



ICAI – Grado en Administración de Empresas

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **Plan de negocio de la *start-up* Movables: alquiler de muebles**

Clave: 201506428

*A Rocío y al equipo de Movable (Antonio, Lucía, Maribel),  
por hacer este trabajo posible.*

*A mi madre,  
por hacer posible todo lo demás.*

# Resumen

Este trabajo se desarrolla en un marco de creciente incertidumbre, donde las empresas necesitan metodologías ágiles e innovación para poder sobrevivir y crecer. Se une a esta situación el contexto del cambio en muchos aspectos de la demanda, cada vez más personalizada, digital y preocupada por perseverar el medio ambiente y favorecer la economía circular.

El sector del mueble no es ajeno a esta evolución. En 2017, la facturación de mobiliario en comercio electrónico aumentó un 42% en España (ANIEME, 2021), y en 2017 Statista Digital Market Outlook estimaba que el volumen de ecommerce de muebles en España llegaba a los 918 millones de euros.

Sin embargo, aunque algunos competidores del sector (como es el caso, por ejemplo, de Ikea), sí están haciendo esfuerzos por acompañar este cambio de tendencia y estar más cerca del consumidor final y sus preferencias, la industria del mueble no está evolucionando a la velocidad que lo demanda el mercado.

En este contexto nace Movables, una empresa de alquiler de muebles que tiene como propósito aliviar el estrés económico que supone pagar el alquiler de una vivienda. No todos los pisos de alquiler vienen amueblados: en Madrid, el porcentaje de viviendas de alquiler es de un 50% (Idealista, 2021). Si se analiza Barcelona, este porcentaje desciende al 42%. Movables tiene como misión crear hogar pagando menos dinero, permitiendo a los inquilinos un coste más asequible del amueblado, a la vez que se reduce el desperdicio de muebles.

# Abstract

This work takes place in a context of growing uncertainty, where companies need agile methodologies and innovation to survive and grow. This situation is coupled with the context of change in many aspects of demand, which is increasingly personalized, digital and concerned about preserving the environment and promoting the circular economy.

The furniture sector is no stranger to this evolution. In 2017, furniture turnover in e-commerce increased by 42% in Spain (ANIEME, 2021), and in 2017 Statista Digital Market Outlook estimated that the volume of furniture ecommerce in Spain reached €918 million.

However, although some competitors in the sector (Ikea's case, for example), are making efforts to come along with this trend change and be closer to the end consumer and their preferences, the furniture industry is not evolving at the speed demanded by the market.

In this context Movables is born, a furniture rental company that aims to alleviate the economic stress of paying rent for a home. Not all rental apartments come furnished: in Madrid, the percentage of rental housing is 50% (Idealista, 2021). If Barcelona is analyzed, this percentage drops to 42%. Movables' mission is to create a home while paying less money, allowing tenants a more affordable cost of furnishing, while reducing furniture waste.

# Tabla de contenido

## 1. Introducción

- 1.1. Propósito general y contextualización del tema
- 1.2. Objetivos del trabajo
- 1.3. Metodología
  - 1.3.1. Análisis de la industria
  - 1.3.2. Plan de negocio
  - 1.3.3. Plan financiero

## 2. Identificación de la oportunidad de negocio: la actividad de alquiler de muebles en España.

- 2.1. Start-ups: concepto, características y tendencias recientes en España
- 2.2. Evolución del *ecommerce* en España
- 2.3. *Marketplace* o *reseller*
- 2.4. Mercado de muebles global y nacional
- 2.5. Análisis de la competencia

## 3. Plan de negocio de Movable: *Business Model Canvas*

- 3.1. Idea de negocio
- 3.2. Misión, vision y valores
- 3.3. *Business Model Canvas*
  - 3.3.1. Propuesta de valor
  - 3.3.2. Segmentación de clients
  - 3.3.3. Relación con los clients
  - 3.3.4. Canales
  - 3.3.5. Socios clave
  - 3.3.6. Actividades clave
  - 3.3.7. Recursos clave
  - 3.3.8. Estructura de ingresos
  - 3.3.9. Estructura de costes

## 4. Plan financiero de Movable

- 4.1. Principales hipótesis del modelo
- 4.2. Proyecciones

## 5. Conclusiones

## 6. Bibliografía

## 7. Anexos

- 7.1. Anexo I:

# Índice de figuras

Ilustración 1: Value proposition canvas de Osterwalder y Pigneur .....	11
Ilustración 2: lista de países con más start-ups por habitante en Europa .....	15
Ilustración 3: Países destinatarios de exportaciones de muebles españoles .....	21
Ilustración 4: exportaciones de muebles en España por comunidad autónoma.....	22
Ilustración 5: importaciones de muebles en España por países exportadores .....	22
Ilustración 6: evolución de clientes y de ingresos de Wayfair .....	25
Ilustración 7: logo de Movable .....	26
Ilustración 8: valores de Movable.....	28
Ilustración 9: Business Model Canvas de Movable.....	28
Ilustración 10: Value Proposition Canvas de Movable .....	30
Ilustración 11: disposición de pago de alquiler del mueble sobre su precio base.....	44
Ilustración 12: predisposición a alquilar una cómoda en un piso de alquiler sin amueblar .....	45

# Índice de tablas

Tabla 1: acumulado de la inversión anual en start-ups en España .....	14
Tabla 2: volumen de negocio de e-commerce en España.....	16
Tabla 3: Número de transacciones de e-commerce en España.....	17
Tabla 4: Previsión de ingresos retail en e-commerce en España ('000 M€).....	18
Tabla 5: Producción nacional de muebles en España.....	20
Tabla 6: sectores más populares en ventas e-commerce en España.....	23
Tabla 7: viviendas de alquiler amuebladas o sin amueblar en España.....	36
Tabla 8: Estimación de mercado objetivo y penetración de Movable en el mercado de muebles en España.....	41
Tabla 9: muebles seleccionados para alquilar en la web de Movable .....	43
Tabla 10: facturación media para Movable por habitación y salón .....	45
Tabla 11: Desglose de pisos de alquiler de idealista por número de habitaciones y por tamaño .....	46
Tabla 12: resultados del escenario base.....	52
Tabla 13: evolución de ingresos, gastos y beneficios de Movable en el escenario base ....	53
Tabla 14: análisis de sensibilidad del beneficio acumulado en el año 10 .....	54
Tabla 15: análisis de sensibilidad del beneficio bruto en el año 10 .....	54
Tabla 16: resultados del escenario 2.....	55
Tabla 17: resultados del escenario 3.....	55

# 1. Introducción

El presente trabajo trata de la elaboración del plan de negocio de Movable, empresa de alquiler de muebles. Tras una Introducción al sector y al panorama emprendedor, se realizará un *Business Model Canvas* para analizar los elementos estratégicos de la *start-up* y, finalmente, se realizarán proyecciones financieras para testar la viabilidad del negocio.

## 1.1. Propósito general y contextualización del tema

La reciente pandemia de la Covid-19, unida a una inflación económica en España que supera el 5,5%, hace presagiar que estamos ante el inicio (si no ha comenzado ya) de una crisis comparable a la de 2008. Como en todas las crisis, el principal afectado es el ciudadano medio, ese que tiene serias dificultades para ahorrar debido al elevado coste de vida.

Uno de los principales factores que complican el bienestar de una persona con dificultades económicas es el precio del alquiler. En otros países, como Alemania, se ha empezado a introducir un “tope de alquiler” (Ríos, 2021). Una medida controvertida y con grandes implicaciones políticas, pero que pone de relieve el hecho de que el precio del alquiler es un tema que preocupa tanto a la masa social como a los gobiernos.

En este contexto nace Movable, una empresa de alquiler de muebles que tiene como propósito aliviar el estrés económico que supone pagar el alquiler de una vivienda. No todos los pisos de alquiler vienen amueblados: en Madrid, el porcentaje de viviendas de alquiler es de un 50% (Idealista, 2021). Si se analiza Barcelona, este porcentaje desciende al 42%. Movable tiene como misión crear hogar pagando menos dinero, permitiendo a los inquilinos un coste más asequible del amueblado, a la vez que se reduce el desperdicio de muebles.

## 1.2. Objetivos del trabajo

Los objetivos del presente trabajo se resumen en entender el contexto actual del mercado de muebles y de *e-commerce* en España, desarrollar el *Business Model Canvas* de Movable y plantear las diferentes estrategias de Movable en el mercado después de hacer la proyección financiera, para posteriormente decantarse por una de ellas.

### **1.- Identificar las tendencias más recientes de *e-commerce* y del mercado de muebles en España**



El primer objetivo es plantear

## **2.- Presentar el *Business Model Canvas* de Movables**

El segundo objetivo concreto de este documento es la elaboración del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) de Movables. En él, se podrán analizar diferentes elementos de la *start-up*, permitiendo una visión holística del negocio.

## **3.- Realizar un análisis financiero que permita analizar el posicionamiento de mercado de Movables.**

En el punto 4. “Análisis financiero de Movables” del presente trabajo, se realizarán proyecciones financieras en base a hipótesis que se explicarán más adelante, con el objeto de analizar la viabilidad económica del modelo de la *start-up*.

Además, se llevará a cabo un análisis de sensibilidad y de distintos escenarios, permitiendo una evaluación más detallada de la posible inversión y beneficio que puede reportar el negocio, el contraste de hipótesis en un futuro gracias a la buena trazabilidad del modelo y el posicionamiento estratégico de Movables en el mercado.

## **1.3. Metodología**

Para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, se llevará a cabo una metodología basada en tres elementos.

El primero de ellos es la revisión de la **literatura existente**. Se profundizará en los informes y publicaciones recientes del estado de la cuestión tanto para el ecosistema emprendedor como para el sector de muebles en el panorama internacional y en España, haciendo foco en cómo el e-commerce puede afectar a este mercado y analizando si es mejor que Movables salga al mercado como un marketplace o como un reseller. También se llevará a cabo un breve análisis de competidores para entender cómo está estructurado el mercado.

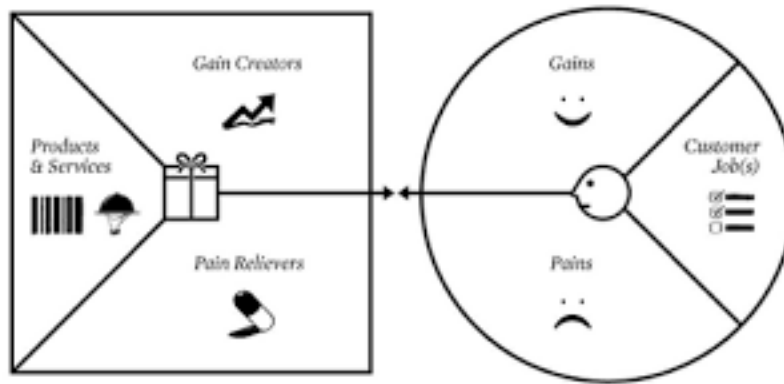
El segundo punto de la metodología es la realización del ***Business Model Canvas de Movables***. Esta es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2010, ampliamente reconocida en el mundo emprendedor debido a su utilidad para ser exhaustivo y excluyente, a la vez que claro y directo, para analizar los elementos que

conforman una *start-up*. La herramienta cuenta con nueve elementos, que se analizarán en detalle en el apartado 3 del presente trabajo.

Dentro del *Business Model Canvas*, el elemento más importante es la **propuesta de valor**. Para analizar la propuesta de valor de Movables, se va a recurrir al *Value Proposition Canvas*, herramienta también diseñada por Osterwalder y Pigneur (2009). Dentro de este instrumento, se pueden apreciar dos bloques diferenciados:

- **Perfil del consumidor:** intenta describir el perfil del cliente que se va a beneficiar de la propuesta de valor de la *start-up*. Es el segmento de la derecha del esquema (el círculo), y en él aparecen tres elementos:
  - Actividades habituales (*customer jobs*): actividades relacionadas con el producto o servicio en cuestión, que los clientes están intentando realizar habitualmente.
  - Dolores (*pains*): situaciones no deseadas que experimentan los clientes al realizar las “actividades habituales”. ¿Lleva mucho tiempo? ¿Supone un coste elevado? ¿Hay riesgos realizando esa actividad? ¿Las soluciones actuales suponen un bajo rendimiento?
  - Beneficios (*gains*): las ganancias o soluciones que esperan encontrar los clientes realizando las “actividades habituales”. ¿Qué resultados espera el cliente y con qué calidad? ¿Qué está facilitando la vida del cliente? ¿En qué términos se está midiendo el éxito?
  
- **Mapa de valor:** trata de recopilar los atributos que añaden valor al cliente y que diferencian al modelo de negocio, haciendo única la propuesta de valor. Es la sección izquierda del esquema (el cuadrado), y se divide en tres subsecciones:
  - Productos y servicios ofrecidos: el instrumento o herramienta que ayuda al cliente a resolver su necesidad no satisfecha.
  - Creadores de ganancias (*gain creators*): responde a cómo se está aportando beneficio a los clientes en base a sus expectativas.
  - Analgésicos (*pain relievers*): responde a cómo se están resolviendo los problemas o necesidades de los clientes (los “dolores”).

Ilustración 1: Value proposition canvas de Osterwalder y Pigneur



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009).

Entre estas dos secciones de la propuesta de valor, es necesario tratar de conseguir el *fit*. Se logra el *fit* cuando los clientes se entusiasman con la propuesta de valor, ocurriendo esto cuando se abordan las “actividades habituales”, se alivian los “dolores” extremos y se consiguen “creadores de ganancias” que de verdad importan a los clientes. El *fit* es difícil de encontrar y mantener, pero es la esencia del diseño de la propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014).

## 1.4. Estructura

La estructura del presente estudio se elaborará de la siguiente forma: primero, se llevará a cabo un análisis de la industria del mueble en España y de la evolución de las start-ups a nivel nacional; segundo, se elaborará el plan de negocio de Movable y, tercero, se hará un análisis financiero para la start-up plasmando las principales hipótesis del mismo.

## 2. Identificación de la oportunidad de negocio: la actividad de alquiler de muebles en España.

### 2.1. *Start-ups*: concepto, características y tendencias recientes en España

A pesar de que el concepto de *start-up* ha tenido su auge en los últimos diez años, incorporándose cada vez más al vocabulario español (más, si cabe, en el ámbito empresarial o universitario), su origen no tiene lugar en esta década. Tampoco en este siglo.

El origen de esta palabra se puede situar en el marco histórico-temporal en 1957, cuando un grupo de ocho ingenieros dejaron su puesto de trabajo en Shockley Labs, empresa de Silicon Valley, buscando financiación para su nuevo proyecto: Fairchild Semiconductor, la que es considerada la primera *start-up* (Quiles, 2017).

Sin embargo, la definición del término *start-up* que crea un mayor consenso en la actualidad es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable” (Blank, *El manual del emprendedor*, 2012). Steve Blank, profesor de la Universidad de Berkeley (California) y una de las figuras más reconocidas en el ámbito del emprendimiento, recogió esta definición en su obra *El Manual del Emprendedor*, y nueve años después sigue siendo la más aceptada.

La exactitud de la definición se ve propiciada, además de por la aportación de Blank durante toda su carrera al ecosistema emprendedor, por la publicación de dos obras de vital importancia: *El Método Lean Start-up* (Ries, 2011)<sup>1</sup> y *Generación de Modelos de Negocio* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Mientras que la importancia del segundo libro (donde se introduce el concepto de *Business Model Canvas*) se abarcará con mayor profundidad en el apartado 3 del presente trabajo, el libro de Eric Ries, profesor de Stanford University y Yale University, supuso el nacimiento del método para crear esos negocios recurrentes, rentables y escalables. En él, se concibe la *start-up* como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”.

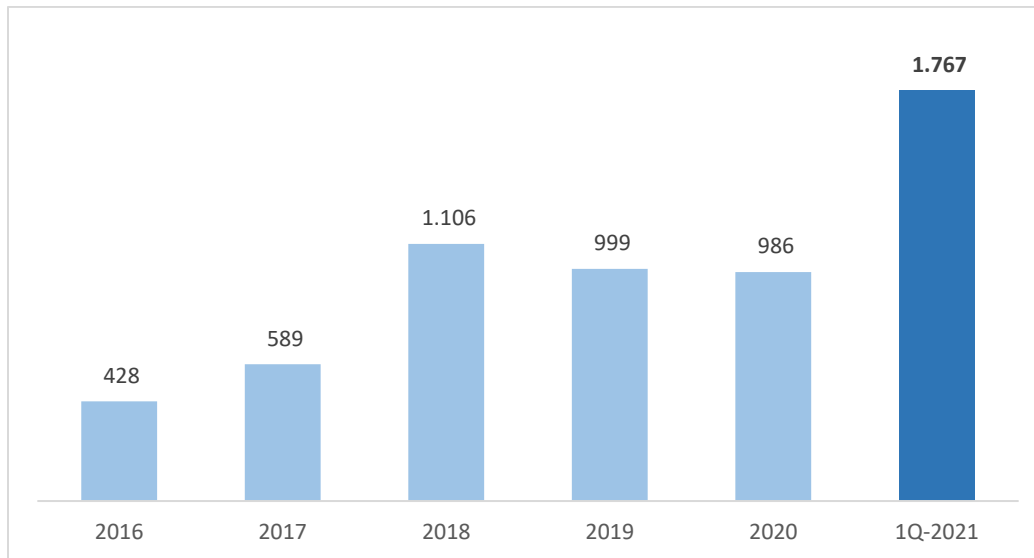
Sobre la definición aportada por Blank, y añadiéndole al marco contextual esas dos obras anteriormente mencionadas, se procede a ahondar en cada una de las características contenidas en ella:

- Carácter temporal: una *start-up* es lo que le debe pasar a una empresa antes de ser empresa, de ahí que sea una organización temporal. Cuando una *start-up* encuentra el modelo de negocio, es cuando deja de ser una *start-up* y empieza a ser una empresa conforme la entendemos a nivel de gestión, riesgos, estructuras... (Esteve, 2015).
- Rentable: debido al contexto de incertidumbre en el que implícitamente emerge una *start-up*, es necesario que ésta sea rentable y sostenible desde su creación.
- Recurrente: la vida de una *start-up* busca un modelo de negocio recurrente, es decir, cíclico. Por ello, Eric Ries incluyó en *El Método Lean Start-up* el proceso iterativo a seguir para su desarrollo: aprender – construir – medir. Con este método, trata de enseñar a los lectores cómo dirigir una *start-up*, cuándo pivotar y cuándo perseverar para hacer crecer el negocio a la mayor celeridad posible.
- Escalable: la idea de escalabilidad de una *start-up* está profundamente ligada a la recurrencia del modelo de negocio. Una *start-up* escalable suele requerir capital de riesgo externo para crear demanda en el mercado. Hay distintas condiciones iniciales que determinan si una *start-up* es escalable (Blank, 2010)
  - La visión de la idea es amplia y profunda. Se pretende construir una industria, no solo un producto o empresa.
  - Creer en la visión de la *start-up*, alineándose los retos de ésta con un reto personal del fundador.
  - Ver a largo plazo – imaginarse un tamaño de empresa considerable pasado un intervalo de tiempo razonable (de uno a tres años).
  - Contratar buenos empleados y asociarse con cofundadores que crean en la visión de la *start-up*, con talento y que sean capaces de convencer a los inversores de que su idea no es una distorsión de la realidad, sino algo realizable.

Una vez definido el concepto de *start-up* y las características que debe llevar intrínsecas, es pertinente hablar de su evolución en España y de las tendencias más recientes.

En cuanto a inversión en *start-ups*, se ha superado la cifra anual de todos los años anteriores tan solo en el primer cuatrimestre de 2021 (Torrego, 2021), con 1.767 millones de euros invertidos en un total de 131 operaciones (por las 75 operaciones del primer cuatrimestre de 2020).

Tabla 1: acumulado de la inversión anual en start-ups en España



Fuente: *Elaboración propia a partir de Torrego, 2021.*

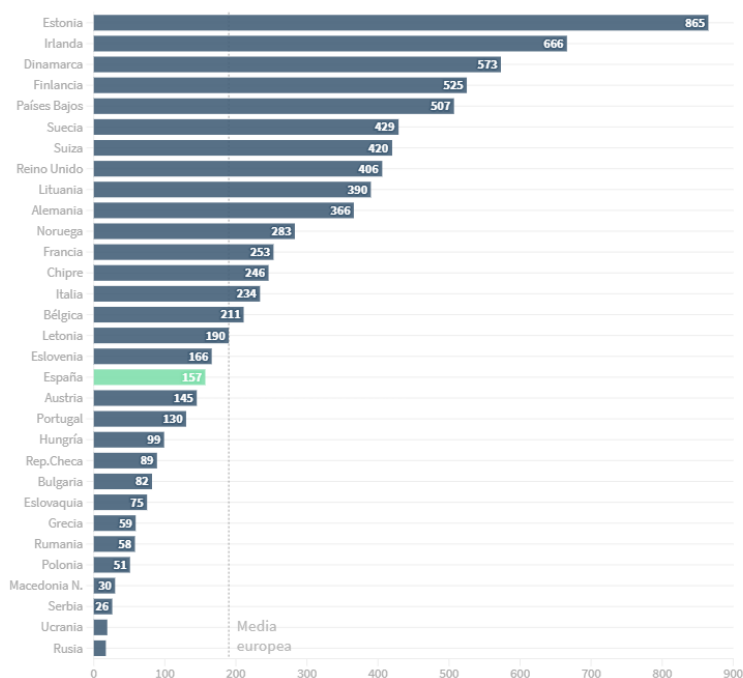
En concreto, siguiendo la misma fuente, tan sólo en el mes de abril se han cerrado 272 M€ en rondas de financiación, lo que supone una cifra mayor a la de todo el primer cuatrimestre del año 2020 (234 M€). Además, cabe destacar que el 86% de la inversión del primer cuatrimestre de 2021 (lo que supone 1520 M€) se concentra en las 11 operaciones rondas de mayor tamaño:

- 1.- Glovo: 450 M€.
- 2.- Idealista: 425 M€.
- 3.- Jobandtalent: 188 M€.
- 4.- Wallapop: 157 M€.
- 5.- Travelperk: 132 M€.
- 6.- Userzoom: 85 M€.
- 7.- Wallbox: 33 M€
- 8.- Koa Health: 30 M€.
- 9.- Preply: 29 M€.
- 10.- Satlantis: 14 M€.
- 11.- Amovens: 7 M€.

A pesar de este crecimiento en el presente año, España todavía no se encuentra entre los países con mejor ecosistema emprendedor y mayor atractivo de inversión, como afirma el reciente informe ‘*State of European Tech*’, (Atómico, 2020). Según el mismo, solo dentro

de la Unión Europea habría 17 países (de una lista de 31) con un mayor número de *start-ups* por millón de habitantes:

Ilustración 2: lista de países con más *start-ups* por habitante en Europa



Fuente: Informe 'State Of European Tech' a partir de Blanco, 2021

Por otro lado, South Summit Spain elabora cada año un Mapa del Emprendimiento, que muestra las tendencias más relevantes en el ecosistema emprendedor español. Algunos de los datos más relevantes que ha aportado South Summit Spain (2020) incluyen:

- El perfil del emprendedor en España es cada vez más cualificado, dotando al sector de atractivo para gente con estudios superiores. El 97% de los emprendedores cuenta con título universitario, el 82% con posgrado y el 14% cuenta con un doctorado.
- Se observa una consolidación del “emprendedor en serie”. El 60% de cada 10 emprendedores españoles han creado al menos dos startups y el 44% ha creado al menos tres, y un 8% más de cuatro.
- En España, un 66% de las *start-ups* cuenta en sus proyecciones con hacer contrataciones en 2021, frente al 54% de la media europea o el 45% de la media norteamericana.
- Se observa una tendencia a la presencia de *scaleups*, que ya supone un 15% de las *start-ups* españolas

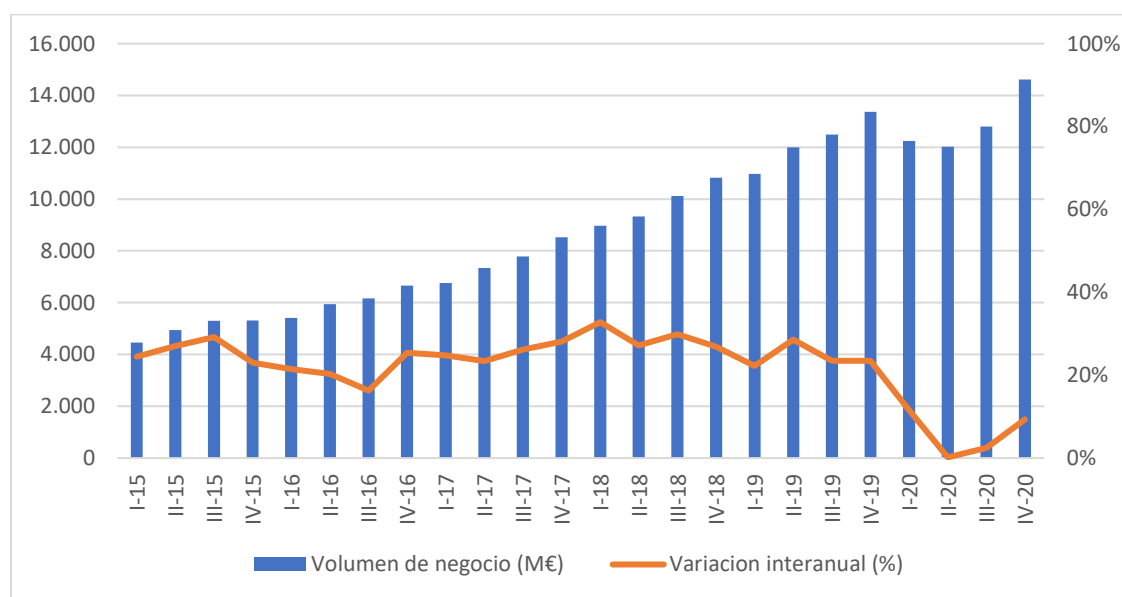
- Se mantiene estable la presencia femenina en *start-ups*.

Todos estos datos, concluye el informe, vienen a consolidar el sector *start-up* en España. No obstante, apuntan también a que hace falta una mayor regulación fiscal y acceso a financiación para poder impulsar con mayor certeza la inversión en el emprendimiento nacional.

## 2.2. Evolución del *e-commerce* en España

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), en la base de datos que recoge en su página web, aporta la cifra de facturación de volumen de negocio en comercio electrónico en España de los últimos años.

Tabla 2: volumen de negocio de *e-commerce* en España



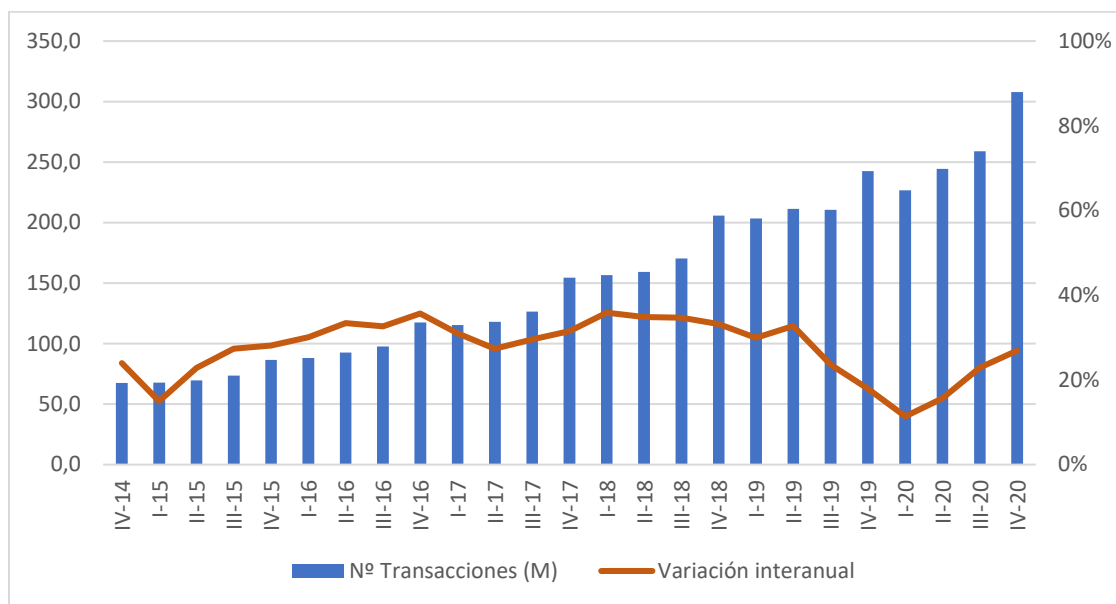
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (CNMC, 2021)

La pandemia del Covid-19 supuso un ligero ajuste respecto al sólido y constante crecimiento que venía experimentando el volumen de negocio de *e-commerce* en España, siempre alrededor de un aumento de 20% interanual. No obstante, este porcentaje no ha sido negativo en ningún trimestre. Incluso, el último trimestre de 2020 esta variación ha ascendido a un 9,3% de incremento con respecto al último trimestre de 2019, símbolo de la recuperación del crecimiento visto en los últimos años.



En cuanto al número de transacciones de comercio electrónico en España, la tendencia es todavía más positiva. En este caso, en ningún momento la variación interanual ha bajado del 10%, siendo el primer trimestre de 2020 el único en el que se vio una ligera caída del 6,6% con respecto al trimestre anterior. Además, el último trimestre de 2020 ha superado máximos históricos, superando la barrera de los 300M de transacciones y con un incremento del 27% interanual.

Tabla 3: Número de transacciones de e-commerce en España

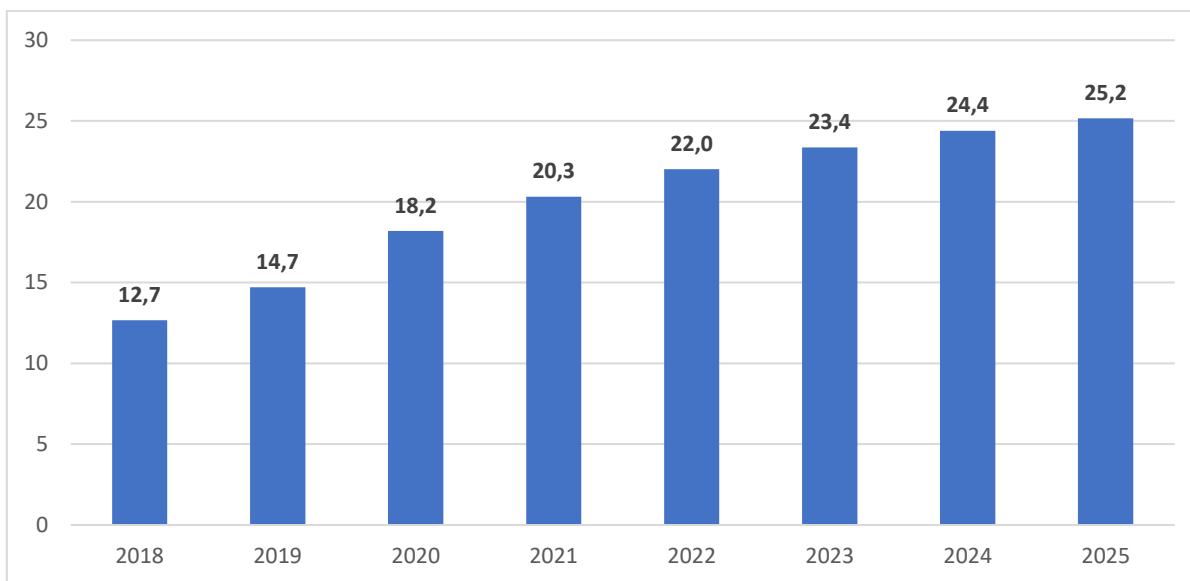


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CNMC (2021).

Las previsiones futuras del crecimiento del *e-commerce* son también positivas. Se prevé que, en 2025, el 80% de todas las interacciones en ventas B2B entre proveedores y compradores profesionales se realizará a través de los canales digitales (Ramaswani, 2021). Además, la compañía estadounidense Astound Commerce, especializada en comercio electrónico e integración de sistemas de venta online, estima que en 2021 habrá un crecimiento del 24% en España de las ventas en comercio electrónico.

En la misma línea se encuentran las previsiones que ofrece Statista, en este caso acotando el análisis para el comercio electrónico *Business to Client* o B2C. En un informe publicado por Alexandra Rotar en mayo de 2021, el famoso portal de estadística alemán estima que los ingresos del *retail* en comercio electrónico en España superarán los 25.000 millones de euros en 2025.

Tabla 4: Previsión de ingresos retail en e-commerce en España ('000 M€)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alexandra Rotar (2021).

En concreto, la facturación de *e-commerce* en el sector de muebles en España, siguiendo en este caso estimaciones del Digital Market Outlook de Statista, se situaba en 918 millones de euros en 2017, y estimaba que llegaría a 1.486 millones de euros en 2021 (un 38,2% más). Este estudio destaca que el número uno de la venta de muebles en España, Ikea, tan solo comenzó a ofrecer la posibilidad de comprar a través de su página web a finales de 2016, por lo que la venta de muebles online se encontraría aún en sus inicios, a diferencia de otros países, donde esta práctica se lleva desarrollando más años.

### 2.3. Marketplace vs reseller

Una de las mayores incógnitas de muchas *start-ups* que desarrollan su modelo de negocio como intermediarios es elegir entre funcionar como *marketplace* (en el que los proveedores venden sus productos directamente a los compradores) o como *reseller* (comprando productos a los proveedores y vendiéndolos a los compradores) (Hagiu & Wright, 2014).

Según los mismos autores, la preferencia por el modo *marketplace* o por el modo *reseller* depende de si los proveedores independientes o el intermediario disponen de más información relevante para la adaptación óptima de las actividades de marketing para cada producto específico. El intermediario debe orientarse:

- Hacia la modalidad de *reseller* para los siguientes tipos de productos:
  - Productos para los que el intermediario tiene una ventaja de información sobre la mejor manera de comercializar los productos en relación con los proveedores.
  - Productos cuyos precios y actividades de comercialización tienen importantes efectos indirectos sobre otros productos.
  - Productos de cola corta.
  - Productos proporcionados por empresas en fase avanzada.
- Hacia la modalidad de *marketplace* para los siguientes tipos de productos:
  - Productos para los que los proveedores tienen una ventaja informativa significativa sobre la mejor forma de comercializar los productos en relación con el intermediario.
  - Productos cuyos precios y actividades de comercialización tienen efectos indirectos limitados sobre otros productos.
  - Productos de cola larga.
  - Productos proporcionados por una empresa en base avanzada.

A pesar de que se hablará más adelante sobre algunas de las soluciones que se están proporcionando en el sector de los muebles, no es de extrañar que la mayoría de los competidores opten por la opción *reseller*. Una de las razones radica en que es un sector en el que muchos de los proveedores no tienen información sobre el consumidor final, especializándose en la elaboración, pero no en la comercialización. Además, en el proceso de decisión de compra de un mueble, existen menos casos de buscar un producto concreto (al contrario que en Amazon, Netflix o Spotify, *marketplaces* donde sí ocurre ese fenómeno): son, en muchas ocasiones, productos de cola corta.

Además, al tener los muebles una vida útil larga (20 años de máximo, según datos de la Agencia Tributaria), la oportunidad de inversión en el caso de Movable es mayor orientándolo hacia un *reseller*.

## **2.4. Mercado de muebles global y nacional.**

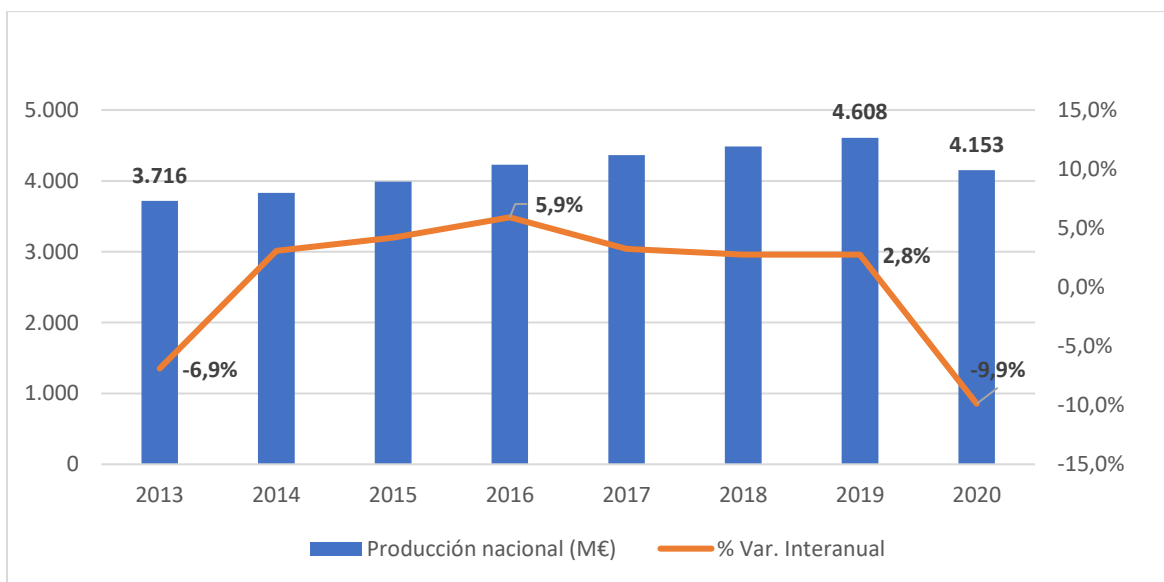
Según un estudio de Global Market Insights, el mercado de muebles a nivel mundial alcanzó una facturación de 545.780 millones de dólares en 2020, o lo que es lo mismo,

463.910 miles de millones de euros (Pulidindi & Pandey, 2021). El mismo informe estima una proyección de crecimiento a un ritmo de 5,4% anual, alcanzando una cifra de 789.380 M\$ (670.970 M€).

A nivel de comercio internacional, en el año 2019, China seguía siendo el máximo exportador a nivel mundial, con un valor de exportación de 63.755 M\$, un 33,4% de la exportación mundial (Statista, Leading importing countries of furniture worldwide in 2019, 2019). Del lado opuesto, el mayor importador es Estados Unidos, quien en 2019 alcanzó una cifra de importación de 54.902 M\$, un 29,85% del global. España destaca por ser el 9º importador a nivel mundial (con una cifra de 3.560 M\$, representando el 1,9% de la importación mundial). En exportación, España se queda fuera del top 10.

Poniendo el foco en el mercado de muebles en España, el Instituto Tecnológico Metalmecánico, Mueble, Madera, Embalaje y Afines (AIDIMME) afirmó, en su informe *La Industria del Mueble en España. Edición 2021*, que el valor de la producción de muebles en España alcanzó los 4.153 millones de euros en 2020:

Tabla 5: Producción nacional de muebles en España



Fuente: Elaboración propia a partir de AIDIMME, 2021.

Como se puede observar en la gráfica, la producción nacional de muebles sufrió su primer revés en 7 años debido a la pandemia de la Covid-19. Esto es debido, afirman en el mismo estudio, a que el consumo de muebles está íntimamente ligado a la evolución de la economía del país. Incluso, la caída en este último año en la producción en el sector del

mueble (9,9%) fue menor que la bajada del PIB nacional (-10,8%). No obstante, la previsión es de clara mejoría en el sector. En el encuentro *online* “2021, El año de los fabricantes de muebles: Cómo surfear la ola sin dejar pasar las oportunidades”, Sergio Gordillo, socio de la consultora Improven, declaró que, a raíz de la pandemia, “el hogar ha pasado a ser el segundo sector en consumo”.

En cuanto a la segmentación del mercado por producto, la mayor parte del mercado nacional se concentra en el mueble de hogar (70%), seguido del mueble de cocina (16%), y del mueble de oficina (10%) (DBK, 2020).

A nivel de comercio exterior, las exportaciones de muebles desde España sufrieron en 2020 un retroceso similar al del tamaño del mercado de la producción de muebles: un 10,0% (situándose en 2.086 M€) (ANIEME, 2021). No obstante, en el acumulado del año se recuperó finalmente 11,5 puntos porcentuales de los 21,5 que se habían perdido en el primer semestre.

El mismo informe muestra que el destino la caída de las exportaciones no estuvo uniformemente distribuida. De hecho, las exportaciones a Francia, máximo importador de muebles españoles, se incrementaron levemente en un 0,7% y las exportaciones a Italia, el cuarto máximo importador, aumentaron un 10,7%:

*Ilustración 3: Países destinatarios de exportaciones de muebles españoles*

	Ene-Dic 2019	Ene-Dic 2020	% s/Total	Crecimiento
Francia	649.089,5	653.726,8	31,3%	0,7%
Portugal	320.660,3	306.046,1	14,7%	-4,6%
Alemania	152.596,0	140.229,2	6,7%	-8,1%
Italia	105.684,6	117.097,9	5,6%	10,8%
Estados Unidos	122.774,5	104.925,6	5,0%	-14,5%
Reino Unido	119.311,5	97.872,4	4,7%	-18,0%
Marruecos	93.049,8	79.481,8	3,8%	-14,6%
Países Bajos	54.109,1	41.391,0	2,0%	-23,5%
Bélgica	40.879,2	37.091,9	1,8%	-9,3%
México	56.435,4	29.172,7	1,4%	-48,3%

*Fuente: ANIEME (2021).*

Igualmente, se muestra en el estudio la distribución de exportación por comunidades autónomas, ordenadas por tamaño e indicando la variación en 2020. Cataluña es, al igual que en los años anteriores, la comunidad que más exporta, seguido de Comunidad Valenciana y Madrid.

Ilustración 4: exportaciones de muebles en España por comunidad autónoma

	Ene-Dic 2019	Ene-Dic 2020	% s/ Total	Crecimiento
Cataluña	634.215,6	597.424,0	28,6%	-5,8%
Comunidad Valenciana	550.563,3	494.167,7	23,7%	-10,2%
Madrid	188.316,8	168.420,7	8,1%	-10,6%
Andalucía	155.623,0	148.451,2	7,1%	-4,6%
Galicia	205.356,0	130.699,4	6,3%	-36,4%
Aragón	124.140,3	125.835,0	6,0%	1,4%
País Vasco	114.197,5	93.649,0	4,5%	-18,0%
Murcia	80.690,4	83.439,3	4,0%	3,4%
Castilla-La Mancha	50.465,8	57.640,1	2,8%	14,2%
Navarra	59.542,9	53.518,2	2,6%	-10,1%
Castilla y León	34.884,5	38.331,3	1,8%	9,9%
Asturias	33.696,9	31.602,0	1,5%	-6,2%
La Rioja	29.855,9	16.310,6	0,8%	-45,4%
Baleares	21.597,3	11.343,6	0,5%	-47,5%
Extremadura	5.242,2	4.314,4	0,2%	-17,7%
Canarias	2.991,7	1.704,6	0,1%	-43,0%
Cantabria	486,5	285,0	0,0%	-41,4%
<b>TOTAL</b>	<b>2.318.480,6</b>	<b>2.086.682,5</b>	<b>100%</b>	<b>-10,0%</b>

Fuente: ANIEME (2021).

Según datos del mismo informe, España importó en 2020 muebles por valor de 2.831 M€, cifra que representa un descenso parecido al tamaño de mercado e importaciones con respecto al año anterior, un 11% más bajo y resultando un saldo neto importador de 735 M€ en el año de pandemia. El país del que más se importan muebles en España es también el líder exportador mundial anteriormente mencionado: China.

Ilustración 5: importaciones de muebles en España por países exportadores

	Ene-Dic 2019	Ene-Dic 2020	% s/ Total	Crecimiento
China	737.409,0	708.620,3	25,0%	-3,9%
Portugal	386.428,2	364.451,2	12,9%	-5,7%
Alemania	345.924,5	256.127,9	9,0%	-26,0%
Italia	262.751,6	239.098,9	8,4%	-9,0%
Marruecos	229.338,5	206.895,6	7,3%	-9,8%
Polonia	231.338,7	182.329,8	6,4%	-21,2%
Francia	189.568,0	148.549,1	5,2%	-21,6%
República Checa	52.159,9	98.060,8	3,5%	88,0%
Rumanía	74.433,1	81.392,1	2,9%	9,3%
Lituania	45.377,7	55.484,9	2,0%	22,3%

Fuente: ANIEME (2021).

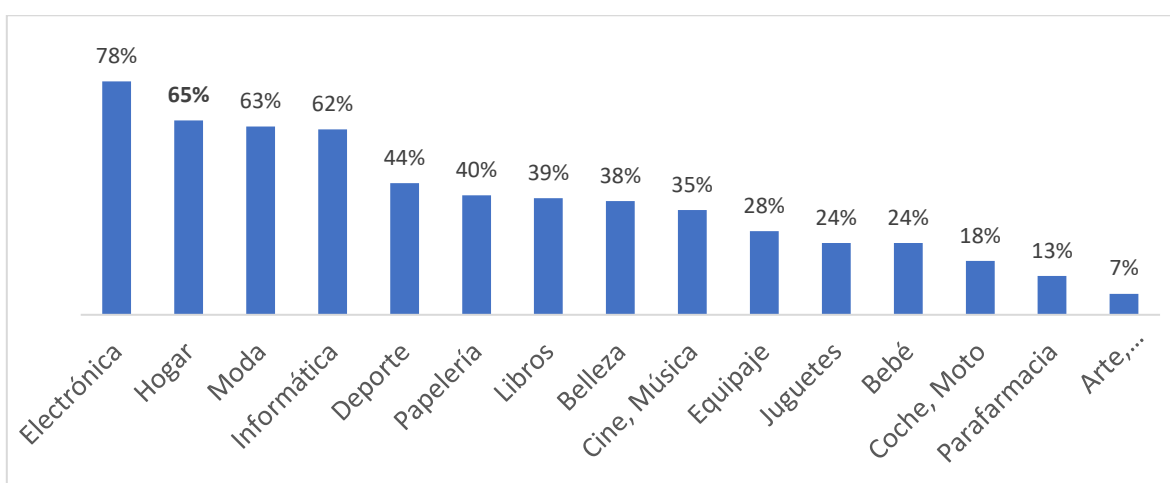
### Tendencia e-commerce en el mercado de muebles en España

El comercio electrónico ha revolucionado todos los hábitos de consumo durante la pandemia, acelerando la transformación digital de aquellos sectores que estaban más

atrasados en este aspecto. Es el caso del sector de los muebles, el cual vio, según Guillermo Prats (también socio de Improven), cómo un 14% de los consumidores españoles compraron muebles a través de internet, con un importe medio de gasto de 305 euros.

Antes de la pandemia, el e-commerce en el mercado mobiliario español ya mostraba síntomas de un gran crecimiento. En 2017, la facturación de mobiliario en comercio electrónico aumentó un 42% en España (ANIEME, 2021). Además, el sector “Hogar” se ha situado, en 2020, como el segundo sector con más compradores *e-commerce* en 2020 en España (Tandem Up, 2020).

Tabla 6: sectores más populares en ventas e-commerce en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Tandem Up, 2020.

Nota: El porcentaje es el ratio de compradores electrónicos en ese sector entre el total de compradores electrónicos en 2020 en España. No tiene que sumar 100% porque un comprador e-commerce puede ser usuario de diferentes sectores.

Por último, a partir del informe de la CNMC de la evolución del *e-commerce* en España, se puede estimar el tamaño de mercado en comercio electrónico de muebles a nivel nacional. En el estudio, el total de ingresos de comercio electrónico en el año 2020 en España fue de 51.677 millones de euros. Extrapolando la cuota de mercado del sector de los muebles en el segundo trimestre de 2020 (3,5%) y multiplicándola por el tamaño total del mercado:

$$3,5\% * 51.677 \text{ M€} = 1.809 \text{ M€}$$

Ecuación 1: Estimación de tamaño de mercado electrónico de muebles en España en 2020 a partir de datos de CNMC.

Este dimensionamiento supera al tamaño estimado por Statista Digital Market Outlook en 2017. En aquel año, el volumen de *e-commerce* de muebles en España era de 918

millones de euros, y se estimaba que podría alcanzar los 1.486 millones en 2021. Como se puede observar, seguramente gracias al impulso en comercio electrónico provocado por la pandemia, se ha superado con creces esa cifra.

## **2.5. Análisis de la competencia**

### Amazon

Sea el sector que sea, la empresa de Jeff Bezos comienza a ser el competidor por excelencia. No ocurre algo distinto en el sector de mueble en España. A medida que el *e-commerce* aumenta a nivel nacional, también lo hacen las ventas de muebles a través de Amazon, donde muchas pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a vender.

En concreto, en el año 2018, las ventas de muebles en comercio electrónico de Amazon en España alcanzaron los 359,9 millones de euros, aproximadamente un 35% del total (Statista, 2019).

### Ikea

El gigante sueco es el principal competidor en este mercado. Debido a su gran capacidad de producción y a su dominancia en el mercado, se pretende alcanzar (como se detallará más adelante<sup>9</sup>, un *partnership* con ellos (además de con Idealista) que les permita adentrarse en el mercado de alquiler de muebles en España, al tiempo que permite a Movable asegurarse abastecimiento para los muebles que ponga en alquiler.

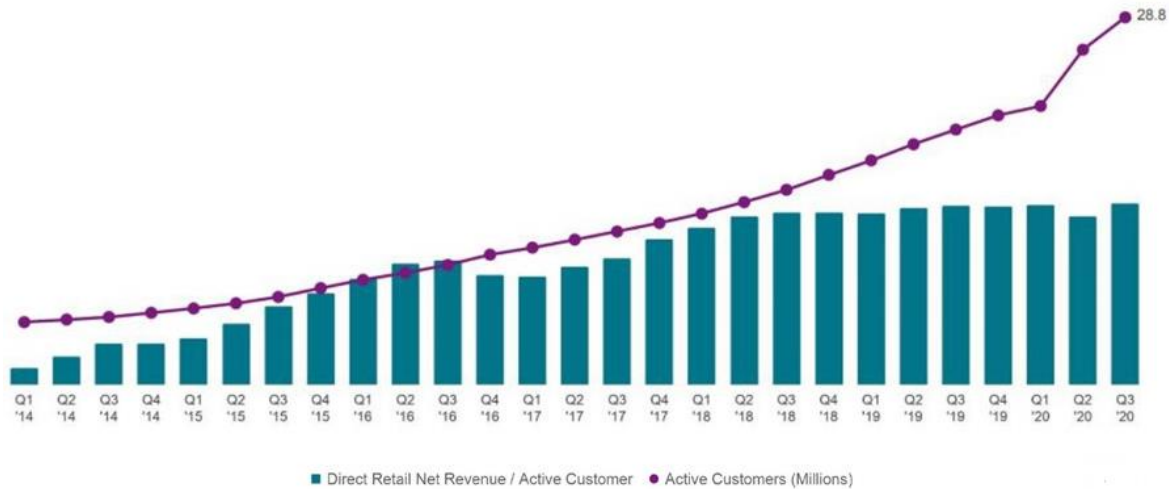
### Wayfair

Wayfair es una empresa estadounidense de comercio electrónico que vende muebles y artículos para el hogar. La base de sus clientes está en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Alemania, que cuentan con una base de 18 millones de productos. Globalmente, cuentan con 12.000 socios proveedores de todo el mundo. Concretamente, en Europa, han alcanzado recientemente una facturación de más de 1.000 millones de dólares entre Alemania y Reino Unido (Mueble de España, 2020).

Su estrategia se basa actualmente en aumentar, tanto orgánica como inorgánicamente, su base de clientes, para que puedan ejercer de palanca como base de aumento de ingresos en el futuro. En el último año, su base de clientes aumentó un 51%, alcanzando los 28,8 millones de clientes globalmente (Muebles de España, 2020).



Ilustración 6: evolución de clientes y de ingresos de Wayfair



Fuente: Muebles de España (2020).

### Rentchester

Rentchester es una *start-up* vallisoletana fundada en 2019 por Ignacio Posadas y Adolfo Delibes. Ellos mismos se definen como el “Netflix de los muebles”: ofrecen suscripciones de muebles (individuales o en forma de *pack*) que varían desde los 3 a los 36 meses (siendo más económico la suscripción del mueble cuantos más meses se contrate). Tras casi dos años de funcionamiento, han conseguido establecer un *partnership* con Ikea, pudiendo ofrecer los muebles de la empresa sueca en su catálogo de suscripciones.

En su página web, definen brevemente y con claridad su propuesta de valor: “renting de tus muebles por el tiempo que necesites por una cómoda cuota mensual y sin fianzas”. Con una experiencia de usuario excelente, indican el proceso para hacer el alquiler de muebles en tres pasos: elegir los muebles, recibirlos en menos de siete días y elegir si quedárselos o cambiarlos una vez recibidos.

## 3. Business Model Canvas de Movable

### 3.1. Idea de negocio

Movable es una *start-up* que nace para solucionar el problema que se presenta tanto a arrendatarios como arrendadores a la hora de amueblar un piso de alquiler que no se

encuentra amueblado. Al mismo tiempo, mientras se da solución a ese problema, también se aborda el dilema del gran desperdicio de muebles a nivel mundial, intentando reducirlo y poder alargar su vida útil real.

*Ilustración 7: logo de Movable*



*Fuente: Elaboración propia.*

La *start-up* funciona a través de una página web que permite a los usuarios o bien elegir alguna de las combinaciones para amueblar el piso entero por habitaciones, o bien seleccionar los muebles que desea alquilar.

En primer lugar, en la aplicación de amueblar uno o varios habitáculos de la vivienda, el usuario (que puede ser un arrendador, arrendatario, personas que se mudan a un piso que no quieren hacer inversión en mobiliario...) tiene a su disposición varias opciones estándar para suscribirse y amueblar una habitación entera. En esta modalidad, la suscripción puede ser por 1, 2 o 3 años.

Por otro lado, en la segunda aplicación, el usuario cuenta con un *pool* de muebles (de distintos proveedores) a los cuales puede suscribirse, pudiendo hacerlo por 1, 3 o 6 meses o 1, 3 o 5 años (siendo más asequible el precio por mes cuanto más dure el derecho de uso). Además, en cualquier momento, el cliente puede comprar el mueble si se ajusta a sus circunstancias.

Para poder disfrutar del servicio de Movable es necesario crearse una cuenta, aportando un correo electrónico. Será decisión del usuario suscribirse a una *newsletter* semanal con las principales noticias del sector de los muebles, y de los descuentos, promociones y novedades que Movable ofrece.

### **3.2. Misión, visión y valores**

La **misión** de Movables es ayudar a disminuir el número de viviendas sin habitar, abriendo el abanico de opciones a individuos y familias de potenciales pisos de alquiler, facilitando el amueblado de los mismos y al tiempo que se reduce el desperdicio de muebles. Al mismo tiempo, se pretende que aquellas personas que viven de alquiler y están en sobrecarga financiera (el alquiler es un 40% o más de los ingresos netos) tengan una opción más asequible que les permita vivir mejor (Plaza, 2021).

En lo referente a la **visión** de Movables, se aspira a que la *start-up* se convierta en la empresa de referencia en el sector del mueble, siendo la primera opción para los demandantes de muebles en el panorama nacional. Para ello, se pretende concienciar a la población del problema real que supone el desperdicio anual de muebles en España, aprovechando la tendencia actual de preocupación por el medio ambiente.

Entre los principales **objetivos** de Movables se encuentran:

- Aportar los instrumentos necesarios a los usuarios para que puedan abrir su abanico de opciones de pisos de alquiler.
- Contribuir a reducir el desperdicio de muebles, alargando su vida útil real.
- Crear una empresa rentable que contribuya a hacer seguir creciendo al ecosistema emprendedor español, cotizando y otorgando puestos de trabajo.
- En un medio plazo, convertirse en un marketplace para que los usuarios puedan poner a disposición de otros muebles en alquiler (previo chequeo del estado del mueble).
- A largo plazo, expandir Movables a un panorama internacional.

Los **valores** de Movables se resumen en:

- Diligencia: a la hora de cumplir con los plazos de entrega de muebles al usuario
- Transparencia: se pretende que la página web sea fácil de usar para que el cliente entienda el proceso en todo momento.
- Compromiso: con los usuarios y con el medio ambiente.

Ilustración 8: valores de Movables



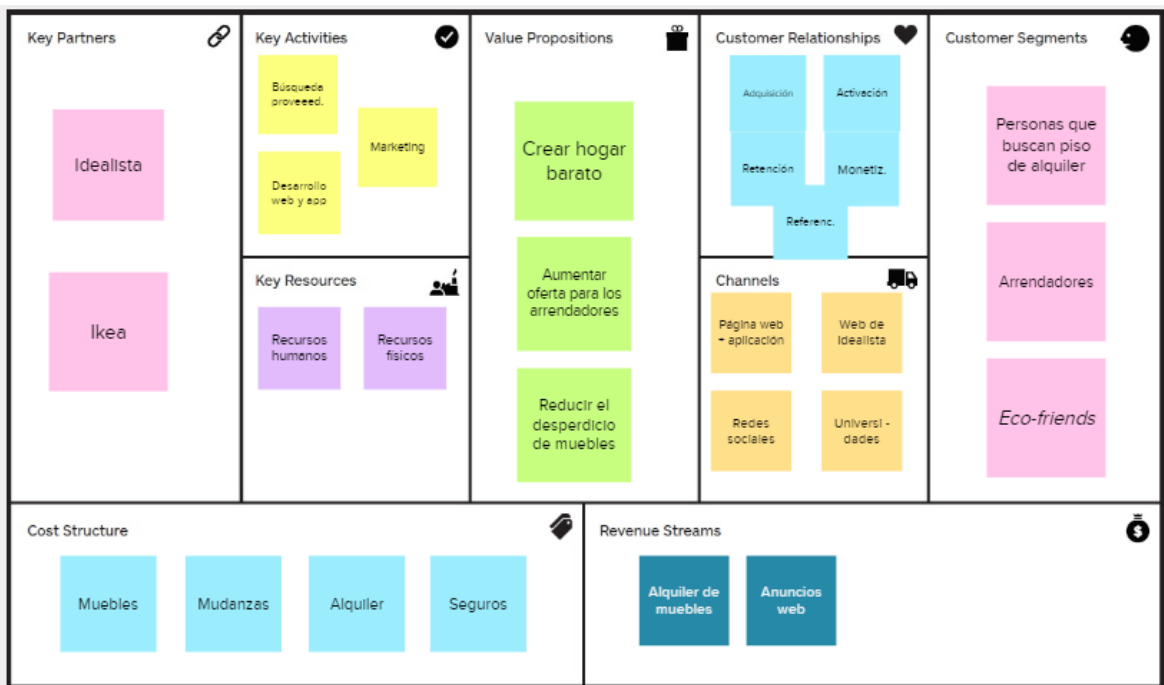
Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Business Model Canvas

Para presentar el plan de negocio de Movables, se ha optado por recurrir al Business Model Canvas (de ahora en adelante, BMC) de Osterwalder y Pigneur, tal y como se ha afirmado en la parte de metodología.

A continuación, se muestra un resumen del BMC de Movables, realizado a través de la plataforma Mural.

Ilustración 9: Business Model Canvas de Movables

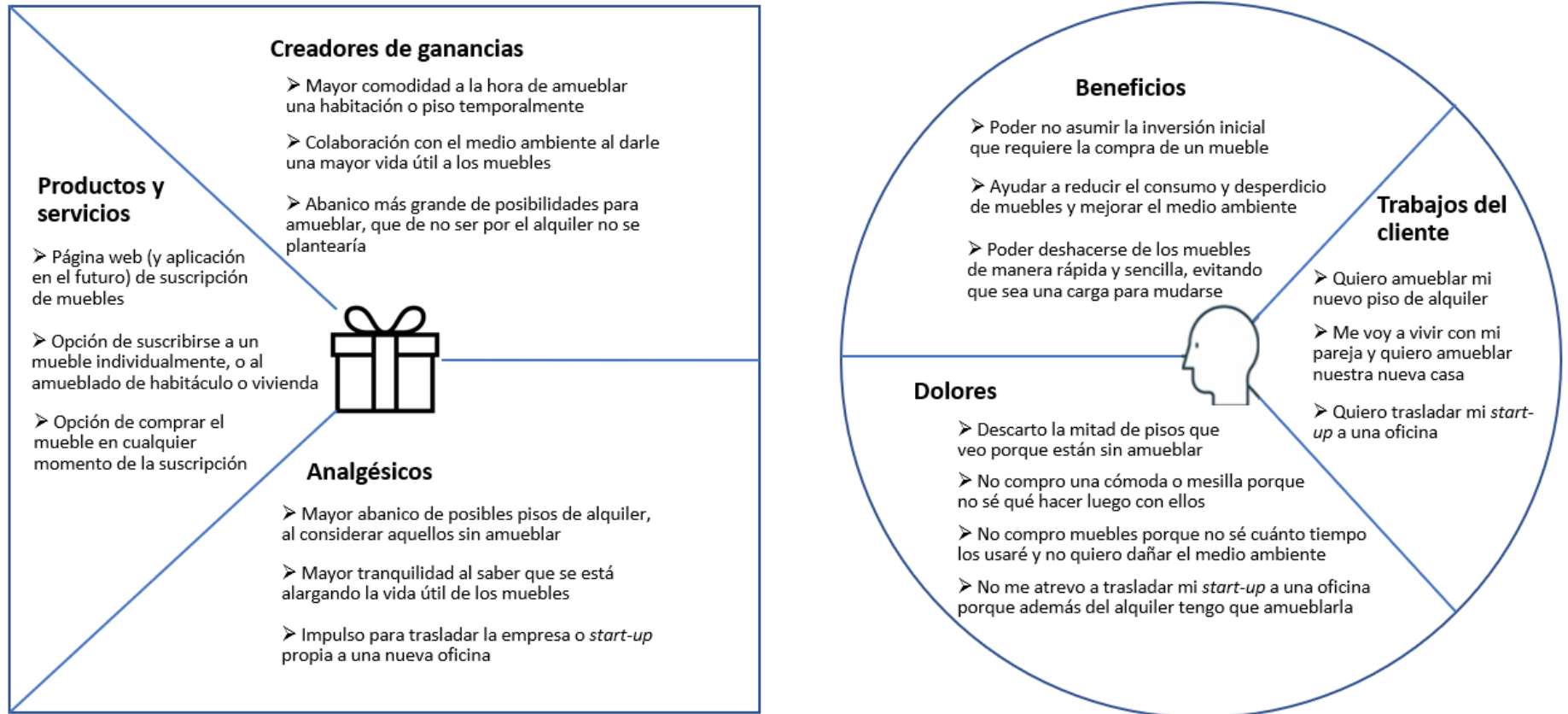


### **3.3.1. Propuesta de valor**

La **propuesta de valor** es la principal razón por la que la gente estaría interesada en un producto o servicio (Billions, 2020). Con ella, se busca resolver los problemas específicos de cada uno de los segmentos de cliente, buscando una solución innovadora y que aporta valor.

Así, la propuesta de valor de Movable es crear hogar con poco dinero, permitiendo a los inquilinos una solución viable y económica para amueblar su vivienda, sin tener que preocuparse de cuando la abandonarán. Al mismo tiempo, se da una solución a los arrendadores que tienen pisos de alquiler en el mercado sin amueblar, haciéndolo más atractivos. Por último, se da respuesta también a las personas concienciadas con el medio ambiente y que buscan un estilo de vida sostenible y solidario con el planeta, Movable es la mejor solución para reducir el desperdicio de muebles y alargar la vida útil de los mismos (aspirando a incorporar a este sector en un modelo de economía circular).

Ilustración 10: Value Proposition Canvas de Muebles



Fuente: elaboración propia a partir del Value Proposition Canvas de Osterwalder y Pigneur (2009).

### 3.3.2. Segmentación de clientes

Con este apartado del BMC se pretende crear los diferentes atributos y necesidades de los posibles tipos de clientes que van a ser usuarios de Movable. A pesar de que éstas son variables con el tiempo y es uno de los puntos iterables una vez se ha sacado al mercado el *Minimum Viable Product*, es fundamental hacer un pequeño estudio de a quién va dirigida la *start-up*, para conseguir el *fit* del que se hablaba en la propuesta de valor.

Los segmentos de clientes de Movable se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- **Personas que buscan piso de alquiler.** Son personas a las que Movable les permite tantear otros pisos que ahora mismo no se plantean entrar a habitar, ya que no están dispuestos a tener que pasar por el proceso de amueblar un piso si van a estar unos meses o un año.
- **Arrendadores:** Movable permite amueblar fácilmente viviendas año a año, encargándose del transporte y el montaje, permitiendo a muchos caseros que ofrecen pisos en alquiler sin amueblar que aumenten el precio por el que ponen esas viviendas. Por ejemplo, en el ayuntamiento Madrid, hay una oferta de 20.147 viviendas en alquiler en la web de Idealista. Sin embargo, si la búsqueda se reduce sólo a casas y pisos de alquiler que ya se oferten completamente amueblados, ésta se reduce a 10.136 viviendas (un 50,31% del total).
- **Eco-friends:** las personas con inquietudes y preocupación por el medio ambiente es otro de los segmentos de cliente a los que Movable desea satisfacer. Al fomentar la economía circular y poder dar varios usos a un mueble al que no se le iba a encontrar utilidad, Movable alarga la vida útil de los muebles. Al mismo tiempo, Movable se compromete a utilizar muebles de calidad, para poder alquilarse estos varias veces y contribuir a incrementar su vida útil.

### 3.3.3. Relación con los clientes

En el presente apartado, se procede a expresar los métodos que empleará Movable para establecer la relación con sus clientes y conseguir retenerlos e incrementarlos. Para

poder organizar este proceso, se ha optado por diseñar un “embudo de conversión” (*conversion funnel*). En concreto, se emplearán las “métricas pirata” (McClure, 2007): cinco métricas para la toma de decisiones en cuanto a cómo conseguir vender el producto y qué estrategias de marketing son las adecuadas:

- **Adquisición:** es la identificación de un posible “visitante”. Un visitante es alguien que potencialmente puede llegar a ser un *lead* (McClure, 2007). En otras palabras, alguien que podría llegar a ver el producto o servicio ofrecido. En el caso de Movable, se tratará de conseguir visitantes de distintos modos:
  - **Redes sociales:** se hará una cuenta de Instagram, Facebook, Twitter y TikTok, en las que se hablará de promociones, actualizaciones en la web y descuentos, así como novedades en el sector del mueble. En un futuro cercano al lanzamiento de la *start-up*, se intentará contratar a *influencers* para que cuelguen publicaciones acerca de Movable. El método empleado será *Media for Equity*, un tipo de inversión dónde los *influencers* (o medios de comunicación, o cualquiera que sea el anunciante) generan publicidad a buen precio para una empresa a cambio de tener una participación accionarial. Tiene el inconveniente de ceder participación (y, por tanto, control) de tu empresa, pero se cree que, en este caso, es importante conseguir llegar a un número muy grande de potenciales clientes para incrementar la concienciación de que Movable existe.
  - **SEO (Search Engine Optimization):** se tratará de conseguir que Movable sea la primera opción en buscadores web para alquiler de muebles en España. En esa línea se ha elegido el nombre de la *start-up*, con intención de quedarse en la mente de los consumidores, pero diferenciándose de los demás competidores.
  - **SEM (Search Engine Marketing):** más adelante (una vez obtenida la primera ronda de financiación), se realizará una inversión para conseguir que, a las personas que no conozcan Movable pero busquen amueblar su vivienda, les aparezca Movable en un anuncio en el buscador. Para ello, además de tener que realizar un *bid* (apuesta) competitivo, es necesario conseguir una buena puntuación en el



algoritmo de puntuación de la página del buscador (Medrano, 2021). Por ejemplo, aunque el algoritmo de Google es secreto, se sabe que puntúan bien las páginas con buena experiencia de usuario, por lo que ésta será cuidada en la web de Movables.

- **Activación:** se mide cuántos usuarios han realizado alguna acción (suscripción, compra, registro, cantidad de tiempo en la web...). En otras palabras, se miden la tasa de conversión de visitante a *leads* (personas que interactúan con la página). Los dos factores más importantes para ello son crear contenido (resolver dudas de potenciales *leads*, crear confianza, crear contenido original) y tener una buena *landing page* (web de aterrizaje) mediante una buena experiencia de usuario al llegar a la página web (Medrano, 2021). Para ello, la web de Movables hará seleccionar el tipo de cliente que quiere contratar el servicio, para después mostrar las diferentes opciones posibles (por ejemplo, contratar el alquiler de un solo mueble o de un servicio de amueblado entero). Igualmente, se cuidará el diseño de la web para que sea una experiencia agradable.
- **Retención:** consiste en medir el número de visitantes que vuelven a la página web. Para conseguir que este ratio sea elevado, Movables lanzará en sus primeros meses de vida continuos descuentos y promociones, que se harán llegar a los usuarios registrados mediante alertas por email. Entre otros, se ofrecerá una rebaja en el segundo alquiler que realicen con Movables y se hará un sorteo de alquiler gratis entre los 1.000 primeros usuarios de la página web.
- **Monetización (*revenue*):** de entre todas las personas que entran en contacto en la página web, ¿cuántas gastan dinero? ¿cuánto es el gasto medio de compra? ¿monetiza la *start-up*? Desde Movables se cree que el principal motivo para que los usuarios gasten dinero en la página web es la propuesta de valor en sí. Se pretende comunicar bien en la web el valor que puede generar la suscripción a uno o varios muebles, y ajustarse a las necesidades de cada uno. Por ello, se confía plenamente en que Movables, a diferencia de algunas webs o aplicaciones (que tienen problema en transformar usuarios/*leads* a ingresos), conseguirá monetizar la propuesta de valor. La

forma para hacerlo se explicará con más detenimiento en el punto 3.3.8 (Ingresos).

- **Referenciación:** se centra en viralizar el servicio; es decir, en conseguir que los actuales usuarios o clientes lo recomienden a otros usuarios o clientes potenciales. Para conseguir esto, Movable llevará a cabo dos líneas de acción en los primeros momentos de vida de la *start-up*:
  - Si un usuario atrae a otro, otorgar un descuento de 10% en el primer alquiler para el usuario nuevo, y otro descuento de 10% en el próximo alquiler al usuario que le recomendó Movable (usando un “código amigo”).
  - Otorgar un descuento del 5% en el próximo alquiler si se consigue atraer a Movable cinco nuevos usuarios.

### 3.3.4. Canales

Según Osterwalder y Pigneur, los canales son los medios que conectan a los clientes con la empresa, y se usan para promocionar y entregar el producto o servicio a los potenciales clientes que existen. Se puede distinguir entre los canales que intentan difundir la *start-up* entre los clientes (canales de comunicación o indirectos) y los que pretenden hacer llegar el producto o servicio final a ellos (canales de distribución o directos).

En este sentido, Movable contará con los siguientes canales de distribución:

- Página web: con un diseño sencillo y atractivo, se transmitirá la propuesta de valor haciendo que el cliente pueda elegir fácilmente si desea un amueblado entero o seleccionar uno o varios muebles de manera autónoma. Se incluirán la misión y visión de Movable, habrá un apartado donde se hable de la evolución de la *start-up* y se hablará también de los proveedores (certificando la calidad de cada uno de ellos). Igualmente, habrá un contador con los muebles que se ha evitado desperdiciar gracias a Movable, y estará disponible una sección de “Contacto” en donde se incluirán un correo electrónico, un número de teléfono y todas las redes sociales de Movable.

- Aplicación móvil: con una funcionalidad y un formato similar al de la página web, se creará también una aplicación móvil con el objetivo de llevar Movables al mayor número posible de usuarios.

Por otro lado, los canales de comunicación serán:

- Redes sociales: con Instagram, Facebook, Twitter y TikTok, será posible conectar con estudiantes y otros posibles inquilinos a un bajo coste. Debido a que los posibles arrendatarios son gente más joven, es un canal ideal para llegar a ellos. Las formas en las que se llevará esto a cabo será publicar continuas actualizaciones sobre los productos ofrecidos, las ventajas (sobre todo en el precio del alquiler, al considerar nuevas viviendas) que se puede obtener con Movables; así como el comentado método de *Media for Equity* como modo de inversión para conseguir más repercusión y miles de seguidores. También se valorará en un futuro contratar publicidad pagada, sobre todo *adds* (anuncios) en Instagram. Los sorteos y promociones se difundirán igualmente por redes sociales. Para todo ello, una vez conseguida la ronda de financiación, se contratará a un trabajador entre cuyas principales funciones estará ser el responsable de las redes sociales de Movables, para poder actualizar el contenido y contestar a todas las preguntas y dudas posibles de los usuarios.
- Web de Idealista: se pretende llegar a un acuerdo con Idealista, y que sea su propia página web la que comunique tanto a los ofertantes como a los demandantes la opción de contratar Movables y poder amueblar fácilmente las viviendas. Se considera que es la opción más directa y con mayor impacto para conseguir transmitir la propuesta de valor a posibles clientes.
- Universidades: difundir Movables en charlas en universidades puede ser útil de dos maneras distintas. La primera de ellas radica en que, en Madrid y Barcelona, gran parte de los estudiantes vienen de fuera, y dentro de estos hay un gran porcentaje que vive en piso de alquiler. Asimismo, pueden comunicárselo a familiares o amigos que se encontrasen en la misma situación. El segundo motivo es que el participar en charlas y debates en universidades puede resultar una forma útil (además de gratis) de obtener

nuevas e innovadoras ideas gracias a los alumnos, mientras ellos aprenden cómo funciona el modelo de negocio de una *start-up* recién nacida.

### 3.3.5. Socios Clave

Los socios clave son alianzas estratégicas que establece tu organización para colaborar en temas como compartir experiencias, costes y también recursos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Se trata de establecer una red de proveedores y socios que contribuyan al crecimiento e implementación óptima de la propuesta de valor.

En el caso de Movable, el socio más importante y con el que antes se pretenderá establecer un *partnership* sólido y duradero es Idealista. Se ha elegido este portal debido a que es el líder del sector a nivel nacional, habiendo sido comprado por el fondo EQT sueco en septiembre de 2020. Igualmente, Idealista incluye como uno de los primeros filtros para el alquiler la distinción de equipamiento dentro del inmueble, habiendo tres posibilidades: “indiferente”, “sólo cocina equipada” y “amueblado”; lo que lo hace un socio ideal de Movable al poder rellenar estas dos últimas opciones con una suscripción de mobiliario. Se pretende ofrecer a Idealista un porcentaje del beneficio obtenido a través de los contactos redirigidos desde su web (la otra opción sería pagar para poder anunciarse en ella, pero requeriría de una mayor inversión).

En este sentido, Idealista cuenta, a fecha de 19 de agosto de 2021, con 107.249 viviendas en alquiler en España. De estas, 20.147 en el ayuntamiento de Madrid y 11.193 en el ayuntamiento de Barcelona (sitios en los que Movable pretende iniciar su actividad). Del total de 31.340 viviendas en alquiler en estas dos localidades, un 36,2% tiene sólo la cocina amueblada, mientras que un 16,5% no cuenta con ningún tipo de mueble incorporado en la vivienda. Estos dos grupos, que suman un total de **16.395** hogares (11.249 + 5.146) son el principal *target* de Movable.

Tabla 7: viviendas de alquiler amuebladas o sin amueblar en España

	Madrid		Barcelona		Suma	
	Total	%	Total	%	Total	%
<b>Indiferente (nº total)</b>	19.932	-	11.049	-	30.981	-
<b>Solo cocina equipada</b>	8.471	42,5%	2.778	25,1%	<b>11.249</b>	<b>36,3%</b>
<b>Amueblado</b>	9.965	50,0%	4.621	41,8%	14.586	47,1%

<b>Sin ningún mueble</b>	1.496	7,5%	3.650	33,0%	<b>5.146</b>	16,6%
--------------------------	-------	------	-------	-------	--------------	-------

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de la web de Idealista.*

Más adelante, se pretende también llegar a acuerdos con otros portales inmobiliarios como Habitaclia (23.387 viviendas en alquiler entre Madrid y Barcelona) o Fotocasa (16.559). Desde Movables se es consciente de que es muy probable que la oferta de pisos coincida en estas webs en un gran porcentaje. Sin embargo, Movables pretende anunciarse en estas webs para llegar al mayor número de arrendatarios posible.

El otro socio clave para Movables es Ikea. Se pretende llegar a un acuerdo con el gigante sueco para poder ofertar sus muebles en la página web. De esta forma, cuando se alquila por primera vez un mueble (o varios) en la web de Movables, Movables compra dicho mueble a Ikea, y lo encarga transportar hasta el primer destinatario. Ikea vende el mueble igualmente (el propietario es Movables), y el cliente puede tener el mobiliario a un precio más asequible y sabiendo que Movables se hará cargo al terminar el alquiler. Esta misma operativa se llevaría a cabo para acuerdos con otros proveedores, en caso de darse.

### **3.3.6. Actividades Clave**

Las actividades claves son las acciones prioritarias que llevarás a cabo para el correcto desarrollo de tu emprendimiento y el éxito del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La principal actividad en Movables, sobre todo en los primeros instantes de vida de la *start-up*, será la búsqueda de proveedores que confíen en nuestro modelo de negocio. Idealmente Ikea, aunque cualquier proveedor de muebles (sin excesivo precio) es válido. Además, se realizará la actividad de transporte y montaje de los muebles en el segundo y los sucesivos alquileres, para lo que habrá que contratar una empresa destinada a dicha actividad.

Por otro lado, el marketing será clave para poder llegar a una gran masa de posibles clientes. Como se ha comentado, se tratará de llegar a un acuerdo con Idealista y con otros portales inmobiliarios para publicitar Movables en ellos, a cambio de un porcentaje de la transacción que el cliente redirigido desde el portal realice con nosotros. Además, como ya se ha comentado, se realizará una intensa labor en redes sociales para llegar a una masa más

grande, publicar todas las novedades de Movables y esclarecer todas las dudas que puedan surgir.

Finalmente, a parte de las principales actividades propiamente operativa y de marketing, es necesario destacar la actividad no menos importante de desarrollo y mantenimiento de la página web (y, en un futuro, de la aplicación móvil). Para dicha tarea, se contratará externamente al inicio un programador web y, una vez obtenida la primera ronda de financiación, se hará contrato indefinido a un programador.

### **3.3.7. Recursos Clave**

Los recursos clave son aquellos recursos que permiten transformar la propuesta de valor en ingresos, llegar a los clientes y mantener una relación con ellos.

En Movables, los principales recursos serán los siguientes:

- Recursos humanos: antes de la ronda de financiación, el trabajo sería realizado por el autor de este TFG y por otro socio. Una vez obtenida la ronda de financiación, se contrataría a dos personas: un responsable de marketing (que se encargaría de las campañas de marketing, redes sociales, emails de promociones...) y un programador informático (para el mantenimiento y actualización de la página web y aplicación móvil).
- Recursos físicos: la idea es tener una rotación de muebles de tal manera que cuando uno está terminando su periodo de alquiler, ya tiene asignado el siguiente. Para ello, el cliente debe comunicar a Movables un mes antes que quiere renovar el alquiler o que desea adquirirlo; de lo contrario, se entiende que ya no está interesado y el mueble pasa otra vez al catálogo en la página web. Debido a que se es consciente de la probabilidad de tener algo de stock temporal, se alquilará un almacén en Madrid y otro en Barcelona, de unos 30 m<sup>2</sup> cada uno (siempre después de obtener la ronda de financiación). Además, la página web y la aplicación son también recursos físicos de Movables.

### **3.3.8. Estructura de ingresos**

La estructura de ingresos de Movables viene detallada en el apartado “4. Plan financiero de Movables”. En concreto, dentro del punto “4.1.2. Ingresos y gastos de Movables”.

### **3.3.9. Estructura de costes**

La estructura de ingresos de Movables viene detallada en el apartado “4. Plan financiero de Movables”. En concreto, dentro del punto “4.1.2. Ingresos y gastos de Movables”.

## **4. Plan financiero de Movables**

### **4.1. Principales hipótesis del modelo**

Se procede a continuación a explicar la metodología seguida para realizar la proyección financiera de Movables. Se ha realizado una proyección financiera básica, con las principales variables e hipótesis necesarias, llegando a una cifra de facturación y gasto anual. Igualmente, se han realizado una serie de simplificaciones, que se detallarán, para poder facilitar el análisis.

A pesar de que algunas de las simplificaciones se comentarán más adelante, la más significativa es la reducción de las vías de ingresos de Movables a pisos que se amueblarán enteros o parcialmente con muebles de Movables. Es decir, para realizar las proyecciones financieras, no se han tenido en cuenta los posibles ingresos provenientes de alquilar muebles por unidad, ni tampoco los ingresos por publicidad en la página web o aplicación.

De modo resumido, la metodología empleada para el análisis financiero ha sido la siguiente:

- Cálculo de número de pisos que contratarán Movables, cada año
- Ingresos y gastos anuales de Movables

#### **4.1.1. Cálculo de número de pisos que contratarán Movables**

En primer lugar, se calcula el número de viviendas que se suscribirá a los servicios de Movables cada año. Para realizar esta proyección, se han seguido dos pasos: la obtención de pisos del mercado objetivo de Movables, y la penetración de Movables en ese mercado objetivo. El número de viviendas que contrata Movables sería la multiplicación de estas dos variables.

##### Obtención de número de pisos de alquiler sin amueblar en Madrid y Barcelona

Para conocer el dimensionamiento del mercado objetivo de Movables, en el que se basará la proyección financiera, es necesario saber cuántas viviendas son susceptibles de querer alquilar muebles para su casa.



En este sentido, se ha optado por seleccionar los pisos de alquiler sin amueblar de la web de Idealista, empresa con la que se quiere realizar el principal *partnership* de Movables. Este cálculo está incluido en la tabla 7 del punto 3.3.5 (Socios clave), suponiendo un total de **16.395 pisos de mercado objetivo** (viviendas en alquiler sin ningún mueble o sólo con la cocina equipada).

Para calcular el crecimiento de este mercado objetivo en los 10 años de proyección, se ha tomado como referencia el aumento anual de hogares de alquiler en España. En 2013, el porcentaje de hogares de alquiler en España era de 16,1% (Montoriol-Garriga, 2019), lo que supondría 2.933.000 viviendas de alquiler. En 2018, este dato, según la misma autora, es de 17,8%, llegando a 3.300.000 hogares en alquiler aproximadamente. Si se calcula el **CAGR** entre estos dos años, el crecimiento anual se sitúa en un **2,4%**, por lo que los 16.395 pisos de mercado objetivo se multiplicarán por esta razón para hacer la proyección.

Del mismo modo, a pesar de que este número pudiese aumentar notablemente con la expansión a otras ciudades o países, o con *partnerships* con otras plataformas o agentes inmobiliarios aparte de Idealista, se ha optado por tomar este número como referencia para facilitar el análisis.

#### Penetración de Movables sobre el mercado objetivo

En segundo lugar, se mete como *input* al modelo la penetración de Movables en este mercado objetivo de 16.395 pisos. Para el escenario base, se estima que Movables, debido a su propuesta de valor y su solución efectiva para el problema del alto precio del alquiler, ofreciendo una alternativa para los inquilinos, va a crecer a razón lineal de un 3% anual. Es decir, el primer año de vida de la *start-up*, Movables tendrá un 3% de penetración sobre los 16.395 pisos que hay actualmente en su mercado. En el décimo año, tendrá un 30% de las viviendas de su mercado objetivo, que habrán llegado a ser 20.296 creciendo al ritmo de 2,4% anual.

Tabla 8: Estimación de mercado objetivo y penetración de Movables en el mercado de muebles en España

Año	Pisos susceptibles Movables	Penetración Movables	Pisos Movables
1	16.395	3%	492
2	16.788	6%	1.007
3	17.191	9%	1.547
4	17.604	12%	2.112

5	18.026	15%	2.704
6	18.459	18%	3.323
7	18.902	21%	3.969
8	19.356	24%	4.645
9	19.820	27%	5.351
10	20.296	30%	6.089

*Fuente: elaboración propia a partir de Idealista, 2021.*

#### **4.1.2. Ingresos y gastos anuales de Movable**

Una vez se ha establecido la proyección de los pisos que contratarán los servicios de Movable en los 10 años de proyección a calcular, se procede a estimar los ingresos y gastos que supone para Movable cada uno de estos clientes.

En resumen, se han seguido una serie de pasos, que se explicarán con más detalle a continuación:

- Selección de muebles
- Catálogo de Ikea
- Precio medio de cada producto
- Cálculo del ingreso medio anual por cada piso con Movable
- Cálculo del gasto medio anual por cada piso con Movable
- Cálculo del gasto medio anual por mudanzas
- Otros gastos

##### Selección de muebles

En primer lugar, se ha realizado una selección de los productos que más se alquilarán con Movable para un piso de alquiler sin amueblar. Para ser lo más conservador posible, se han seleccionado productos únicamente para las habitaciones y para el salón. Se dejan fuera del análisis los electrodomésticos, ya que es un modelo de negocio distinto, con una amortización distinta. Por tanto, no se tiene en cuenta del amueblado de la cocina. Igualmente, se dejan fuera del análisis muebles como mesas para el pasillo, terraza, o muebles menos comunes en una habitación o el salón, con el mismo objetivo de ser conservador y facilitar las proyecciones financieras con muebles que se alquilarán más asiduamente.

En este sentido, los muebles seleccionados para habitación y mesita de noche son:

Tabla 9: muebles seleccionados para alquilar en la web de Movables

Habitación	Salón
Cómoda	Sofá salón
Somier	Mueble TV
Mesita de noche	Mesa Salón
Mesa Escritorio	Mesa Comedor
Silla Estudio	Silla Comedor
Colchón	

Fuente: elaboración propia.

### Catálogo de IKEA

Para cada uno de los 13 tipos de mueble, se han seleccionado 15 productos de la página web de IKEA, registrándose en una base de datos con su respectivo precio y enlace. Se han escogido 15 productos aleatoriamente, intentando ser fieles para que la media posterior en el precio del mueble se ajuste a la realidad. En el Anexo I se muestra esta base de datos, de la que beberá la pestaña que se explicará a continuación.

### Precio medio de cada tipo de mueble

Con la base de datos construida anteriormente, se elabora una tabla resumen en la que el primero de los atributos es el precio medio de cada tipo de mueble. Se es consciente de que este precio medio variará en función del número y de la calidad de los muebles que se alquilen en cada piso, pero se hace el ejercicio con la pretensión de dimensionar lo que sería un amueblado estándar de un piso que contrata los servicios de Movables.

### Cálculo del ingreso medio anual por cada piso con Movables

Una vez se tiene el precio medio de cada mueble, es necesario saber cuánto se facturará por un alquiler de ese mueble a los clientes, y cuántos clientes que se suscriban a Movables alquilarán ese mueble en concreto. Para ello, se han escogido dos variables fundamentales en el análisis:

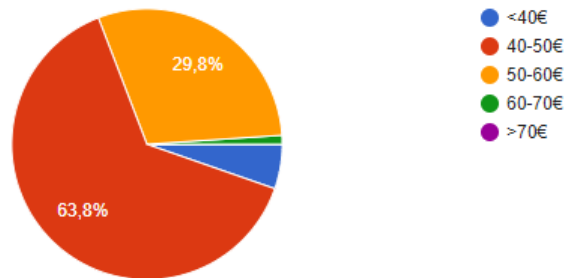
- **Ratio alquiler / precio del mueble:** es la variable más relevante del presente proyecto. Es un porcentaje, y consiste en el ratio entre el precio que se cobraría por un alquiler anual del mueble, y el precio de compra (en Ikea, por ejemplo) de ese mueble. Este número será uno de los dos *inputs* (junto con la penetración)

para crear el análisis de sensibilidad. El rango de porcentajes en el que se moverá esta variable surge de la entrevista realizada a 94 personas. Para el caso base, se ha elegido (debido a los resultados de la encuesta), un ratio del 50% del precio de alquiler sobre el precio de venta del mueble:

*Ilustración 11: disposición de pago de alquiler del mueble sobre su precio base*

Sabiendo que probablemente abandones el piso en un año, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por el alquiler anual de ese mueble?

94 respuestas



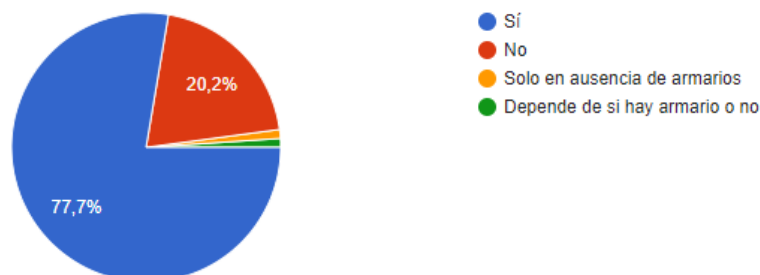
*Fuente: encuesta propia.*

- **Ratio de pisos Movable que alquilarán ese mueble:** se mide también en porcentaje, y hace referencia a la proporción de pisos que alquilarán ese tipo de mueble en concreto de entre todos los clientes que contraten los servicios de Movable. Estos porcentajes serán fijos durante el análisis, y se basan en la encuesta ya comentada, en las que las personas encuestadas son preguntadas por si, en caso de contratar los servicios de Movable, alquilarían ese mueble en concreto (ver Anexo II). Se redondea el porcentaje al múltiplo de 5% más cercano. A continuación, se muestra el resultado de la encuesta para la cómoda de habitación:

Ilustración 12: predisposición a alquilar una cómoda en un piso de alquiler sin amueblar

¿Alquilarías una cómoda para tu habitación?

94 respuestas



Fuente: encuesta propia.

Además, también se incluye en el análisis, para cada tipo de mueble, el número de piezas de ese mueble en concreto, de media, para cada cliente de Movable. Por ejemplo, este multiplicador será x1 para una mesa de comedor, ya que se espera que todos los clientes alquilen una, pero no más de una. Sin embargo, será x4 para una silla de comedor, porque se espera que, de media, cada cliente alquile 4 sillas.

Con estas variables, se construye una tabla como la siguiente:

Tabla 10: facturación media para Movable por habitación y salón

Estancia	Producto	Precio Medio	Precio Alquiler	Ratio de pisos Movable que alquilarán ese mueble	Unidades por estancia	Contribución facturación	Facturación media estancia 1 año
Habitación	Cómoda	108,1	54,0	80%	1,00	43,23	<b>240,89</b>
	Somier	127,4	63,7	95%	1,00	60,52	
	Mesita de noche	41,1	20,5	80%	1,25	20,53	
	Mesa Escritorio	77,8	38,9	60%	1,00	23,33	
	Silla Estudio	95,1	47,6	60%	1,00	28,54	
	Colchón	215,8	107,9	60%	1,00	64,74	
Salón	Sofá salón	427,0	213,5	95%	1,50	304,24	<b>547,05</b>
	Mueble TV	101,7	50,8	80%	1,00	40,67	
	Mesa Salón	111,2	55,6	80%	1,00	44,48	
	Mesa Comedor	188,5	94,2	90%	1,00	84,81	
	Silla Comedor	45,5	22,8	80%	4,00	72,85	

Fuente: elaboración propia a partir de catálogo de Ikea.

Finalmente, para estimar la facturación media de cada piso, es necesario saber el número de habitaciones medio de los pisos de alquiler del mercado objetivo. Para ello, se ha hecho un desglose de tamaño y precio de las 16.395 viviendas que lo conforman, tanto para Madrid como para Barcelona, y tanto para los que tienen cocina equipada como para los que no (atributo que finalmente no afecta al análisis). El resumen de este desglose se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 11: Desglose de pisos de alquiler de idealista por número de habitaciones y por tamaño*

Pisos Movables Tamaño	Número de habitaciones					Total
	Estudio	1	2	3	4 ó más	
Min - 40 m2	249	422	56	1	0	728
40 - 60	208	1.581	1.080	188	2	3.059
60 - 80	90	895	1.854	1.175	75	4.089
80 - 100	33	194	1.187	1.208	268	2.890
100 - 140	12	59	742	1.386	611	2.809
140 - 180	2	7	137	567	516	1.229
180 - 250	2	2	24	253	620	901
250 +	0	3	9	55	623	690
<b>Total</b>	597	3.162	5.090	4.832	2.714	<b>16.395</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de Idealista, 2021.*

Como se ha comentado, el tamaño de las viviendas finalmente no se ha tenido en cuenta, ya que para calcular los muebles que habrá de media en cada piso se ha optado por una encuesta que se detallará en el apartado siguiente. Sin embargo, con esta tabla, es posible calcular una media ponderada de cuántas habitaciones tiene, en promedio, un piso de alquiler sin amueblar en Madrid y Barcelona (los pisos con más de 4 habitaciones ponderan como 4). Realizando este cálculo, se llega a una media de **2,36 habitaciones por piso**.

Con este dato, se puede calcular finalmente la facturación media anual, en un año, de un piso que contrata los servicios de Movables, multiplicando este factor por los ingresos que produce una habitación por separado, y añadiéndole la facturación que aporta el salón:

$$\text{Facturación piso} = (\text{Media hab.} * \text{Facturación hab.}) + \text{Facturación salón}$$

Para el caso concreto que se estaba analizando antes (ratio alquiler / precio de compra = 50%):

$$\text{Facturación piso} = (2,36. * 241\text{€}) + 547\text{€} = 1.116\text{€}$$

Con el objeto de proyectar esta cifra a 10 años vista, se ha optado por multiplicarla por un 2% anual. El motivo es que el Banco Central Europeo tiene por objetivo mantener la inflación (el incremento del IPC) por debajo, pero cerca, del 2% anual.

#### Cálculo del gasto medio anual por cada piso con Movable

Calcular el gasto medio anual de un piso de Movable es sencillo una vez se tienen los datos anteriormente calculados. Se cuenta con la estimación de cuánta penetración va a tener la *start-up* cada año sobre el mercado objetivo y, por tanto, de cuántas viviendas/clientes habrá cada año. Por otro lado, se sabe cuántos muebles alquilará cada uno de estos pisos. El gasto, a priori, sería el precio de compra (obtenido desde la web de Ikea) de los muebles necesarios para amueblar las viviendas de los **nuevos clientes de Movable ese año**.

Sin embargo, es pertinente tener en cuenta la amortización y deterioro de los muebles. Diversas fuentes consultadas indican que los muebles del hogar (dependiendo de cuál se trate) tienen una vida media de entre 5 y 20 años. Para facilitar el análisis, procurar de entregar siempre la máxima calidad y ser lo más conservador en cuanto a gasto se refiere, se ha optado por establecer la vida útil de todos los productos en 5 años. Es decir, como máximo, un mueble se puede estar alquilando durante 5 años, momento en que se dona.

Conociendo la vida útil con la que se quiere jubilar el mueble, el gasto ya no es el precio de compra de todos los muebles que se encarguen de nuevos clientes ese año. A ese montante hay que añadirle el precio de compra de los muebles que hayan llegado a su vida útil ese año. Este último término empieza a suponer, por tanto, un gasto para Movable a partir del año 6, y lo seguirá siendo de ahí en adelante de forma recurrente.

Llevado a lenguaje matemático, la fórmula del gasto por compra de mueble sería:

$$\text{Gasto piso} = (2,36 * \text{Gasto hab.}) + \text{Gasto salón}$$

Que, con el ejemplo de antes, quedaría:

$$\text{Gasto piso} = (2,36 * 412) + 1094 = 2.231\text{€}$$

Y el gasto total para Movable por compra de muebles un año:

$$\text{Gasto total compra} = (\text{Gasto piso} * n^{\circ} \text{pisos nuevos}) - \text{Gasto muebles amort.}$$

Por último, es necesario tener en cuenta que este gasto crecerá también año tras año debido a la inflación. Al igual que los ingresos, se ha estimado que este gasto crecerá al ritmo del 2% anual (objetivo del BCE).

#### Cálculo del gasto medio anual por cada piso con Movable

A parte del gasto que supone comprar los muebles que se destinarán a alquilar a los clientes de Movable, hay un segundo gasto recurrente importante en el modelo de negocio de la *start-up* con un impacto relevante en la cuenta de resultados: el gasto en mudanzas. Movable se hará cargo de la mudanza con el objetivo de mantener el alquiler a un precio competitivo y conseguir ganar una base considerable de clientes. Se contratará a una empresa de mudanzas con tal de realizar esta tarea, y con el fin de abaratar el precio en un futuro, aunque no se ha tenido esto en cuenta en pos de ser lo más conservador posible

Por tanto, la fórmula para calcular el gasto en mudanzas es bastante intuitiva:

$$\text{Gasto mudanzas} = \text{Gasto medio mudanza} * \text{Pisos con mudanza}$$

Sin embargo, ¿cómo saber cuántos pisos con mudanza hay cada año? De los pisos que contratan Movable el año 1, es muy posible que la mayoría no renueven su contrato (lo que no impide que la penetración de Movable crezca, simplemente esa gente cambia de un piso de alquiler a una hipoteca o a un piso de alquiler amueblado, por ejemplo). Por tanto, para calcular los pisos que necesitan mudanza en el año  $n$ , se ha elaborado la siguiente fórmula:

$$\text{Pisos con mudanza}_n = \text{Pisos nuevos}_n - (\text{Pisos existentes}_{n-1} * \text{Rotación})$$

Cada uno de estos elementos significa:

- Pisos nuevos  $_n$ : la diferencia entre los pisos existentes en el año  $n$  y los pisos existentes en el año  $n-1$ .
- Pisos existentes  $_{n-1}$ : los pisos que están contratando servicios de Movable en el año  $n-1$ .
- Rotación: de los pisos que se suscriben a Movable un año, el porcentaje de los que no renuevan alquiler.

Por otro lado, para calcular el gasto medio de una mudanza, se han consultado los precios de varias empresas de mudanzas. Para el caso de un piso medio de Movable (2-3



habitaciones y un salón), teniendo en cuenta que no hará falta llevar todos los muebles que aparecen en el análisis en todos los casos, se ha estimado que el gasto medio de una mudanza será de 350€. Además, para el caso base, se estima que la rotación será de un 50%.

### Otros gastos

Además de los gastos por compra de muebles y los gastos en mudanzas, hay otros gastos que hay que tener en cuenta para la proyección financiera:

- **Gasto del seguro:** debido a los posibles daños que puedan sufrir los muebles, y a pesar de que se le hará un cargo a aquellos inquilinos que lo dejen inutilizable, es necesario contratar un seguro para cada el contenido mobiliario de Movable para los pisos que contraten sus servicios, con el objeto de garantizar que un mueble pueda ser repuesto en caso de ser deteriorado. Siguiendo el precio que ofrece Verti en su página web (pack Hogar M), se ha asumido que el coste de asegurar el contenido mobiliario de un hogar de Movable será de 70€ al año.
- **Gasto almacén:** a partir del segundo año, se alquilarán almacenes en Madrid y Barcelona para guardar los muebles que estén en *stock* aguardando por un inquilino que los alquile (a pesar de que el mueble se pondrá en la plataforma un mes antes de acabar su antiguo alquiler con objeto de tener poco *stock*, se es consciente de que será inevitable que éste no sea nulo). A partir del año 6, este gasto se multiplica por 2, debido al incremento de pisos y, por ende, de posible *stock*. Además, se estima un crecimiento del alquiler del 2% anual:
  - **Madrid:** se ha basado la estimación en el alquiler de un almacén de 55 m<sup>2</sup> en el barrio de Barajas (400€/mes). Se estima que se necesitarán dos almacenes de este tipo del año 2 al año 5, y cuatro del año 6 al año 10.
  - **Barcelona:** se ha basado la estimación en el alquiler de un almacén de 100 m<sup>2</sup> en el barrio de Mexic (400€/mes). Se estima que se necesitarán un almacenes de este tipo del año 2 al año 5, y dos del año 6 al año 10.
- **Gasto mantenimiento app/web:** se contratarán los servicios por proyecto de un ingeniero informático para mantener y actualizar el contenido de la página web y de la aplicación móvil. Según las fuentes consultadas, se estima que

este coste rondará los 200€/mes. A partir del año 6, debido al incremento de la base de clientes, doblamos esta estimación hasta los 400€/mes.

## 4.2. Proyecciones

### Escenario 1: Escenario Base

En este apartado, se pretende reflejar el escenario base en el que se han basado las estimaciones de las proyecciones financieras. A continuación, se procede a resumir las hipótesis para el caso base, que han sido justificadas en el apartado anterior. En negrita se indican las dos variables sobre las que pivotar y crear los distintos escenarios y el análisis de sensibilidad (apartado 4.3.):

- Mercado objetivo: 16.395 pisos, creciendo al 2,4% anual.
- **Penetración: crecimiento del 3% anual de manera lineal.**
- Facturación media por piso:
  - Precio medio de cada mueble: catálogo de Ikea.
  - **Ratio alquiler / precio mueble: 50% (a raíz de la encuesta).**
  - Ratio pisos que alquilarán ese mueble: encuesta.
  - Número habitaciones: 2,36 (media pisos objetivo en Idealista).
  - Incremento facturación: 2% anual (objetivo BCE).
- Gasto medio por piso:
  - Vida útil muebles: 5 años.
  - Incremento gasto: 2% anual (objetivo BCE).
- Gasto mudanzas:
  - Gasto medio mudanza: 350€.
  - Rotación pisos: 50%.
- Gasto seguro de un piso: 70€/año.
- Gasto almacén:
  - Madrid: dos almacenes de 55 m<sup>2</sup> por 400€/mes.
  - Barcelona: un almacén de 100 m<sup>2</sup> por 400€/mes.
  - Multiplicado por 2 a partir del año 6, incremento del 2% anual.

Además, es pertinente tener en cuenta que los ingresos y gastos totales de cada año serán el ingreso y gasto medio por piso, multiplicado por el número de pisos que alquilarán

los servicios de Movable ese año. Teniendo en cuenta todas estas hipótesis, el resultado de la proyección es el siguiente:

Tabla 12: resultados del escenario base

Año	Pisos Susc. Movables	Penetración Movables	Pisos Alquiler Movables	Ratio Precio alquiler / Precio Mueble	Facturación media por piso	Facturación Movables	Gasto compra muebles por piso	Gasto total compra muebles	Gasto Mudanzas	Gasto Seguro	Gastos almacén	Gasto mant. app/web	Beneficio Bruto	Beneficio Acumulado
1	16.395	3%	492	50%	1.116 €	548.702 €	2.231 €	1.097.405 €	172.148 €	34.430 €	- €	2.400 €	- 757.679 €	- 757.679 €
2	16.788	6%	1.007	50%	1.138 €	1.146.217 €	2.276 €	1.173.082 €	266.484 €	70.512 €	14.400 €	2.400 €	- 380.660 €	- 1.138.340 €
3	17.191	9%	1.547	50%	1.161 €	1.795.801 €	2.321 €	1.253.320 €	365.250 €	108.306 €	14.688 €	2.400 €	51.838 €	- 1.086.502 €
4	17.604	12%	2.112	50%	1.184 €	2.500.905 €	2.368 €	1.338.375 €	468.603 €	147.874 €	14.982 €	2.400 €	528.671 €	- 557.831 €
5	18.026	15%	2.704	50%	1.208 €	3.265.181 €	2.415 €	1.428.517 €	576.707 €	189.278 €	15.281 €	2.400 €	1.052.998 €	495.167 €
6	18.459	18%	3.323	50%	1.232 €	4.092.500 €	2.463 €	2.735.653 €	689.730 €	232.585 €	31.174 €	2.400 €	400.958 €	896.125 €
7	18.902	21%	3.969	50%	1.256 €	4.986.956 €	2.513 €	2.920.390 €	807.845 €	277.862 €	31.798 €	2.400 €	946.662 €	1.842.786 €
8	19.356	24%	4.645	50%	1.281 €	5.952.887 €	2.563 €	3.116.149 €	931.233 €	325.177 €	32.433 €	2.400 €	1.545.494 €	3.388.280 €
9	19.820	27%	5.351	50%	1.307 €	6.994.880 €	2.614 €	3.323.545 €	1.060.078 €	374.604 €	33.082 €	2.400 €	2.201.170 €	5.589.450 €
10	20.296	30%	6.089	50%	1.333 €	8.117.792 €	2.666 €	3.543.226 €	1.194.572 €	426.217 €	33.744 €	2.400 €	2.917.634 €	8.507.084 €

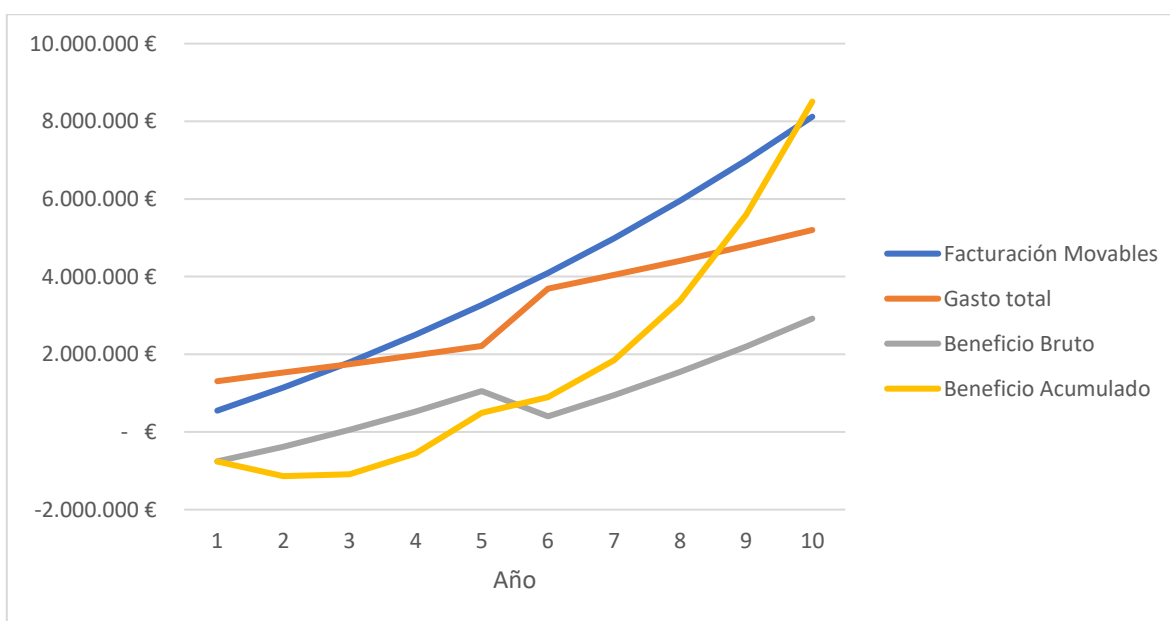
Fuente: elaboración propia.

De la tabla anterior, cabe destacar que el beneficio bruto que genera Movable supera el millón de euros en el año 5. Sin embargo, debido a que en el año 6 se tienen que empezar a retirar muebles y sustituirlos por otros, el beneficio no vuelve a alcanzar esta cifra hasta el año 8. Por otro lado, se puede ver que es en este año 5 cuando se situaría el *payback period*: momento en que el beneficio acumulado comienza a ser positivo. Finalmente, resalta también que el beneficio acumulado en el año 10 superaría los 8M€.

En cuanto a los dos parámetros más importantes, es necesario poner de relieve que el ratio alquiler / precio mueble se ha dejado constante a lo largo de los 10 años de análisis, al tratarse del caso base (en el apartado posterior se verá algún escenario en el que se elige variar este parámetro). Igualmente, la penetración, como se comentó en el apartado 4.2., se ha estimado con crecimiento lineal, lo cual cambiará si cambiamos el ratio anterior.

En el siguiente gráfico, se puede observar mejor la evolución temporal de la facturación, los gastos totales y el beneficio (tanto anual como acumulado) del caso base de la proyección financiera:

Tabla 13: evolución de ingresos, gastos y beneficios de Movable en el escenario base



Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Análisis de sensibilidad

Como se ha comentado en apartados anteriores, hay dos inputs que son los más determinantes a la hora de realizar la proyección financiera: el ratio precio del alquiler vs. precio del mueble y la penetración.

Para la primera de estas variables, se ha escogido un valor del 50% (constante durante los 10 años) en función de los resultados de la encuesta realizada. Sin embargo, la mayoría de los encuestados se encontraba en un rango de entre el 40% y el 60%, por lo que son estos 3 valores los elegidos para el análisis de sensibilidad. En el caso de la penetración, se ha estimado una penetración del 30% del mercado a los 10 años de vida de la *start-up* (crecimiento lineal de 3% anual), por lo que se han escogido los valores de 20, 30, 40% de penetración en el año 10 para el análisis. Los output analizado son el beneficio acumulado durante los 10 años y el beneficio bruto en el año 10:

Tabla 14: análisis de sensibilidad del beneficio acumulado en el año 10

Beneficio acumulado 10 años (M€)	Ratio		
	40%	50%	60%
Penetración año 10			
20%	0,3	5,6	10,8
30%	0,6	8,5	16,4
40%	0,9	11,4	21,9

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15: análisis de sensibilidad del beneficio bruto en el año 10

Beneficio bruto en el año 10 (M€)	Ratio		
	40%	50%	60%
Penetración año 10			
20%	0,9	1,9	3,0
30%	1,3	2,9	4,5
40%	1,7	3,9	6,1

Fuente: elaboración propia.

De estas dos tablas se pueden extraer varias conclusiones. En primer lugar, parece que, si se deja un ratio de 40% entre el precio de alquiler y precio de venta del mueble, la rentabilidad de la *start-up* deja de ser atractiva. A pesar de ello, se puede ver que el beneficio en el año 10 para este caso es superior al beneficio acumulado, por lo que sería a partir de este horizonte temporal cuando la empresa empezaría a ser rentable.

Sin embargo, hay varios escenarios que, a pesar de poder ocurrir, no son los más probables desde un punto de vista lógico. Si el ratio es 40%, es de extrañar que la penetración en el año 10 fuese de tan solo un 20%, ya que el precio de contratar Movable sería más asequible y se podría esperar una penetración mayor. El caso contrario ocurre con un ratio del 60%, con el que parece complicado obtener una penetración del 40% en el año 10.

Debido a esto, se ha elegido elaborar dos escenarios distintos, en los que el ratio comentado anteriormente ya no se mantiene constante a lo largo de los diez años. En el Escenario 2, se optará por sacrificar beneficio los primeros años a cambio de tratar de obtener un mayor crecimiento de la cuota de mercado. En el Escenario 3, se establecerá un ratio mayor, sacrificando algo de penetración. En ambos casos, en los primeros cuatro años se establece un ratio menor con el objetivo de aumentar la base de clientes, para luego subir este ratio a partir del año 5.

#### Escenario 2: estrategia de aumentar cuota de mercado

En este escenario, se ha optado por comenzar estableciendo un ratio precio de alquiler vs. precio del mueble de 40%, con lo que se espera poder obtener un buen crecimiento de la cuota de mercado los primeros años (sólo un 5,3% de los encuestados dijo que esperaría pagar menos del 40% del precio del mueble por el alquiler anual). A partir del año 5, intervalo temporal razonable para que la marca pueda establecerse en el mercado y captar una base gruesa de clientes, se aumenta este ratio de nuevo al 50%.

En este sentido, se espera conseguir una penetración de la cuota de mercado del 4% mientras el ratio sea del 40%, y un crecimiento del 3% cuando se aumente el ratio al 50% (al igual que en el caso base, al ser el mismo ratio). Como techo, se establece nuevamente ese 30% de cuota de mercado. El resultado con estos nuevos inputs sería el siguiente:

Tabla 16: resultados del escenario 2

Año	Pisos Susc. Movables	Penetración Movables	Pisos Alquiler Movables	Ratio Precio alquiler / Precio Mueble	Facturación media por piso	Facturación Movables	Gasto compra muebles por piso	Gasto total compra muebles	Gasto Mudanzas	Gasto Seguro	Gastos almacén	Gasto mant. app/web	Beneficio Bruto	Beneficio Acumulado
1	16.395	4%	656	40%	892 €	585.282 €	2.231 €	1.463.206 €	229.530 €	45.906 €	- €	2.400 €	- 1.155.760 €	- 1.155.760 €
2	16.788	8%	1.343	40%	910 €	1.222.632 €	2.276 €	1.564.109 €	355.312 €	94.015 €	14.400 €	2.400 €	- 807.605 €	- 1.963.365 €
3	17.191	12%	2.063	40%	929 €	1.915.521 €	2.321 €	1.671.093 €	487.000 €	144.408 €	14.688 €	2.400 €	- 404.068 €	- 2.367.432 €
4	17.604	16%	2.817	40%	947 €	2.667.632 €	2.368 €	1.784.500 €	624.804 €	197.165 €	14.982 €	2.400 €	43.781 €	- 2.323.651 €
5	18.026	19%	3.425	50%	1.208 €	4.135.896 €	2.415 €	1.469.331 €	705.850 €	239.752 €	15.281 €	2.400 €	1.703.281 €	- 620.370 €
6	18.459	22%	4.061	50%	1.232 €	5.001.944 €	2.463 €	3.182.158 €	821.972 €	284.271 €	31.174 €	2.400 €	679.970 €	59.599 €
7	18.902	25%	4.726	50%	1.256 €	5.936.853 €	2.513 €	3.396.642 €	943.261 €	330.788 €	31.798 €	2.400 €	1.231.964 €	1.291.563 €
8	19.356	28%	5.420	50%	1.281 €	6.945.035 €	2.563 €	3.623.912 €	1.069.899 €	379.374 €	32.433 €	2.400 €	1.837.017 €	3.128.580 €
9	19.820	30%	5.946	50%	1.307 €	7.772.089 €	2.614 €	3.346.539 €	1.132.701 €	416.227 €	33.082 €	2.400 €	2.841.139 €	5.969.719 €
10	20.296	30%	6.089	50%	1.333 €	8.117.792 €	2.666 €	2.002.782 €	1.090.515 €	426.217 €	33.744 €	2.400 €	4.562.134 €	10.531.853 €

Fuente: elaboración propia.



En este escenario, se aprecia que las pérdidas acumuladas los primeros años son más notorias (2,3M€ al final del año 4 vs. 0,5M€ en el escenario base de pérdida), debido a que la inversión es todavía mayor (se espera crecer a un ritmo más alto y el coste de los muebles es el mismo) y a los precios más bajos que se establecen para conseguirla.

Sin embargo, al haber realizado una mayor inversión los primeros años, ésta empieza a generar antes ingresos y amortizar esa inversión. Esto, junto con el aumento esperado del ratio (de 40% a 50% a cambio de incrementar la penetración año a año un 3% en vez de un 4%), hacen que los ingresos acumulados en el año 10 sean mayores a los del Escenario Base (10,5M€ en el Escenario 2 vs. 8,5M€ en el Escenario Base).

### Escenario 3: estrategia de aumentar cuota de mercado

En el Escenario 3, Movable se trata de posicionar por valor en el mercado de alquiler de muebles, sacrificando cuota de mercado para poder aumentar el ratio precio de alquiler del mueble vs. precio de coste del mueble. Sin embargo, al igual que en el Escenario 2, se va a establecer un ratio menor los cuatro primeros años para luego aumentarlo, con el objetivo de engrosar la base de clientes (en la medida de lo posible). Por tanto, el ratio será de 50% del año 1 al año 4 incluidos, para luego establecerse en un 60% los años siguientes.

Como consecuencia, los cuatro primeros años se tendrá un crecimiento de penetración anual de 3%, al ser un escenario idéntico al Escenario Base. Por el contrario, al aumentar el ratio a un 60% los siguientes años, se estima que la penetración ralentizará su crecimiento a un 1% anual del año 4 al año 7, para establecerse en un 15% a partir del año 8 sin aumentar, considerándose esa cuota como techo de penetración en un escenario en el que Movable se posiciona por valor.

Tabla 17: resultados del escenario 3

Año	Pisos Susc. Movables	Penetración Movables	Pisos Alquiler Movables	Ratio Precio alquiler / Precio Mueble	Facturación media por piso	Facturación Movables	Gasto compra muebles por piso	Gasto total compra muebles	Gasto Mudanzas	Gasto Seguro	Gastos almacén	Gasto mant. app/web	Beneficio Bruto	Beneficio Acumulado
1	16.395	3%	492	50%	1.116 €	548.702 €	2.231 €	1.097.405 €	172.148 €	34.430 €	- €	2.400 €	757.679 €	757.679 €
2	16.788	6%	1.007	50%	1.138 €	1.146.217 €	2.276 €	1.173.082 €	266.484 €	70.512 €	14.400 €	2.400 €	380.660 €	1.138.340 €
3	17.191	9%	1.547	50%	1.161 €	1.795.801 €	2.321 €	1.253.320 €	365.250 €	108.306 €	14.688 €	2.400 €	51.838 €	1.086.502 €
4	17.604	12%	2.112	50%	1.184 €	2.500.905 €	2.368 €	1.338.375 €	468.603 €	147.874 €	14.982 €	2.400 €	528.671 €	557.831 €
5	18.026	13%	2.343	60%	1.449 €	3.395.788 €	2.415 €	557.802 €	450.521 €	164.041 €	15.281 €	2.400 €	2.205.743 €	1.647.912 €
6	18.459	14%	2.584	60%	1.478 €	3.819.666 €	2.463 €	1.804.894 €	494.395 €	180.899 €	31.174 €	2.400 €	1.305.905 €	2.953.816 €
7	18.902	15%	2.835	60%	1.508 €	4.274.534 €	2.513 €	1.925.967 €	540.114 €	198.473 €	31.798 €	2.400 €	1.575.782 €	4.529.599 €
8	19.356	15%	2.903	60%	1.538 €	4.464.665 €	2.563 €	1.558.167 €	519.998 €	203.236 €	32.433 €	2.400 €	2.148.431 €	6.678.029 €
9	19.820	15%	2.973	60%	1.569 €	4.663.254 €	2.614 €	1.659.832 €	532.478 €	208.114 €	33.082 €	2.400 €	2.227.348 €	8.905.377 €
10	20.296	15%	3.044	60%	1.600 €	4.870.675 €	2.666 €	806.119 €	545.258 €	213.108 €	33.744 €	2.400 €	3.270.046 €	12.175.423 €

Fuente: elaboración propia.

El resultado del Escenario 3 es el mejor de los tres analizados en cuanto a ingresos acumulados (12,5M€) en el año 10. Esto es debido a que, al incrementar muy poco o nada la penetración a partir del año 4, quiere decir que la inversión que se realiza a partir de ese año es muy poca o nada, provocando que los únicos gastos a partir de ahí sean los gastos de mudanza, alquiler y seguro (como recordatorio, no se han tenido en cuenta gastos de personal en este análisis, pero estos reducirían también la cifra de beneficios al tener que contar con personal contratado si se aumenta al crecimiento esperado).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que estos mayores beneficios son a cambio de tener una menor cuota de mercado en el año 10 (15% vs. 30%), lo cual es lógico al haberse posicionado por valor.

## 5. Conclusiones

A continuación, se procede a tratar de dar respuesta a las preguntas referentes a los diferentes objetivos planteados en el apartado “1. Metodología” del presente trabajo:

### 1. Identificar las tendencias más recientes de *e-commerce* y del mercado de muebles en España

Según datos de la CNMC, la evolución del *e-commerce* en España ha tenido un crecimiento sostenido desde 2015, con un crecimiento promedio interanual de aproximadamente 30%. A pesar de que el Covid-19 supuso ralentizó este crecimiento, se prevé que el mercado de *e-commerce* en España siga aumentando en los próximos años (Rotar, 2021). Además, el número de transacciones *e-commerce* ya había recuperado el crecimiento pre-pandemia en el último trimestre de 2020.

Por su lado, el mercado de muebles en España también ha sufrido una grave caída en el año 2020, con un 9,9% de decremento respecto a 2019 (AIDIMME, 2021). Sin embargo, se prevé que el mercado se recupere en los próximos años, estimándose un crecimiento interanual de 5,4% (Pulidindi y Pandey, 2020). Además, en lo referente a comercio exterior, las exportaciones de muebles españolas ya recuperaron a finales de 2020 un 11,5%, más de la mitad del 21,5% que perdieron a causa de la pandemia (ANIEME, 2021).

Por último, cabe destacar que el sector “Hogar” es el segundo con más compradores *e-commerce* en España (Tandem-up, 2020). Todos estos datos aportan el caldo de cultivo idóneo para el lanzamiento de Movable en el momento actual, aprovechando las tendencias comentadas.

### 2. Presentar el *Business Model Canvas* de Movable

Otro de los objetivos propuestos en el presente trabajo es la utilización de la herramienta *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur para estudiar los distintos componentes del modelo de negocio de Movable:

- Propuesta de valor: erradicar la preocupación, incertidumbre y ataduras que se generan a la hora de comprar muebles para un piso.

- Segmentos de cliente: se identifican tres principales segmentos de cliente que pueden estar interesados en contratar los servicios de Movables: personas que buscan piso de alquiler (arrendatarios), arrendadores y *ecofriends*.
- Relaciones con los clientes: se emplearán las “métricas pirata” (McClure, 2007), cinco métricas para la toma de decisiones en cuanto a cómo conseguir vender el producto y qué estrategias de marketing son las adecuadas.
- Canales: en resumen, se emplean los canales de la página web y la aplicación de Movables, las redes sociales de Movables, las universidades y la página web de Idealista (en caso de conseguir ese *partnership*).
- Socios clave: se pondrá el foco de los esfuerzos en conseguir como socio principal a Idealista, para que Movables se pueda publicitar en su página web como primera opción de amueblamiento. También se intentará llegar a un acuerdo de *partnership* con Ikea para la compra de muebles. Por último, se tiene en la recámara a Habitacalia por si fallase el *partnership* con Idealista.
- Actividades clave: las principales actividades de Movables en el día a día, sobre todo en los primeros instantes de vida de la *start-up*, será la búsqueda de proveedores (como Ikea o Idealista), labores de marketing para conseguir que la marca empiece a sonar en el mercado; y el desarrollo de la página web y de la aplicación.
- Recursos clave: los principales recursos de Movables en sus primeros años sería, por un lado, recursos humanos (un responsable de marketing y un programador informático) y, por otro lado, recursos físicos, tales como los almacenes de Madrid y Barcelona, o la página web y aplicación.
- Estructura de ingresos: detallada en el punto “4.1.2. Ingresos y gastos de Movables” del presente proyecto, la estructura de ingresos de Movables se basa, principalmente, en hipótesis centradas en la penetración sobre el mercado de pisos de alquiler (de Idealista), y en el ratio que se establezca de precio de alquiler del mueble vs. precio de coste de adquisición para Movables de ese mueble.
- Estructura de gastos: la estructura de gastos también viene detallada en el apartado “4.1.2. Ingresos y gastos de Movables”. A parte de los gastos que supone la compra de muebles (la materia prima de Movables y, por lo tanto,

considerado como gastos), se establecen también las hipótesis para los gastos de alquiler de almacenes, mudanzas y seguros.

### **3. Realizar un análisis financiero que permita analizar el posicionamiento de mercado de Movable**

Se ha cumplido el objetivo de realizar un análisis financiero detallado, que permita tener trazabilidad de las hipótesis en un futuro, para que el *management* de Movable pueda tomar decisiones en base a las proyecciones previstas.

En el apartado “4. Plan financiero de Movable” se planteaban tres escenarios posibles de proyección financiera: Escenario Base (posición intermedia entre posicionarse por valor o por cuota de mercado), Escenario 2 (posicionamiento de cuota de mercado), o Escenario 3 (posicionamiento por valor). Los ingresos acumulados en el año 10, respectivamente, son 8,5M€, 10,5M€ y 12,5M€.

Viendo estos resultados, se considera como mejor opción llevar a cabo una estrategia mixta (Escenario Base), en el que no se consiguen más beneficios, y el posicionamiento de Movable en el mercado estaría menos claro. Entre la segunda y la tercera estrategia, se elige el posicionamiento por valor por dos motivos. El primero, los mayores ingresos acumulados en el año 10 de vida de Movable. El segundo, que se ha sido conservador en la cuota de mercado del Escenario 3, poniendo el techo en 15% de la cuota total del mercado en el año 10.

## 6. Bibliografía

- ANIEME. (2021). *Informe del Comercio Exterior del Mueble Español*.
- Atómico. (2020). *State of European Tech*.
- Billions, B. f. (2020). *Bridge for Billions*. Obtenido de <https://www.bridgeforbillions.org/es/herramientas-interactivas/>
- Blanco, M. (2021). *Anteproyecto de ley de startups: ¿se puede convertir España en un hub tecnológico?* Obtenido de <https://www.newtral.es/ley-startups-expertos/20210710/>
- Blank, S. (2010). *Definiendo la start-up escalable*. Obtenido de <https://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/>
- Blank, S. (2012). *El manual del emprendedor*.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2021). *El comercio electrónico superó en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2020*.
- España, M. d. (2020). *MUEBLE DE ESPAÑA Y WAYFAIR PARTNERS ESTRATÉGICOS EN 2021*. Obtenido de <https://www.muebledeespana.com/es/sala-de-prensa/mueble-de-espana-y-wayfair-partners-estrategicos-en-2021/>
- Esteve, V. (2015). *¿Qué es una start-up?* Obtenido de <https://vicentesteve.com/que-es-una-startup-i/>
- Hagiu, A., & Wright, J. (2014). *Marketplace or Reseller*.
- Idealista. (2021). Obtenido de [https://www.idealista.com/alquiler-viviendas/madrid-madrid/con-amueblado\\_amueblados/pagina-2.htm](https://www.idealista.com/alquiler-viviendas/madrid-madrid/con-amueblado_amueblados/pagina-2.htm)
- Informa, O. S. (2020). *Notable caída de los ingresos del comercio de muebles en 2020, tras cinco años de aumentos*. Obtenido de <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/comercio-muebles-2020>
- Instituto Tecnológico Metalmecánico, M. M. (2021). *La industria del mueble en España*.
- McClure, D. (2007). *Startup Metrics for Product Marketing & Product Management*.
- Medrano, J. M. (2021). *Digital Marketing and Web Analytics. Clases de Gestión de Marketing, ICAI*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Canvas*.
- Outlook, S. D. (2017). *El ecommerce de muebles aumentará un 38% hasta 2021 en España*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/9394/el-ecommerce-de-muebles-aumentara-un-38-hasta-2021-en-espana/>

- Outlook, S. D. (2017). *Statista - El ecommerce de muebles aumentará un 38% hasta 2021 en España*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/9394/el-ecommerce-de-muebles-aumentara-un-38-hasta-2021-en-espana/>
- Plaza, A. M. (2021). *Radiografía del alquiler en España: más habitual, más caro y a la cabeza en sobrecarga para las familias*. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20211005/radiografia-del-mercado-del-alquiler-espana/2084150.shtml>
- Pulidindi, K., & Pandey, H. (2021). *Furniture Market Trends 2021, Global Size Forecast 2027*.
- Quiles, H. (2017). *El rincón del marketing*. Obtenido de <https://www.elrincondemarketing.es/que-es-una-startup/>
- Ramaswani, R. (2021). *Future of Sales 2025: Deliver the Digital Options B2B Buyers Demand*. Obtenido de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/future-of-sales-2025-deliver-the-digital-options-b2b-buyers-demand>
- Ries, E. (2011). *El Método Lean Start-up*.
- Spain, S. S. (2020). *Mapa del emprendimiento*.
- Statista. (2019). *Leading exporting countries of furniture worldwide in 2019*.
- Statista. (2019). *Leading importing countries of furniture worldwide in 2019*.
- Statista. (2019). *Most popular online stores in the furniture and appliances segment in Spain in 2018, by e-commerce net sales*. Obtenido de <https://www.statista.com/forecasts/871173/top-online-stores-spain-furniture-appliances-ecommercedb>
- Torrego, J. M. (2021). *La inversión en startups españolas alcanza los 1.767 millones de euros en el primer cuatrimestre de 2021*. Obtenido de <https://elreferente.es/ecosistema/inversion-startups-2021-abril-espana/>
- Tributaria, A. (s.f.). *Tabla de coeficientes de amortización lineal*.
- Up, T. (2020). *Estudio Marketplaces 2020: Radiografía de un sector en auge*.



## 7. Anexo

### 7.1. Anexo I: Base de datos de muebles de IKEA

Nombre genérico	Producto	Precio
Cómoda	Cómoda Kullen 5 cajones	49,00 €
Cómoda	Cómoda Malm 4 cajones	89,00 €
Cómoda	Cómoda Idanäs 4 cajones	189,00 €
Cómoda	Cómoda Koppang 3 cajones	59,00 €
Cómoda	Cómoda Malm 3 cajones	69,00 €
Cómoda	Cómoda Malm 6 cajones	139,00 €
Cómoda	Cómoda Hemnes 8 cajones	199,00 €
Cómoda	Cómoda Rast 3 cajones	29,00 €
Cómoda	Cómoda Idanäs 6 cajones	239,00 €
Cómoda	Cómoda Malm 6 cajones	119,00 €
Cómoda	Cómoda Hemnes 3 cajones	119,00 €
Cómoda	Cómoda Kullen 6 cajones	69,00 €
Cómoda	Cómoda Brimnes 3 cajones	69,00 €
Cómoda	Cómoda Gursken 3 cajones	30,00 €
Cómoda	Cómoda Smâstad 6 cajones	154,00 €
Somier	Somier Krakhella 6 patas	59,00 €
Somier	Somier Brasoy 6 patas	99,00 €
Somier	Somier Brasoy 4 patas	69,00 €
Somier	Somier Lonet láminas	40,00 €
Somier	Somier Songesand Estructura	119,00 €
Somier	Somier Utaker Cama apilable	129,00 €
Somier	Somier Luroy Láminas	20,00 €
Somier	Somier Sagstua Estructura	139,00 €
Somier	Somier Kvitsoy Canape	299,00 €
Somier	Somier Espevar Laminas + Funda	150,00 €
Somier	Somier Engavagen Nucleo Muelles	50,00 €
Somier	Somier Malm Estructura cama con 2 cajones	219,00 €
Somier	Somier Leisund de láminas	130,00 €
Somier	Somier Longesand de láminas con 2 cajones	189,00 €
Somier	Somier Espevar Base Colchon Nucleo Muelles	200,00 €
Mesita de noche	Mesita Kullen Cómoda 2 cajones	20,00 €
Mesita de noche	Mesita Malm Cómoda 2 cajones	39,00 €
Mesita de noche	Mesita Idanäs	79,00 €
Mesita de noche	Mesita Hemnes	39,00 €
Mesita de noche	Mesita Trysil	35,00 €

Mesita de noche	Mesita Knarrevik	9,00 €
Mesita de noche	Mesita Eket Armario + patas	65,00 €
Mesita de noche	Mesita Songesand	39,00 €
Mesita de noche	Mesita Hemnes Cómoda 2 cajones	49,00 €
Mesita de noche	Mesita Bjorksnas	69,00 €
Mesita de noche	Mesita Gladom	20,00 €
Mesita de noche	Mesita Hauga	39,00 €
Mesita de noche	Mesita Nordli Cómoda 2 cajones	69,00 €
Mesita de noche	Mesita Smussla	30,00 €
Mesita de noche	Mesita Gursken	15,00 €
Mesa Escritorio	Mesa Linnmon	19,00 €
Mesa Escritorio	Mesa Lagkapten	29,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Micke	69,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Lagkapten	89,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Micke 73x50	39,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Malm tablero extraible	99,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Micke 142x50	75,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Lagkapten 140x60	35,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Malm 140x65	99,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Brusali	55,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Bekant	179,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Alex	99,00 €
Mesa Escritorio	Mesa Melltrop	29,00 €
Mesa Escritorio	Escritorio Lagkapten 200x60	52,50 €
Mesa Escritorio	Escritorio Arkelstrop	199,00 €
Silla Estudio	Silla JÄRVFJÄLLET	169,00 €
Silla Estudio	Silla Orfjall	39,00 €
Silla Estudio	Silla Skruvsta	99,00 €
Silla Estudio	Silla Langfjall	149,00 €
Silla Estudio	Silla Flintan	69,00 €
Silla Estudio	Silla Orfjall 2	49,00 €
Silla Estudio	Silla Eldberget	30,00 €
Silla Estudio	Silla Loberget	32,00 €
Silla Estudio	Silla Alefjall	299,00 €
Silla Estudio	Silla Odger	89,00 €
Silla Estudio	Silla Leifarne	47,00 €
Silla Estudio	Silla Vimund	49,00 €
Silla Estudio	Silla Fjallberget	159,00 €
Silla Estudio	Silla Langfall 2	129,00 €
Silla Estudio	Silla Loberget Niño	19,00 €
Sofá salón	Sofá Bollstañas	299,00 €
Sofá salón	Sofá Eskilstuna 3 plazas	799,00 €
Sofá salón	Sofá Friheten cama esquina con almacenaje	399,00 €
Sofá salón	Sofá Ektor 3 plazas	329,00 €

Sofá salón	Sofá Kivik 3 plazas	549,00 €
Sofá salón	Sofá Asarum 3 plazas	179,00 €
Sofá salón	Sofá Knopparp	79,00 €
Sofá salón	Sofá Kivik 2 plazas	329,00 €
Sofá salón	Sofá Glostad 2 plazas	99,00 €
Sofá salón	Sofá Slatorp 3 plazas	799,00 €
Sofá salón	Sofá Ektorp 2 plazas	299,00 €
Sofá salón	Sofá Landskrona 3 plazas	499,00 €
Sofá salón	Sofá Kivik 3 plazas	399,00 €
Sofá salón	Sofá Soderhamn 4 plazas	849,00 €
Sofá salón	Sofá Odenslunda 3 plazas	499,00 €
Mueble TV	Mueble TV Hemnes	149,00 €
Mueble TV	Mueble TV Bestå	126,00 €
Mueble TV	Mueble TV Byas	69,00 €
Mueble TV	Mueble TV Fjalbo	99,00 €
Mueble TV	Mueble TV Bestå 120	115,00 €
Mueble TV	Mueble TV Lack	10,00 €
Mueble TV	Mueble TV Bestå 180	194,00 €
Mueble TV	Mueble TV Bestå 3 cajones	69,00 €
Mueble TV	Mueble TV Brusali	69,00 €
Mueble TV	Mueble TV Brimnes	99,00 €
Mueble TV	Mueble TV Brimnes 4 cajones	79,00 €
Mueble TV	Mueble TV Lack	39,00 €
Mueble TV	Mueble TV Baggebo	15,00 €
Mueble TV	Mueble TV Bestå Armario	141,00 €
Mueble TV	Mueble TV Bestå 180x42	252,00 €
Mesa Salón	Mesa Vittsjo Nido	50,00 €
Mesa Salón	Mesa Havsta	129,00 €
Mesa Salón	Mesa Trulstrop	99,00 €
Mesa Salón	Mesa Malmsta	149,00 €
Mesa Salón	Mesa Listerby	129,00 €
Mesa Salón	Mesa Tofteryd	199,00 €
Mesa Salón	Mesa Borgeby	79,00 €
Mesa Salón	Mesa Listerby	129,00 €
Mesa Salón	Mesa Lunnarp	50,00 €
Mesa Salón	Mesa Kragsta	99,00 €
Mesa Comedor	Mesa Ekedalen	169,00 €
Mesa Comedor	Mesa Lerhamn	99,00 €
Mesa Comedor	Mesa Jokkmokk	129,00 €
Mesa Comedor	Mesa Skogsta	349,00 €
Mesa Comedor	Mesa Laneberg	129,00 €
Mesa Comedor	Mesa Lisabo	99,00 €
Mesa Comedor	Mesa Ekedalen 6 sillas	469,00 €
Mesa Comedor	Mesa Morbylänga	499,00 €
Mesa Comedor	Mesa Lisabo 4 sillas	295,00 €

Mesa Comedor	Mesa Ingo	69,00 €
Mesa Comedor	Mesa Fanbyn	119,00 €
Mesa Comedor	Mesa Tarendö	29,00 €
Mesa Comedor	Mesa Norräker	99,00 €
Mesa Comedor	Mesa Danderyd	149,00 €
Mesa Comedor	Mesa Torsby	125,00 €
Silla Comedor	Silla Ingolf	50,00 €
Silla Comedor	Silla Ekedalen	45,00 €
Silla Comedor	Silla Estefan	30,00 €
Silla Comedor	Silla Harry	39,00 €
Silla Comedor	Silla Fanbyn	45,00 €
Silla Comedor	Silla Nordmyra	39,00 €
Silla Comedor	Silla Leifarne	55,00 €
Silla Comedor	Silla Volfgang	50,00 €
Silla Comedor	Silla Lerhamn	40,00 €
Silla Comedor	Silla Tobias	59,00 €
Silla Comedor	Silla Teodores	19,00 €
Silla Comedor	Silla Svenbertil	35,00 €
Silla Comedor	Silla Angrim	49,00 €
Silla Comedor	Silla Omtänksam	99,00 €
Silla Comedor	Silla Janinge	29,00 €
Colchón	Colchón Hafslo 90x200	69,00 €
Colchón	Colchón Hövåg 90x20	169,00 €
Colchón	Colchón Hamarvik 140x200	139,00 €
Colchón	Colchón Matran 90x200	199,00 €
Colchón	Colchón Hyllestad 160x200	399,00 €
Colchón	Colchón Malfors	79,00 €
Colchón	Colchón Mauranger 90x200	129,00 €
Colchón	Colchón Vadsö 140x200	79,00 €
Colchón	Colchón Myrbaka 160x200	469,00 €
Colchón	Colchón Malvik 90x200	99,00 €
Colchón	Colchón Morgedal 160x200	269,00 €
Colchón	Colchón de látex 140x200	299,00 €
Colchón	Colchón Husvika 90x200	90,00 €
Colchón	Colchón Mausund 140x200	599,00 €
Colchón	Colchón Lycksele 80x188	150,00 €

## 7.2. Anexo II: Encuesta disposición a pagar

Para testear las hipótesis formuladas para el modelo financiero, se llevó a cabo un formulario, en el que respondieron 94 personas, con los siguientes resultados:

94 respuestas



Se aceptan respuestas

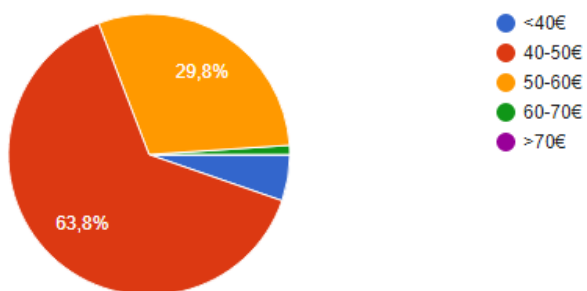
Resumen

Pregunta

Individual

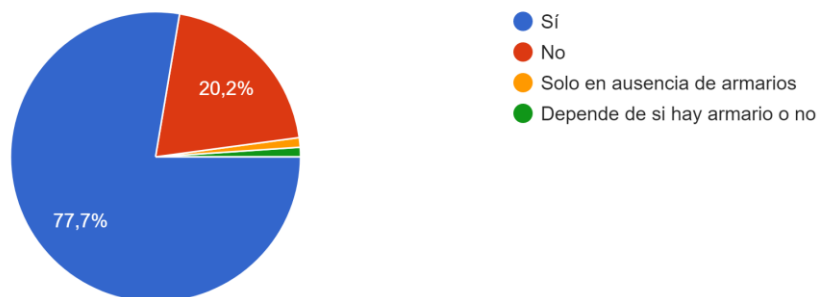
Sabiendo que probablemente abandones el piso en un año, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por el alquiler anual de ese mueble?

94 respuestas



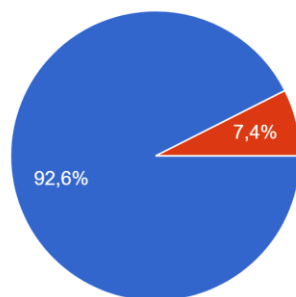
¿Alquilarías una cómoda para tu habitación?

94 respuestas



¿Alquilarías un somier para tu habitación?

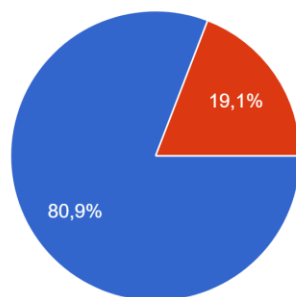
94 respuestas



- Sí
- No

¿Alquilarías una mesita de noche para tu habitación?

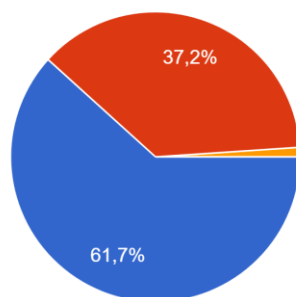
94 respuestas



- Sí
- No

¿Alquilarías una mesa de escritorio para tu habitación?

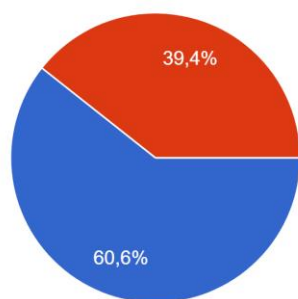
94 respuestas



- Sí
- No
- En caso de estudiar si

¿Alquilarías una silla de estudio para tu habitación?

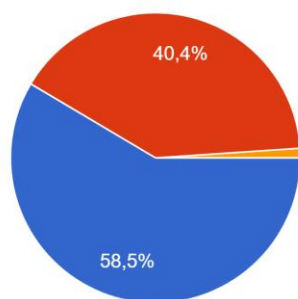
94 respuestas



- Sí
- No

¿Alquilarías un colchón para tu habitación?

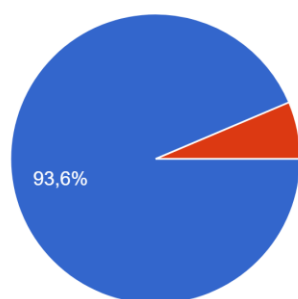
94 respuestas



- Sí
- No
- Tendría ciertas dudas sobre su limpieza. Seguramente no

¿Alquilarías un sofá (o varios) para el salón?

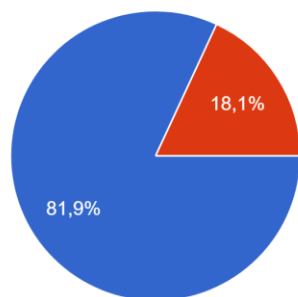
94 respuestas



- Sí
- No

¿Alquilarías un mueble (estantería) de TV?

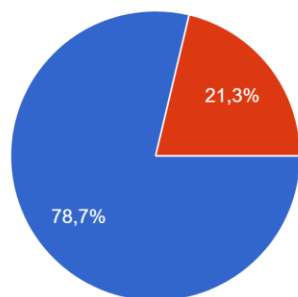
94 respuestas



● Si  
● No

¿Alquilarías una mesa de centro para el salón?

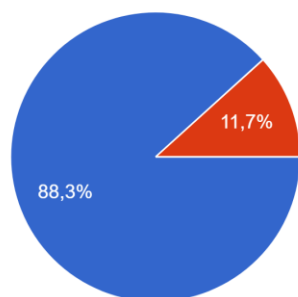
94 respuestas



● Si  
● No

¿Alquilarías una mesa de comedor?

94 respuestas



● Si  
● No



¿Alquilarías sillas de comedor?

94 respuestas

