ahí, ¿por qué está hecho así? Lo que no queremos es tener conductores profesionales, no tiene sentido para nuestro modelo de negocio que la gente haga un viaje por ganar dinero. Pero ya que van a viajar, ¿por qué no permitirles compartir la mayor parte de los gastos? Es un debate que está más que

sino que la tarta se expande. Por lo tanto, hay una diferencia evidente, existe una mayor oferta para el consumidor, y al final, él es quien elige.

¿Cómo funciona BlaBlaCar? Siempre ha existido el debate de si tenía que cubrir únicamente el precio del combustible o si debía incluirse también el mantenimiento del coche... ¿Cómo se calcula el precio por viaje?

Esa es una discusión que solo hemos tenido en España, donde BlaBlaCar ha



El modelo de BlaBlaCar está pensado para que puedas compartir todos los componentes del gasto, que son en los que incurres



resuelto en todos los países de Europa. En Francia incluso está regulado por Ley. Intuitivamente, tiene sentido que si yo realizo un viaje que conlleva unos costes, pueda compartirlos.

Cuando comprasteis Carpooling, vuestro mayor competidor en Alemania, ¿qué complementariedad buscabais?

Lo que buscábamos en ese momento era equipo. Un equipo local, apegado a la cultura local y que fuese capaz de ejecutar. Carpooling era nuestro único gran competidor a nivel mundial, era una empresa grande que había empezado a la vez que nosotros en Alemania. En ese caso tuvo más que ver con la competencia que se generó entre ambas compañías, y cuando BlaBlaCar comenzó a ganar la “batalla”, se decidió llevar a cabo la adquisición.

¿Quién trabaja, o quién podría trabajar, en las oficinas de Blablacar?

Nuestros equipos están muy orientados a Marketing y Comunicación. Cuando yo entré, cerca del 15% de los empleados eran ex emprendedores. Se buscaba un espíritu emprendedor, un espíritu muy flexible, muy versátil. Una start-up como

BlaBlaCar crece a ritmos vertiginosos y necesita personas que muchas veces no son expertas en un campo concreto, pero que son jóvenes con mucha capacidad de aprendizaje y de adaptación. Por eso, un perfil emprendedor y con conocimientos digitales, bien porque hayan aprendido, bien porque hayan trabajado anteriormente en empresas digitales, se ha valorado siempre mucho.

Hablando de marketing, ¿qué tipo de publicidad hacéis?

Tradicionalmente hemos hecho un marketing puramente *online*, pero en el momento en el que nuestros mercados comienzan a crecer a ese ritmo tan acelerado, damos el salto a *offline*. Facebook ha sido uno de nuestros grandes canales de adquisición de clientes y de usuarios, también Twitter. Todas las plataformas nos son favorables porque permiten capturar muy bien las intenciones de viajar. Tenemos mucho *partnership* con las empresas digitales, sobre todo con buscadores de viajes. Pero es cierto que llega un momento en el que, cuando te quieres aproximar a un público más masivo o a segmentos de población un poco más adulta, el mar-

keting digital deja de ser tan efectivo. En ese momento es cuando comenzamos a hacer publicidad en televisión y radio principalmente. Y aunque yo no lo considero un canal de marketing en sí mismo, obviamente la prensa es un recurso fundamental. Entonces, se van viviendo distintas fases. Cuando aterrizas en un mercado lo primero que hay que hacer es explicar el negocio, en nuestro caso, qué era “eso” de compartir coche. Es una etapa de educación que no se centra tanto en adquirir usuarios como en explicarle a todo el mundo que es algo normal, que se hace en toda Europa y que te permite ahorrar. Ahí, tu estrategia de posicionamiento es diferente, y después vas evolucionando hacia un marketing más de respuesta directa: “vas a viajar este fin de semana, acuérdate de que puedes compartir coche”.

¿Cuál es vuestro usuario “tipo” de conductor y de pasajero? ¿Existe un perfil homogéneo entre países o hay algunos que tienen algún tipo de especificidad?

A día de hoy es tremendamente heterogéneo. Cuando aterrizamos en España la media general de usuarios era de unos

24 años. Ahora tenemos 1/3 de usuarios por encima de los 33 años y 2/3 por debajo. El *core target* del conductor diría que está entre los 20 y los 45 años, principalmente porque la gente joven cada vez tiene menos interés en tener un coche en propiedad, y por perfiles de movilidad en coche propio, es mucho más frecuente en personas un poco más adultas. Nuestros “embajadores” más valiosos están entre los 35 y los 45 años. En cuanto a los países, los perfiles tienden a homogeneizarse sobre todo en Europa occidental, y a ser más similares entre sí a medida que maduran. Las diferencias se dan en países distintos culturalmente. Por ejemplo, en España el ratio entre hombres y mujeres dentro de la comunidad es casi 50/50. Sin embargo, en Turquía cerca del 90% de los usuarios son varones. Y en India nos encontramos en su momento con un problema que no habíamos anticipado, y es que las mujeres no suelen viajar solas, sino que suelen hacerlo acompañadas de sus maridos, lo que nos llevó a plantearnos si teníamos que hacer perfiles de pareja. Por lo tanto, excepto en aquellos casos en los que hay diferen-



La juventud puede ser un valor muy positivo para dejar volar la imaginación en pro de modelos de negocio más disruptivos



UNA CUESTIÓN DE VALORES



Los valores son los pilares fundamentales de cada organización. A pesar del tiempo pasado, del éxito vivido y de los logros alcanzados, estos deben permanecer inmutables.

cias culturales, la propuesta de valor del coche compartido es lo suficientemente amplia como para que represente a la sociedad en general, empezando primero por poblaciones más jóvenes y extendiéndola después al resto.

¿Algún sector o empresa que visualices que podría ser un *partner* importante?

Hemos hecho algo muy interesante hace un año y medio con Axa. Como comentaba al principio, buena parte de nuestro trabajo diario es generar confianza. Firmamos un acuerdo global con Axa para proporcionar un seguro adicional a los viajes que cubre asistencia jurídica y en carretera, recuperación de objetos olvidados o, como en el caso de España, donde el seguro a terceros no cubre al conductor, una cobertura para esta figura. Yo creo que van a surgir *partners* que van a acompañar a BlaBlaCar y a otras empresas digitales, ya no tanto en la parte de crecimiento o de captación de nuevos usuarios, pero sí en servicios de valor añadido.

¿Qué perspectivas de futuro tenéis?

BlaBlaCar tiene ahora 10 años de antigüedad y España es el segundo mercado

que lanzamos hace ya 7 años, y el segundo más importante después de nuestro país de origen, que es Francia. Contamos con 3 millones y medio de usuarios frente a los 40 que hay en todo el mundo, y sabemos, por la trayectoria que ha tenido nuestro país vecino, que todavía podemos crecer fácilmente en múltiplos de 2 o 3 veces su tamaño actual. El incremento de los últimos años es absolutamente exponencial y no se está decelerando, con lo cual entendemos que vamos a seguir creciendo a ritmos muy altos tanto en volumen como en liquidez. Las perspectivas son muy buenas aquí y en todo el mundo. De hecho, uno de los mercados que más gratamente nos ha sorprendido ha sido Rusia. Lo lanzamos hace 4 años y a día de hoy, es el que más rápido está creciendo.

¿Cómo intuyes que puede ser el mundo dentro de 10 años?

Habrà grandes cambios en muchos órdenes. Soy ingeniero de formación y algo de lo que estudié en la carrera se va cumpliendo. Las olas de disrupción tecnológica son cada vez más frecuentes y virulentas, y las curvas de adopción de las nuevas tecnologías, cada vez más

rápidas. Hay varias tendencias que parecen claras, pero poniendo el foco en el ámbito de la movilidad, que es lo que conozco mejor, estoy convencido de que el coche, tal y como lo hemos conocido hasta ahora, va a transformarse radicalmente, y la forma en la que nos movemos, también. El coche del futuro más próximo va a ser, seguro, un coche eléctrico; será compartido, casi seguro; y, muy probablemente, autónomo. Hay una idea en paralelo a esto de cómo va a crecer la figura del ciudadano-productor alrededor de la economía colaborativa. Ya no van a ser consumidores, sino prosumidores. Vamos a ver cómo individualmente gestionamos nuestros propios bienes para generar riqueza a través de ellos. Un ejemplo es que en el futuro podremos disponer de un vehículo autónomo que, mientras trabajas, está dando vueltas por la ciudad llevando gente de un lado a otro generando ingresos. Esto va a cambiar radicalmente la manera en la que se estructuran las ciudades, pero yo tengo la esperanza de que nos permita tener entornos más limpios, más sostenibles, y con menos trá-

fico pero mucho más eficiente a la hora de desplazarte. Sin duda, vamos en la dirección correcta.

Y en una empresa joven, donde el componente digital adquiere un papel protagonista, con estructuras que difieren de las tradicionales, ¿la forma de ejercer el liderazgo es también distinta?

En BlaBlaCar existe muy poca jerarquía, las estructuras son muy planas y la interlocución, ya no solo conmigo sino con el CEO de la compañía, es frecuente, cercana y habitual. El rol de liderazgo se traduce en el hecho de trabajar con el equipo. Es liderazgo en el sentido de que te sigan, no de “empujarles”. Está relacionado con tu capacidad para involucrar al resto y darles una visión real de hacia dónde vamos y por qué, y de facilitar las herramientas y eliminar aquellos obstáculos que puedan surgir por el camino. No se trata de dirigir, sino de “remangarte” y ver en qué dirección va todo.

Por Laura Horcajada, Redacción APD
Fotógrafo: Juan Aroca, estudio 2.0

