



Abigail Martin, Alberto García, Ana Herrero,  
Lorena Tirados, Mónica Chemlal

Madrid, 10 de diciembre de 2019

**Únete a la Economía Circular**

[info.cirkla@gmail.com](mailto:info.cirkla@gmail.com)



## Agradecimientos

Este proyecto guarda la esencia de muchas personas que han impulsado la idea dedicando parte de su tiempo a él.

Queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a Iván Botamino, nuestro guía y mentor en este reto. A los expertos Juan José Freijo, por su amabilidad al abrirnos las puertas de la gestión de su empresa arrojando luz a la idea, y Nicola Cerantola por su generosidad al compartir su experiencia con nosotros, encauzando la propuesta. A profesionales de distintos sectores que sin reservas han respondido a cada una de las dudas que nos surgían: Susana Regüela de *Cap Unitat Formació del Centre Alt Rendiment Sant Cugat* (CAR); Yeda Lorenzo Calvo de Fundación La Dinamo; Javier Fariña de BNP Paribas Real Estate; Daniel Cuervo de Asociación de Promotores Inmobiliarios de Madrid y Asociación de Promotores y Consultores de España; Alfons Ventura y Álvaro Sáez de Barrio La Pinada de Valencia; Testa Residencial de Madrid; así como a Omar Argento, responsable de mantenimiento del Hotel Trías de Palamós. A las 1103 personas que dedicaron su tiempo a contestar nuestra encuesta y a los amigos, compañeros de trabajo y conocidos que se prestaron a ser entrevistados.

Mención especial a nuestras parejas y familiares, por su paciencia y apoyo incondicional.

A todos, GRACIAS, sin el aporte de cada uno de ellos no habiéramos conseguido coronar este proyecto del que, sin duda, nos sentimos muy orgullosos.

**Cirkla siempre será parte de vosotr@s**

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
Qué es Cirkla .....	1
Visión, misión y valores.....	1
Equipo .....	2
<b>2. MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>3</b>
Idea de negocio .....	3
Canvas Cirkla - Modelo de negocio.....	5
Validación de la idea.....	6
Conclusiones .....	9
<b>3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO</b> .....	<b>11</b>
Entorno.....	11
Mercado .....	15
Sector .....	22
DAFO.....	25
<b>4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>26</b>
<b>5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b> .....	<b>29</b>
Mapa de procesos.....	29
Marketing .....	33
RRHH .....	42
Legal.....	44
<b>6. PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>46</b>
<b>7. CIRKLA Y LA SOSTENIBILIDAD</b> .....	<b>55</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>56</b>
<b>9. ANEXOS</b> .....	<b>58</b>



# 1. INTRODUCCIÓN

La humanidad ha adoptado un sistema lineal en el que extraemos recursos del planeta, los usamos y los desechamos. Compramos un aparato y cuando se estropea lo tiramos y compramos otro.

Cada vez que lo hacemos estamos consumiendo recursos del planeta que son finitos, generando emisiones, y en ocasiones, creando residuos que pueden ser contaminantes. Este modelo no puede funcionar a largo plazo porque no es sostenible.

Además, poseemos muchos bienes que en realidad tienen poco uso, compramos aparatos que usamos una o dos veces al mes y el resto del tiempo los tenemos parados. Es un sistema que usa los recursos de forma ineficiente.

Por el contrario, la naturaleza funciona con un sistema circular en el que el desecho de un ciclo biológico es en realidad la materia prima del siguiente. La economía circular se basa en aplicar este principio a la forma en la que usamos los recursos disponibles.

## Qué es Cirkla

Cirkla es una plataforma que aplica los conceptos de la **economía circular** al ámbito de los aparatos que utilizamos en el hogar. En Cirkla estamos convencidos de que un uso más eficiente de los recursos es posible y puede beneficiar tanto a los usuarios como al planeta. Es una opción en la que todos ganamos.

Para conseguirlo en Cirkla hemos desarrollado una plataforma de pago por uso donde ponemos a disposición de los usuarios aparatos del hogar que no usan de forma intensiva, permitiéndoles pagar sólo por el tiempo que los usan y el resto del tiempo los aparatos están disponibles para otros usuarios haciendo un uso más eficiente de los recursos.

Con la gestión propia del mantenimiento de los aparatos, así como el desarrollo de su ciclo vida, nos aseguramos la aplicación de los principios de la economía circular.

## Visión, misión y valores

### Visión

Conseguir un cambio en los hábitos de consumo a través de una alternativa **fácil, cómoda, rentable y sostenible**.

### Misión

Ofrecer un **servicio de pago por uso** para un acceso fácil y responsable a aparatos del hogar en las viviendas, al mismo tiempo promovemos la economía circular.



## Valores

Radican en el [consumo responsable](#), la [economía circular](#), las [alianzas](#) para crecer juntos, el poder de la [innovación](#) para diferenciarnos, la [integridad](#) y la [pasión](#) por lo que hacemos para seguir creciendo.

## Equipo

Cirkla lo componen [cinco profesionales](#) con perfiles muy diversos [entusiastas de la sostenibilidad](#) y concienciados de la necesidad imperiosa de desarrollar alternativas sostenibles para la economía y la cultura del consumo en la que nos encontramos.

### Ana Herrero

- arquitecta

### Mónica Chemlal

- economista

### Lorena Tirados

- especialista en comunicación

### Abigail Martín

- experta en deporte de élite

### Alberto García

- químico

## 2. MODELO DE NEGOCIO

### Idea de negocio

#### a) Entendiendo el problema

En la sociedad actual, los consumidores compran **aparatos del hogar a los que se les da poco uso**, destinando tiempo y dinero en adquirirlos, así como espacio de almacenamiento en el hogar.

Los consumidores adquieren cosas que no han probado con antelación, descubriendo en ocasiones que **no cubren sus necesidades** de uso o que las usan menos de lo que esperaban.

La falta de utilización va acompañada muchas veces de **ausencia de mantenimiento**, pudiendo provocar que cuando el aparato se quiere usar, éste no funciona, requiriendo una nueva compra para su reemplazo, ya que la reparación de estos equipos a nivel usuario doméstico acostumbra a no ser rentable. Es **“más barato” comprar que reparar**.

La **fabricación** de estos equipamientos consume recursos (materiales, energía, distribución y venta), siendo **ineficiente** debido a su infrautilización.

El actual **modelo de consumo lineal** basado en producir, comprar y desechar **no es sostenible**, pues está ligado íntimamente al límite de la capacidad física de los recursos y la energía.

#### b) Solución planteada

Para poder dar respuesta a este problema, Cirkla se presenta como la solución, a través de la creación de un servicio de **pago por uso** en el que la **economía circular** sea la base del modelo. Esta solución consiste en la creación de una plataforma de pago-por-uso que ponga a disposición de los usuarios de forma cercana aparatos del hogar.

El usuario dispondrá de una **App** con la que podrá **reservar el uso de los bienes** que necesite por el tiempo que los necesite. Recogerá los equipos en unos **smart lockers** ubicados en las zonas comunes de su edificio y pagará en función del tiempo de utilización.

La plataforma de **Cirkla será propietaria de los equipos** y se encargará de su mantenimiento y reparación, gestionando el ciclo integral del producto bajo principios de economía circular.

Cirkla también se dedicará al **reacondicionamiento** de aparatos propios usados, pasado su periodo de amortización. Tras su puesta a punto, se comercializarán como aparatos usados para prolongar su uso y vida útil.

Todo aquello que no pueda ser reacondicionado se procesará para **remanufactura**, por parte los fabricantes de los equipos, o se valorizará y **reciclará** como residuo.

#### c) Propuesta de valor

La propuesta de valor de Cirkla se centra en la creación de un **servicio integral** que dé una respuesta global a las necesidades del usuario generando una **relación basada en la confianza**.

Cirkla propone un concepto de prestación de servicios, que se aleja del consumo tradicional a través de la compra de bienes físicos y cuya aceptación es cada vez mayor.

Con nuestro servicio, **activamos la economía circular**, llevando hasta el usuario la cultura de consumo responsable y ofreciendo una alternativa al problema de la **infrautilización** de los aparatos del hogar.

Valor para el **usuario**:

- Utilización sin necesidad de comprar, generando un **ahorro de los costes** derivados de la adquisición de los aparatos, gracias a un uso más eficiente de los productos.
- Se puede **despreocupar** del mantenimiento, espacio de almacenamiento, reparaciones y sustitución.
- Se beneficia de acceso a aparatos de **máxima calidad y eficiencia energética**.

Valor para el **planeta**:

- Al aumentar la utilización media de los aparatos del hogar y **optimizar su ciclo de vida reducimos el consumo de recursos limitados** como los materiales de los que están hechos, la energía necesaria para fabricarlos, transportarlos, venderlos, etc.

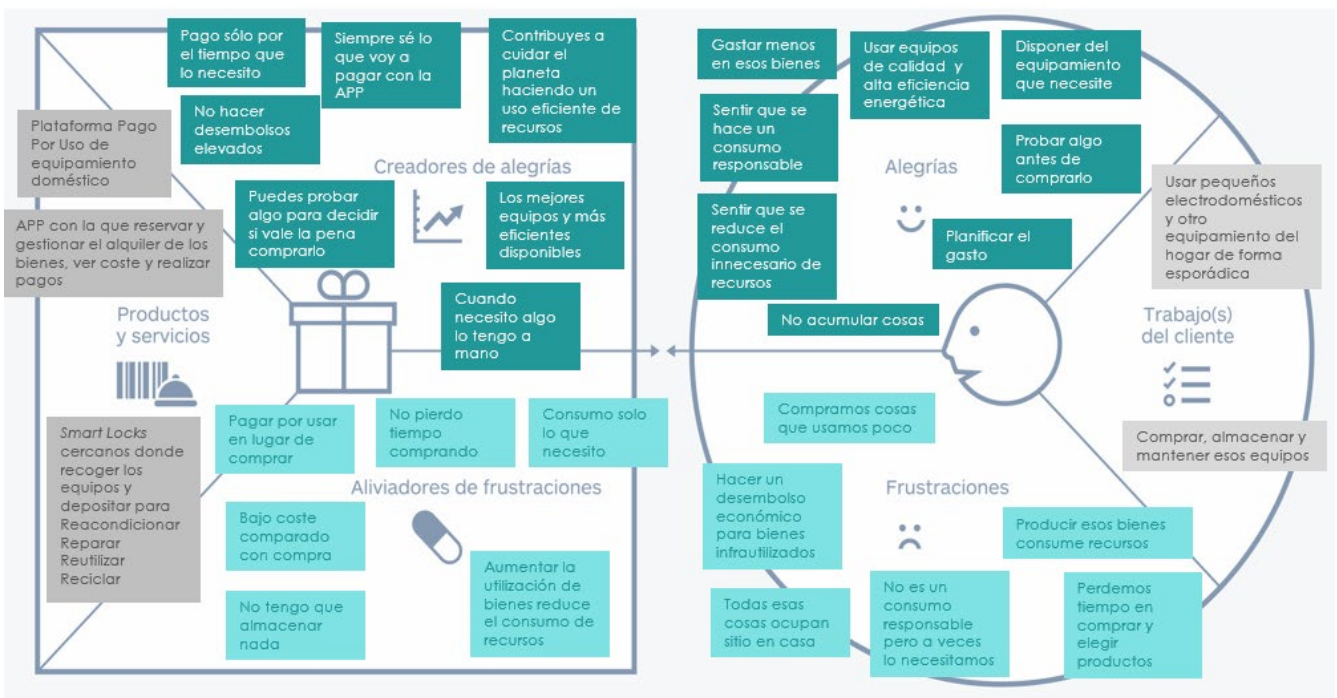


Gráfico 2.1. Propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, con nuestra actividad, en Cirkla contribuimos a:





# Canvas Cirkla - Modelo de negocio

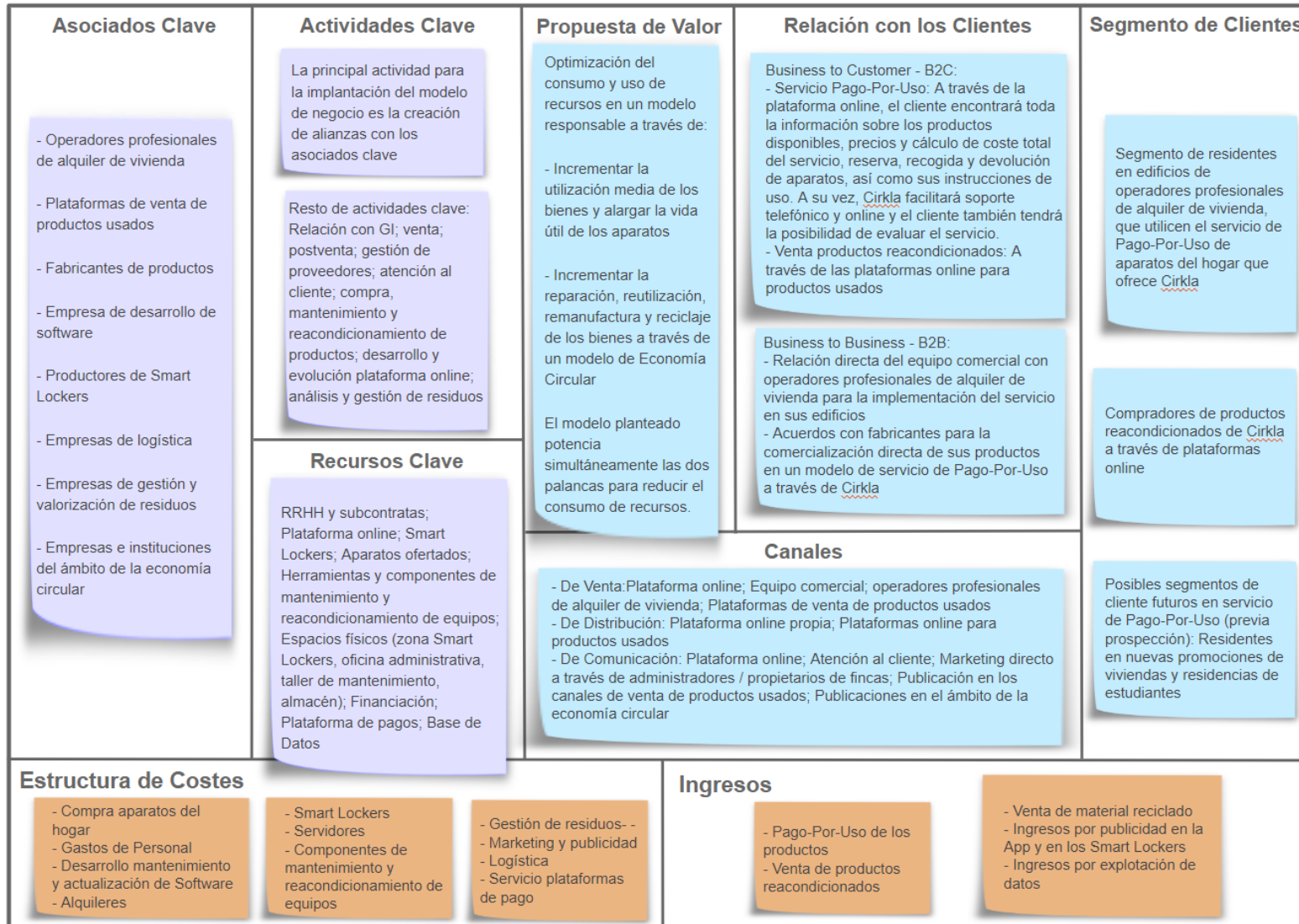


Gráfico 2.2. Canvas modelo de negocio. Fuente: Elaboración propia



## Validación de la idea

El modelo de negocio planteado se ha validado y refinado a través de la verificación de una serie de hipótesis mediante encuestas, entrevistas a distintos colectivos, análisis del entorno y posterior evaluación de costes y definición de modelo de precios.

Adicionalmente, el análisis de diversos casos de estudio de modelos de economía circular (ver apartado de bibliografía) se han usado para la validación de la solución y para definir el prototipado.

### a) Hipótesis

Se han definido 2 hipótesis principales, analizadas y validadas a lo largo del desarrollo del modelo:

Hipótesis Principales	Metodología de Validación
Existe un mercado de clientes que está dispuesto a alquilar aparatos del hogar, que utiliza de forma puntual o con baja frecuencia, en lugar de comprarlos y almacenarlos sin uso.	Encuestas y entrevistas
Un modelo de uso compartido basado en los principios de economía circular puede resolver de forma eficaz esta necesidad, añadiendo elementos de valor adicionales.	Encuestas, entrevistas, análisis del entorno, costes y modelo de precios

Tabla 2.1. Hipótesis principales. Fuente: Elaboración propia

A su vez, se han establecido 30 hipótesis asociadas a las distintas áreas del modelo Canvas, a las que se les han asignado parámetros en base a su criticidad e incertidumbre, finalmente seleccionando un total de 15 para su validación. A continuación, se muestran los resultados de las más relevantes. El listado completo y su evaluación se puede encontrar en los anexos 2.1. y 2.2.

- 6 de cada 10 personas/encuestados de 18 a 55 años se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco.
- Los usuarios potenciales son 6-7 de cada 10 personas entre 18 y 65 años que viven de alquiler o en propiedad en edificio con/sin zonas comunes o en chalé independiente/urbanización.
- 7-8 de cada 10 usuarios a partir de 18 años está dispuesto a usar el servicio en su vivienda habitual.
- 8 de cada 10 usuarios que vive en piso/casa con zonas comunes, está dispuesto a pagar y recoger los aparatos en las zonas comunes de su urbanización.
- 7 de cada 10 encuestados de 26 a 65 años está dispuesto a pagar por uso y compartir.

### b) Entrevistas

Se han desarrollado una serie de entrevistas a diferentes colectivos, orientadas a la validación tanto de hipótesis de problema-cliente como a la validación de la solución y el prototipado.

- **Usuarios.** 15 entrevistas realizadas a usuarios potenciales del servicio. Análisis de los resultados de las entrevistas relacionándolo con la validación de hipótesis seleccionadas y segmentando los usuarios por edad, geografía y tipología de vivienda. Se puede encontrar el guion de las entrevistas, y el análisis de resultados en los anexos 2.3. y 2.4.

- **Empresas sector inmobiliario.** Con el objetivo de identificar cuáles son los sectores de mercado por tipología de vivienda adecuados para el modelo propuesto, se han realizado entrevistas con diferentes agentes relevantes del sector inmobiliarios: empresas de gestión de edificios de alquiler, asociación de promotores inmobiliarios, fundación de gestión de edificios en régimen de cooperativa y gestores de residencias de estudiantes/deportistas.

Entre otras cuestiones, de las entrevistas realizadas se ha extraído:

- **Gestores de alquiler de viviendas:** Interés por un servicio de pago por uso a través de una organización tipo Cirkla, que asegure la gestión del servicio y la reparación, buen estado y mantenimiento de los productos.
  - **Gestores de residencias:** Ofrecer un servicio de alquiler de aparatos del hogar dentro del centro sería beneficioso. El inquilino agradecería que la residencia proporcionase dicho servicio.
- **Entrevistas a expertos y técnicos.** Entrevistas a expertos en economía circular como Juan José Freijo de la empresa Chep, o Nicola Cerantola de la empresa Ecologing y a un técnico experto en mantenimiento de equipos. Estas entrevistas han estado centradas en la validación de la solución propuesta, identificación de puntos críticos del modelo de negocio, aspectos relevantes de la aplicación de la economía circular y ampliación del conocimiento de soluciones o modelos similares.

## c) Encuesta

Paralelamente, se ha llevado a cabo una encuesta a **1.103 personas**, diseñada para validar las hipótesis establecidas. De las respuestas recibidas, un total de **1.058** han resultado **válidas para análisis**.

### Perfil de la muestra

#### Personas encuestadas con respuestas válidas para análisis

Edad	# Encuest.	% s/Total Muestra
>65 años	32	3%
18-25 años	35	3%
26-35 años	123	12%
36-45 años	409	39%
46-55 años	374	35%
56-65 años	85	8%
<b>Total</b>	<b>1058</b>	<b>100%</b>

¿Compartes vivienda?	# Encuest.	% s/Total Muestra
Vivo solo/a	149	14%
Con amigos/Compañeros	26	2%
Con pareja/familia	883	83%
	<b>1058</b>	<b>100%</b>

Tipo Vivienda	# Encuest.	% s/Total Muestra
Casa Urb.	93	9%
Casa Indep.	145	14%
Piso zonas	352	33%
Piso	468	44%
	<b>1058</b>	<b>100%</b>

Ciudad Proced. # Hab.	# Encuest.	% s/Total Muestra
< 50 Mil	263	25%
50 - 100 Mil	113	11%
100 - 200 Mil	40	4%
200 - 500 Mil	235	22%
> 500 Mil	407	38%
	<b>1058</b>	<b>100%</b>

Propiedad/ Alquiler	# Encuest.	% s/Total Muestra
Alquiler	277	26%
Propiedad	781	74%
	1058	100%

Tabla 2.2. Muestra encuesta. Fuente: Elaboración propia

En los anexos 2.5. y 2.6 se puede encontrar el cuestionario definido para la encuesta, así como los resultados más relevantes obtenidos.

## d) Prototipado

### Análisis plataformas de crowdfunding

Como herramienta para la difusión del prototipo de la solución y mínimo producto viable (en adelante MPV) se ha elegido desarrollar el proyecto en una plataforma de crowdfunding. Para ello primero se han analizado las principales modalidades de *crowdfunding* (donaciones, *equity crowdfunding*, *crowdlending*) optando por el crowdfunding de donaciones por ser el adecuado al estado de desarrollo del proyecto. Se han analizado las principales plataformas de crowdfunding y seleccionado la plataforma española [lanzanos.com](http://lanzanos.com).

### MPV y proyecto crowdfunding

Para lanzar el proyecto de crowdfunding como prototipo de la solución propuesta y con el fin de interactuar con usuarios potenciales, conocer su interés y comentarios sobre la solución propuesta se han desarrollado los siguientes elementos:

- **Logotipo e imagen corporativa.** Selección de nombre para la empresa y creación de logotipo e imagen corporativa para lanzamiento en plataforma de crowdfunding.
- **Descripción de Cirkla.** Características de la iniciativa, funcionamiento del servicio, beneficios, FAQ's etc. También se incluyó un presupuesto simplificado, una descripción del equipo y la estructura de recompensas para los donantes.
- **Vídeo de MPV.** Explicando la solución propuesta, *customer journey* y beneficios tanto para el cliente como medioambientales.



Gráfico 2.3. Crowdfunding Lánzos. Fuente: Elaboración propia (www.lanzanos.com)

- Proyecto íntegro presentado en la plataforma [Lánzos](https://www.lanzanos.com/proyectos/cirkla-la-economia-circular-para-tu-hogar/): <https://www.lanzanos.com/proyectos/cirkla-la-economia-circular-para-tu-hogar/>
- Vídeo donde se define el MPV se puede visualizar [aquí](#).

## Conclusiones

Las actividades y análisis descritos en los apartados anteriores han posibilitado la validación de las dos hipótesis principales planteadas, así como aquellas que se han priorizado por su relevancia. A su vez, han permitido clarificar y acotar ciertos aspectos clave del modelo.

### a) Segmentos de mercado seleccionados

A través del análisis se decide descartar de nuestro modelo de negocio a edificios y urbanizaciones de propietarios individuales ya existentes, por la dificultad de garantizar un número mínimo de usuarios que pudieran utilizar la plataforma de forma que justifique la instalación de un *smart locker*. También se ha descartado la opción de instalación en centros comerciales, municipales o similares.

En conclusión y, como punto de partida para el análisis del entorno y mercado, se establece que el modelo de negocio de Cirkla se centrará en los siguientes segmentos:

- **Edificios completos de alquiler.** Inmuebles destinados por completo al alquiler tanto de larga estancia como de corta estancia (*service apartments*), gestionados por empresas de alquiler de viviendas que consideran nuestro servicio como un valor añadido a ofrecer a sus inquilinos.
- **Nuevas promociones de viviendas.** Inmuebles de nueva construcción, especialmente aquellos que la promotora comercialice con valores de sostenibilidad y cuidado medioambiental en los que nuestro servicio se ofrezca a los propietarios como otro servicio de valor añadido más de la promoción y un valor diferencial para la promotora.
- **Residencias de estudiantes, profesores o deportistas.** Residencias de estancia temporal de corta o larga duración que quieran instalar nuestro servicio como otro valor diferencial a ofrecer a sus residentes.
- **Clientes que compren aparatos reacondicionados.** Este segmento está pensado para aquellas personas que quieran adquirir alguno de nuestros productos que a través de nuestro servicio de mantenimiento y reparación puedan alargar su vida útil al ser sustituidos en la plataforma de pago por uso por otros más actuales.

Una vez analizado el entorno, se determinará el segmento final de partida para la implementación de Cirkla, en base a su potencial para nuestro modelo de negocio.

## b) Focalización modelo negocio

El análisis también nos ha conducido a descartar algunos productos y servicios en principio potenciales: recogida de aparatos usados de los usuarios para su reparación, reventa o remanufactura; venta de residuo final a empresas en gestión y valorización de residuos.

Cirkla se centrará en la gestión integral del ciclo de vida de los productos de la propia plataforma y no de otros externos, incluyendo dos actividades de explotación:

- **Servicio alquiler aparatos en pago por uso.** Servicio prestado sólo para los segmentos de mercado finalmente seleccionados, en aquellos inmuebles en los que se instalen *smart lockers*.
- **Venta de equipos propiedad de Cirkla.** Venta de equipos propiedad de Cirkla reparados y/o reacondicionados a través de plataformas de venta de productos de segunda mano, una vez cumplan su ciclo de vida útil en el servicio de pago por uso. Esta venta es a todo tipo de clientes finales y no relacionada con los segmentos del servicio de pago por uso.

## c) Selección de productos

A través de las entrevistas con los expertos citados hemos podido identificar las **variables** críticas para la **selección de los aparatos** adecuados para nuestro modelo de negocio. Estas variables son: **commodity**, **nivel de obsolescencia**, **espacio ocupado**, **frecuencia de uso**, **duración de cada uso** y **coste de adquisición percibido**. Un análisis por aparato en base a estos criterios se lleva a cabo más adelante, dentro de la definición del plan comercial y de marketing.

Por otro lado, las encuestas han permitido la validación de los **aparatos** más **susceptibles de uso** para nuestra propuesta de servicio. Esto, junto con las **variables de selección** mencionadas y la adecuación de aparatos en base al **segmento de clientes** escogido, nos permitirá más adelante, determinar la **lista final de aparatos** para nuestra plataforma.

## 3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

### Entorno

#### a) Factores políticos

La incertidumbre política en España y tensión geopolítica, tanto a nivel nacional como internacional, podrían afectar a los fabricantes (incluidos los de UK) que provean aparatos nuevos a nuestro modelo.

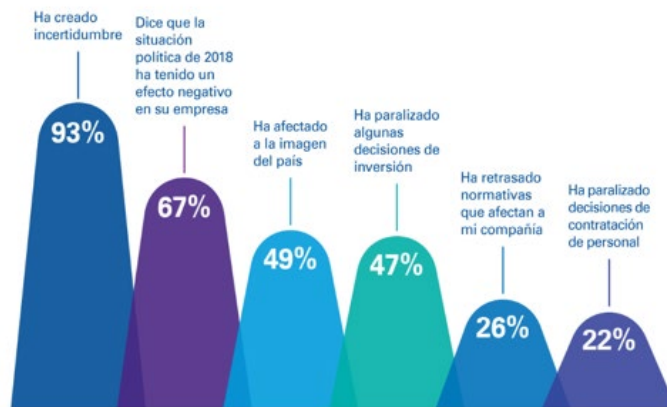


Gráfico 3.1. El impacto de la situación política. Fuente: KPMG "Perspectivas España 2019"

Aun así, se considera que no debería tener un impacto directo negativo en nuestra plataforma de pago por uso precisamente porque nuestra propuesta es una opción más económica y sostenible para el ciudadano versus la compra tradicional, lo cual la convierte en atractiva. Lo que los fabricantes pueden ver en la plataforma Cirkla es precisamente una opción innovadora alternativa a la comercialización tradicional, la cual sí que puede verse más afectada por los impactos negativos propiciados por los factores políticos.

Por otro lado, resaltar también que el hecho que el Gobierno español haya adoptado la Agenda 2030 de las Naciones Unidas<sup>1</sup> y esté activamente trabajando en el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) y en su divulgación consideramos es un impulso muy importante para proyectos como Cirkla, basados en economía circular y por tanto alineados con las nuevas corrientes de negocios sostenibles que se están desarrollando. Será importante seguir la evolución de las medidas que el Gobierno y el sector industrial vaya tomando en relación con la sostenibilidad para ajustar de la mejor manera nuestra propuesta a este nuevo entorno.

#### b) Factores económicos

El entorno económico global muestra una desaceleración de la economía mundial, las múltiples incertidumbres geopolíticas no dejan claro si este escenario será coyuntural o persistente. Por ello el análisis del entorno internacional no muestra la situación más propicia para el desarrollo.

No obstante, la economía española mantiene un crecimiento sostenido y las previsiones de crecimiento, avance de la demanda interna, bajos tipos de interés, crecimiento de la inversión general y la inversión

en vivienda en particular, así como la reducción del desempleo muestran un escenario que, si bien no es óptimo, sí que es adecuado para la inversión.



Gráfico 3.2. Inflación general y subyacente (%A/A). Fuente: BBVA Research

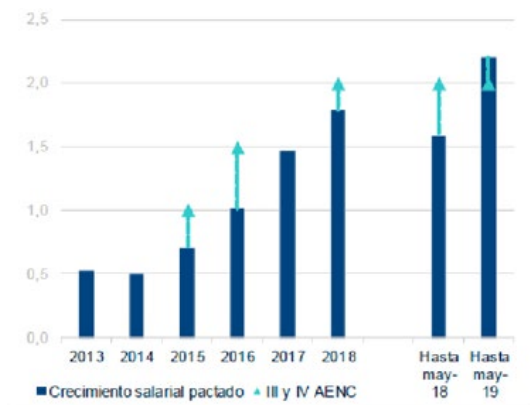


Gráfico 3.3. Crecimiento salarial medio pactado (%A/A) Fuente: BBVA Research

Además, un entorno de bajo crecimiento y reducción del consumo no tiene porqué ser negativo para nuestro modelo de negocio, pues este ofrece una alternativa al disfrute de productos a un menor coste. Este tipo de modelos suelen mostrar un desarrollo positivo en ciclos de descenso del consumo privado.

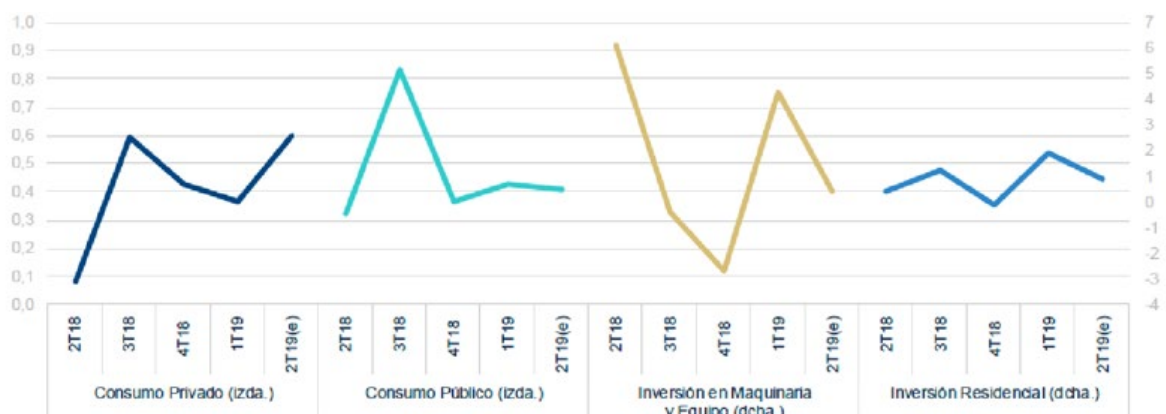


Gráfico 3.4. Crecimiento observado y estimaciones de los principales componentes de la demanda doméstica (%T/T) Fuente: BBVA Research

Los tipos de interés bajos también nos pueden favorecer si la financiación a empresas se mantiene en costes de capital reducidos, unido a una sólida evolución de la inversión privada.



### c) Factores socioculturales

El entorno sociocultural actual se mueve entre la incertidumbre y la desaceleración. La previsible crisis que los expertos estiman para finales de 2020 condiciona el comportamiento sociocultural.

A nivel internacional es menos usual la adquisición en propiedad de viviendas y más habitual el alquiler. En España la tendencia es al alza en alquiler de viviendas, las nuevas generaciones dejan a un lado la adquisición de bienes inmuebles para vivir de alquiler. Como muestra el siguiente gráfico aún estamos lejos de los niveles de otras capitales europeas pero el fenómeno de la construcción de edificios destinados al alquiler está creciendo especialmente en las grandes ciudades. Fuente ABC<sup>ii</sup>.

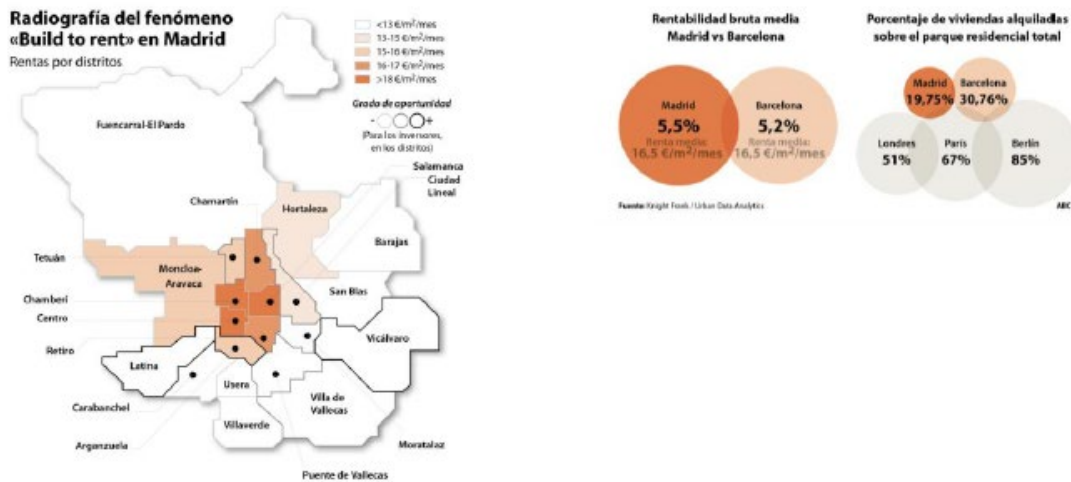


Gráfico 3.5. Radiografía del fenómeno “Build to rent” en Madrid. Fuente: ABC

En España los hábitos, conductas y consumos de los ciudadanos están virando, debido a la incertidumbre y reducción de la riqueza de estos, hacia un uso más consciente y reflexivo de lo material, lo que está dando como consecuencia una nueva forma de consumo y de relación con el entorno.

La recuperación de la demanda de electrodomésticos fue de más a menos en el primer semestre de 2019, según la Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos de Línea Blanca (ANFEL). Por el contrario, el ritmo de crecimiento del comercio de artículos de línea marrón (electrónica) cobró impulso durante el primer semestre de 2019, según las estimaciones de BBVA Research.



Gráfico 3.6. Ventas de electrodomésticos (facturación y número de unidades, % A/A). Fuente: BBVA Research

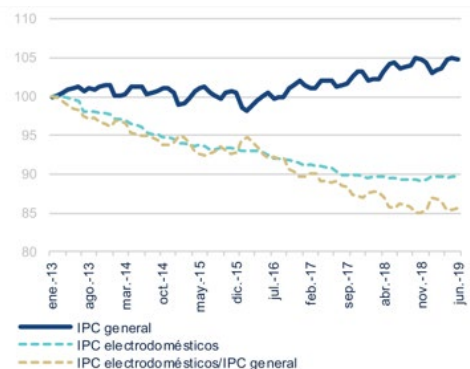


Gráfico 3.7. Precios de consumo de electrodomésticos (Ene. 13 = 100). Fuente: BBVA Research



La aparición de plataformas digitales donde el consumidor puede vender y comprar utensilios de segunda mano, crece de forma exponencial. De la misma forma, el usuario es cada vez más consciente de que almacenamos gran cantidad de materiales que no usamos o que son infrutilizados.

Asimismo, el consumidor es cada vez más exigente y demanda complementariedad entre lo que consume y la experiencia percibida de ahí el auge de portales donde la opinión y experiencia de otros se transforma en una potente herramienta de marketing, influencia y venta.

### d) Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico es rapidísimo y las principales tendencias en tecnología también influyen en el desarrollo de los pequeños aparatos del hogar y en otras áreas que pueden afectar a nuestro entorno.

La posibilidad de utilizar aparatos dotados de IoT (“Internet of Things”) e IA (Inteligencia Artificial) puede permitir en un futuro a nuestro modelo interactuar directamente con los aparatos en remoto; conocer cuándo necesitan mantenimiento o detectar averías; obtener información sobre su uso que puede ser usada para optimizar los parámetros de disponibilidad y demanda; interactuar con nuestra App intercambiando información útil o activando-desactivando aparatos; o geolocalizar los aparatos y poder hacer un seguimiento en tiempo real de los mismos tanto para usos logísticos como de usuario.

La aparición de nuevos productos basados en la robótica también puede favorecer nuestro modelo incluyendo nuevos productos con alta demanda por parte de los usuarios que prefieran acceder a ellos mediante un pago por uso frente a un alto coste de adquisición.

La realidad aumentada nos puede permitir incluir servicios adicionales en el uso de nuestros equipos, especialmente mediante alianzas con terceros, mejorando la experiencia de usuario.

### e) Factores medio ambientales

La Agenda 2030, los Acuerdos de París, los ODS, han generado una conciencia social sin precedentes y que ponen todos los ojos en los impactos que se generan hacia el medio ambiente. Como consecuencia de todo esto la sociedad reacciona cambiando sus hábitos de consumo y por tanto exigiendo que las empresas modifiquen a su vez sus formas de producción. Pero sobre todo, la generación llamada *millennials*, impulsando movimientos para los cambios en los hábitos de vida y consumo.



Gráfico 3.8. Predisposición pago por productos ecológicos (%). Fuente: GlobalWebIndex Q2 2018

La economía circular da respuesta tanto a la reducción del consumo sin medida de recursos naturales como a la reducción en la generación de residuos, analizando el ciclo de vida completo del producto y haciendo más eficientes aquellos procesos que impactan en el medio ambiente.

Por tanto, y en un clima propicio para este tipo de consumo, Cirkla responde al modelo que la sociedad demanda. No solo se suma a los modelos ya implementados colaborativos y bajo demanda que maximizan

el uso y que han revolucionado las formas de consumo en los últimos años (*carsharing, fashion sharing*) sino que también promueve una economía basada en alargar la vida útil de los aparatos mediante el reacondicionamiento y puesta de nuevo en el mercado.

## f) Factores legales

La normativa de residuos en España es una de las legislaciones más complejas y completas por la diversidad de organismos que las regulan (la gestión llega a ser una competencia autonómica e incluso local) y la variedad de tipologías de residuos que se generan, sobre todo en lo que respecta a los peligrosos.

La vigente legislación, tanto a nivel europeo como a nivel nacional, se enfoca para que la gestión de los residuos, su posible reciclado o disposición en vertedero, reduzca el impacto que en la actualidad tienen en el medio ambiente. Gran parte de estos impactos tienen que ver con los gases de efecto invernadero y las consecuencias que están teniendo en la crisis climática que estamos sufriendo a nivel global, o con los impactos que están teniendo los residuos en el lecho marino entre otros.

Por tanto, y bajo el paraguas de la Agenda 2030, para la Unión Europea es necesario legislar de tal forma que esos y otros impactos en el medio se vayan reduciendo.

Las nuevas legislaciones, en especial las europeas, tienden a incluir los costes de las externalidades negativas inherentes a los modelos de economía lineal para reflejar más adecuadamente los costes a la sociedad, encareciendo por ejemplo la generación y disposición de residuos. Esto permite una comparación más justa con los modelos de economía circular y dota a estos de ventajas competitivas por un uso más eficiente de los recursos.

Este tipo de normativas abogan más por los modelos de economía circular, alargando la vida útil de los productos e intentando impactar lo menos posible durante todo el ciclo de vida de los productos que salen al mercado.

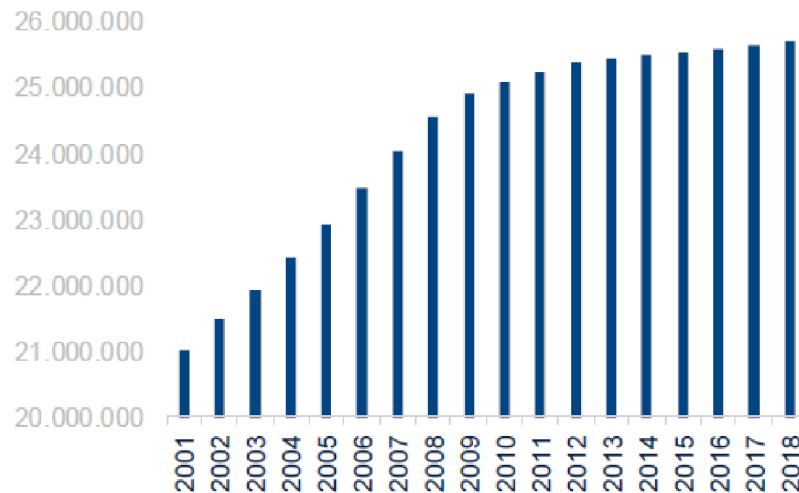
Un modelo de negocio como el de Cirkla, que en su origen está pensado para potenciar al máximo el uso de aparatos del hogar y además acondicionarlos para alargar su vida útil, mitiga el riesgo derivado de una legislación más restrictiva y que penalice la generación de residuos o su no reciclaje y/o reutilización.

# Mercado

## a) Consideraciones previas

Por la naturaleza del modelo de negocio de Cirkla, la unidad fundamental para estimar la valoración del mercado es el número de viviendas, pues en nuestro caso un usuario es equivalente a una vivienda (o una plaza en residencia). Por tanto, el análisis se centrará en analizar el mercado de las viviendas en los diferentes segmentos de clientes objetivo.

El parque total de viviendas en España ha experimentado un crecimiento constante hasta alcanzar 25,7 millones de viviendas en 2018, pero con una profunda desaceleración tras la crisis de 2008 a partir de la cual la construcción de vivienda nueva se ralentizó significativamente moderando también el crecimiento del parque total de viviendas.



*Gráfico 3.9. Evolución del parque de viviendas en España (número viviendas)  
Fuente: BBVA Research a partir de Ministerio de Fomento*

El modelo de negocio de Cirkla se centra en 3 segmentos potenciales de mercado objetivo:

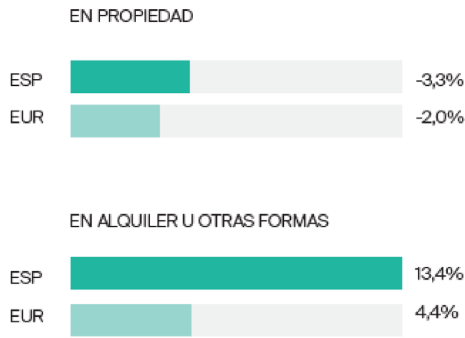
- **Segmento profesional de alquiler:** viviendas de alquiler en edificios completos de alquiler gestionados por operadores profesionales
- **Vivienda nueva:** promociones de vivienda nueva que se adapten a las características adecuadas al modelo de Cirkla por número de viviendas, existencia de zonas comunes, servicios adicionales de la promoción...
- **Residencias:** residencias de estudiantes y deportistas gestionadas por operadores profesionales

## b) Análisis de los segmentos potenciales

### Segmento profesional de alquiler de vivienda

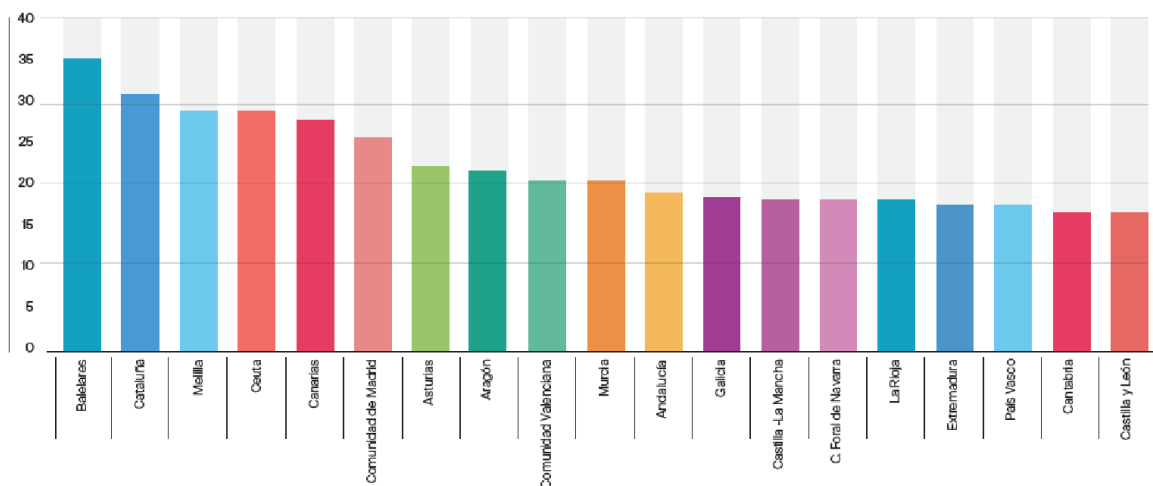
Según datos de Eurostat, en los últimos siete años se incrementó un 4,4% el porcentaje de población en Europa que vive en régimen de alquiler, pasando de un 29,4% de la población de la UE en 2010 a un 30,7% en 2018.

En España donde el régimen de propiedad ha sido tradicionalmente mayoritario y presenta un porcentaje de la población viviendo en alquiler muy inferior a la media europea; el incremento del alquiler ha sido más pronunciado, aumentando un 13,4% en el mismo periodo para pasar de un 20,2% en 2010 a un 22,9% en 2018.



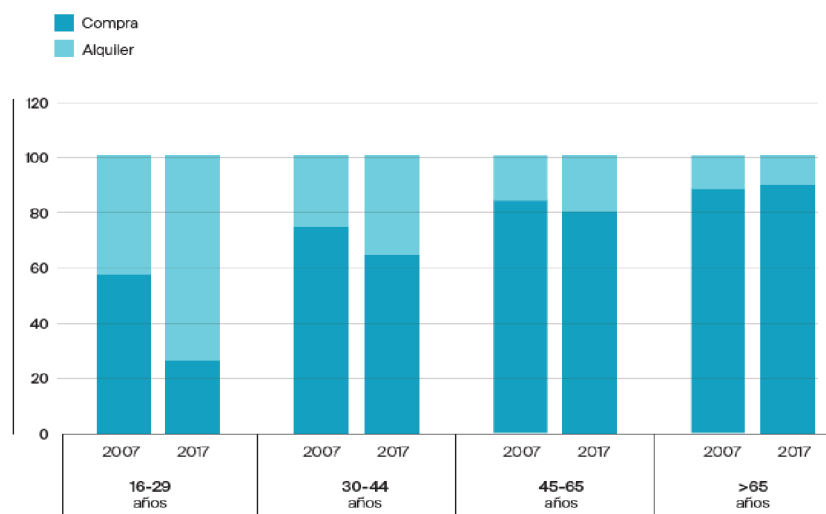
**Gráfico 3.10.** Variación de la población en régimen de tenencia en España y la UE 28 /2010 - 2017. Fuente: Knight-Frank a partir de Eurostat

Según datos de la encuesta continua de hogares del INE el número total de hogares en régimen de alquiler en España ha pasado de 2,939 millones en 2013 a 3,291 millones en 2018. La distribución es bastante heterogénea con Baleares y Cataluña con los porcentajes más altos de vivienda en alquiler.



**Gráfico 3.11.** Viviendas principales en régimen de alquiler (%). Comunidad autónoma Fuente: Knight-Frank a partir del INE

El crecimiento del porcentaje de hogares en régimen de alquiler en el periodo 2007-2017 se concentra principalmente en el grupo de población entre los 16 y 44 años. Este grupo de población coincide según el análisis sociocultural con el principal grupo objetivo del modelo de negocio de Cirkla, generaciones más abiertas al pago por uso como alternativa a la propiedad y que más demandan soluciones sostenibles.



**Gráfico 3.12.** Evolución tenencia de alquiler por grupos de edad (%) / 2007 vs 2017. Fuente: Knight-Frank a partir del INE

Esta evolución en el mercado de alquiler de vivienda en España unido a una rentabilidad del alquiler positiva ha atraído a promotores, fondos de inversión, socimis y otros operadores profesionales que han supuesto un incremento notable del sector profesional del alquiler de vivienda. También ha propiciado la aparición de un fenómeno denominado “*build to rent*”, la construcción de edificios diseñados íntegramente para ser alquilados, relevante en Europa pero que no se había desarrollado casi en España.

Según el estudio de la consultora inmobiliaria Knight-Frank<sup>iv</sup> para atraer a una gran variedad de usuarios y con el objetivo de retener a los inquilinos por un periodo superior a la media, estos edificios deben estar diseñados para generar una sensación de confort y comunidad, para lo que las zonas comunes y la inclusión de servicios innovadores de valor añadido juegan un papel fundamental.

Por tanto, este segmento del mercado de alquiler de vivienda gestionado por operadores profesionales se convierte en el principal objetivo para el modelo de negocio de Cirkla por las sinergias con las empresas operadoras de este mercado y el acceso a un número significativo de usuarios emplazados de forma óptima para el modelo de negocio de Cirkla. Tanto geográficamente (la mayoría se concentra en los principales núcleos urbanos del país y especialmente en las coronas de Madrid y Barcelona), como por la tipología de inmuebles.

### Valoración del mercado. TAM

Los datos del observatorio de la vivienda de 2018<sup>iii</sup> y el CIS cifran el mercado de viviendas de alquiler cuyos propietarios son empresas en un 9,3% del total y en un 6,9% aquellas propiedades de la administración pública.

No obstante, para el cálculo del TAM (*Total Addressable Market*) se han tenido en cuenta las estimaciones de empresas del propio sector como TESTA y los estudios de las consultoras inmobiliarias Knight-Frank<sup>iv</sup> o Colliers<sup>v</sup>, tres fuentes distintas que cifran el mercado en un 5% del parque total de viviendas de alquiler. Teniendo en cuenta las previsiones de crecimiento de la demanda de vivienda de alquiler y el desarrollo del sector profesional, el TAM previsto para los próximos cinco años de este segmento es el que se recoge en la tabla siguiente:

TAM Total Addressable Market						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CAGR %
Total viviendas régimen alquiler	3.373.583	3.457.922	3.544.370	3.632.979	3.723.804	2,5%
Propiedad arrendadores profesionales %	5,2%	5,4%	5,6%	5,8%	6,1%	4,0%
Propiedad arrendadores profesionales unid.	175.426	187.004	199.347	212.504	226.529	5,2%

**Tabla 3.1.** Valoración mercado TAM segmento alquiler profesional  
Fuente: Elaboración propia a partir de INE, Knight-Frank, Colliers, TESTA

### Valoración del mercado. SAM

Para el cálculo del *Serviceable Available Market* (SAM) a partir de los datos del TAM se han planteado dos hipótesis.

1. El porcentaje de viviendas que están situadas en ciudades de más de 500.000 habitantes y su área metropolitana, puesto que son aquellos en los que por cuestiones operativas es posible el funcionamiento de la plataforma de Cirkla en los primeros años. Aunque no existen datos concretos, teniendo en cuenta que el grueso de la cartera de viviendas de estas empresas se concentra en las áreas metropolitanas de Madrid y Barcelona con más del 55% de inmuebles, y que a excepción de algunas zonas de costa el resto se concentra también en grandes municipios, adoptamos la hipótesis de que el 75% de viviendas pertenecen al mercado que podemos servir.

- En cuanto a la tipología de los edificios, planteamos la hipótesis de que el 50% de estos se adecuan a las necesidades de una plataforma como Cirkla en cuanto a que sean construcciones en bloque, el número mínimo de viviendas por edificios, o la existencia de zonas comunes. Un análisis preliminar de la cartera de edificios de los principales operadores muestra que este porcentaje es mucho mayor, pero adoptando un enfoque conservador consideramos un 50% para ese factor.

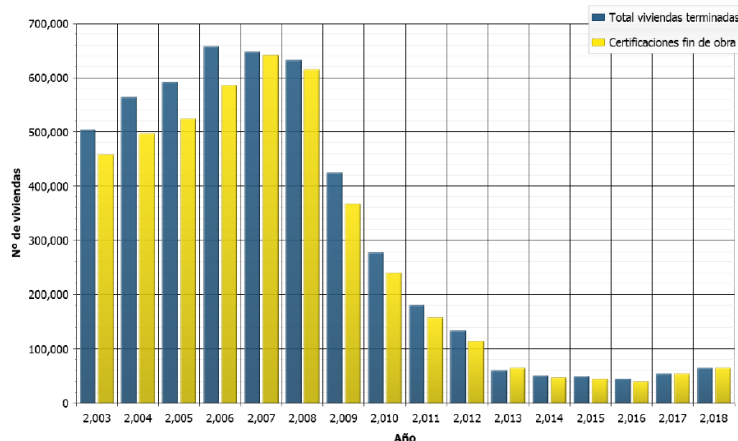
Con estas hipótesis el SAM para los próximos 5 años es el que se recoge en la tabla siguiente:

SAM Serviceable Available Market						
Hipótesis	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CAGR %
Viviendas en ciudades > 500.000 hab y su A.M. %	75%	75%	75%	75%	75%	
Viviendas en ciudades > 500.000 hab y su A.M. unid.	131.570	140.253	149.510	159.378	169.897	5,2%
Viviendas en edificios adecuados a MN Cirkla %	50%	50%	50%	50%	50%	
Viviendas en edificios adecuados MN Cirkla unid.	65.785	70.127	74.755	79.689	84.948	5,2%

**Tabla 3.2.** Valoración mercado SAM segmento alquiler profesional  
Fuente: Elaboración propia a partir de INE, Knight-Frank, Colliers, TESTA

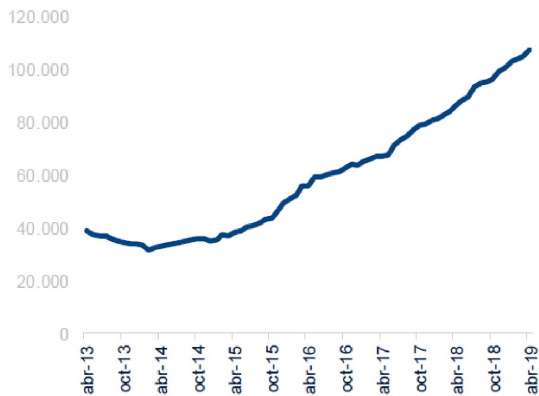
## Segmento de promoción vivienda nueva

La construcción de vivienda nueva en España alcanzó su máximo en el año 2006, con un total de 658.510 viviendas terminadas sumando vivienda libre y protegida. La crisis financiera que provocó también una crisis del sector inmobiliario en España a partir del año 2008 provocó un desplome sin precedentes en el sector alcanzando un mínimo histórico de 44.630 viviendas terminadas en el año 2016, valor por debajo incluso de niveles de 1991 (272.484 viviendas), datos más antiguos de las series publicadas por el Ministerio de Fomento.



**Gráfico 3.13.** Número de viviendas terminadas. Fuente: Observatorio de Vivienda a partir de Ministerio Fomento

Según los datos de BBVA-Research<sup>vi</sup>, desde 2016 el sector muestra una clara recuperación que parece consolidarse con incrementos anuales del 18% en el año 2018. Los visados de vivienda de obra nueva crecen significativamente, el stock de vivienda sin vender se ha reducido progresivamente, aunque aún es superior a las 400.000 viviendas y los datos disponibles para 2019 anticipan la consolidación del crecimiento. Todos estos indicadores hacen esperar que el crecimiento del sector continúe, aunque aún se encuentra muy por debajo de los valores medios de los últimos 30 años.



**Gráfico 3.14.** Visados de vivienda de obra nueva. Fuente: BBVA Research a partir de Ministerio Fomento

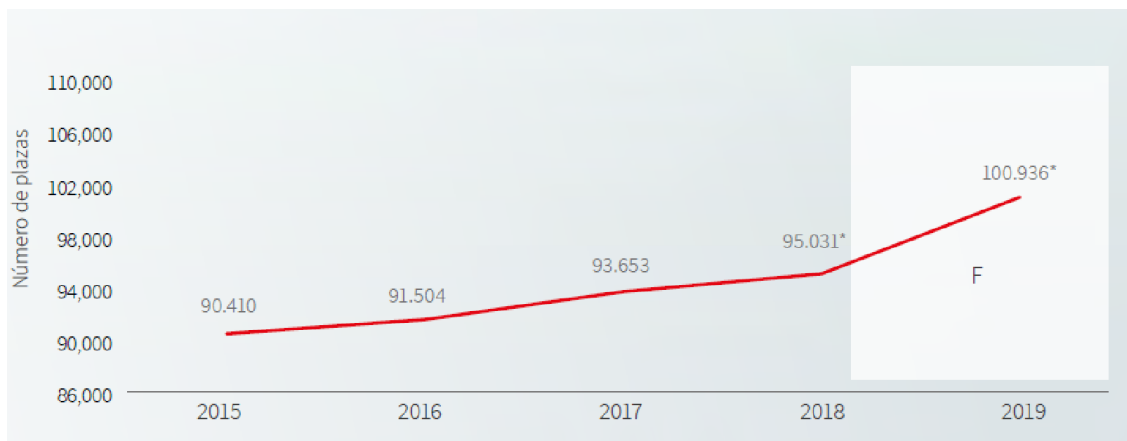
A pesar de ser un segmento muy atractivo por el encaje problema-solución, facilitar un cambio en el modelo de consumo incluyendo un servicio desde cero para los residentes en este tipo de edificios, y el interés mostrado por los promotores por incluir servicios añadidos y basados en la sostenibilidad como un plus para la comercialización de sus promociones; el tamaño de mercado actual será bastante reducido para el modelo de Cirkla y el atractivo de este segmento dependerá de una recuperación significativa del sector de promoción de vivienda nueva a niveles de 200-300 mil viviendas anuales.

### Segmento de residencias

El tercer segmento de mercado objetivo definido para Cirkla es el de residencias de estudiantes o similares. El crecimiento del número de estudiantes, el aumento de la movilidad de los estudiantes españoles y un significativo aumento de los estudiantes extranjeros que eligen España como destino de estudios, han supuesto un notable incremento de la demanda de plazas de residencia de estudiantes.

Este sector que tradicionalmente en España no estaba muy profesionalizado, en muchos casos gestionado por las propias universidades o sus concesionarias, y por órdenes religiosas; está sufriendo una transformación por la llegada de inversores inmobiliarios especializados que invierte en este tipo de producto que se comporta muy bien en momentos anticíclicos, genera niveles de ingresos estables y está soportado por un incremento de demanda notable en el medio-largo plazo.

Según el informe de JLL<sup>vii</sup> sobre el mercado de residencias de estudiantes, en 2017 España contaba con 1.148 residencias universitarias y colegios mayores con un total de 93.653 plazas. Las previsiones de aperturas de nuevas residencias especialmente las gestionadas por estos inversores profesionales pronostican un crecimiento hasta las 100.936 plazas para 2019.



**Gráfico 3.15.** Evolución prevista número camas España. Fuente: Estimación de JLL a partir de DBK

Son precisamente esos operadores profesionales que están invirtiendo en la construcción de nuevas residencias de estudiantes los que también demandan para estas la incorporación de nuevos servicios e infraestructuras. Las expectativas de sus usuarios también están cambiando y el estudiante del futuro espera encontrar instalaciones con sistemas inteligentes, espacios flexibles de colaboración que fomenten la convivencia, el estudio y la socialización lúdica. Cirkla puede proporcionar servicios para ellos con un porfolio de aparatos más centrado en las nuevas tecnologías y el ocio.

### Valoración del mercado. TAM

Para el cálculo del TAM (*Total Addressable Market*) se ha definido como grupo objetivo las residencias gestionadas por los principales operadores profesionales descritos anteriormente. Teniendo en cuenta las estimaciones de JLL y sus previsiones de crecimiento para el sector, y el desarrollo de los operadores privados profesionales, el TAM previsto para los próximos cinco años de este segmento es el que se recoge en la tabla siguiente:

TAM Total Addressable Market						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CAGR %
Total plazas estudiantes en residencias	100.936	103.653	107.031	111.531	114.319	2,5%
Plazas gestión principales operadores %	29,4%	31,2%	33,4%	36,1%	37,7%	5,1%
Plazas gestión principales operadores	29.663	32.380	35.758	40.258	43.046	7,7%

Tabla 3.3. Valoración mercado TAM segmento residencias estudiantes. Fuente: Elaboración propia a partir de JLL

### Valoración del mercado. SAM

Para el cálculo del *Serviceable Available Market* (SAM) a partir de los datos del TAM se han planteado 2 hipótesis.

1. El porcentaje de residencias que están situadas en las principales ciudades universitarias españolas, puesto que son aquellas que concentran el mayor número de plazas y en las que por cuestiones operativas es posible el funcionamiento de la plataforma de Cirkla. Adoptamos la hipótesis de que el 90% de plazas pertenecen al mercado que podemos servir.
2. En cuanto a la tipología de los edificios, planteamos la hipótesis de que el 90% de estos se adecuan a las necesidades de una plataforma como Cirkla ya que la mayoría de las residencias de los operadores profesionales cuentan con zonas comunes, demandan la incorporación de servicios de valor añadido y tienen un número alto de plazas necesario para la viabilidad de nuestro servicio.

Con estas hipótesis el SAM para los próximos 5 años es el que se recoge en la tabla siguiente:

SAM Serviceable Available Market					
Hipótesis	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plazas residencias estud. en principales ciudades universitarias %	90%	90%	90%	90%	90%
Plazas residencias estud. en principales ciudades universitarias unid.	26.696	29.142	32.182	36.232	38.741
Residencias en edificios adecuados MN Cirkla %	90%	90%	90%	90%	90%
Plazas en residencias adecuadas a MN Cirkla unid.	24.027	26.228	28.964	32.609	34.867

Tabla 3.4. Valoración mercado SAM segmento residencias estudiantes. Fuente: Elaboración propia a partir de JLL



Así este segmento supone un potencial significativo en cuanto a número de usuarios, el segmento de edad tiene otros hábitos de consumo menos apegados a la propiedad y mucho más acostumbrados a servicios de pago por uso, así como una mayor concienciación y demanda de productos y servicios que fomentan la sostenibilidad. Es por tanto un segmento de alta atracción para el modelo de negocio de Cirkla. No obstante, el potencial económico será menor que en el caso de viviendas de alquiler puesto que el porfolio de aparatos a ofrecer en la plataforma, así como el poder adquisitivo de los usuarios y el gasto medio que estos realicen es menor que en otros segmentos.

### c) Conclusiones

El estudio de valoración de mercado confirma un mercado potencial atractivo tanto en número de usuarios potenciales como en la tipología de estos en España.

El segmento de clientes más atractivo corresponde a usuarios que vivan en edificios de alquiler gestionados por empresas profesionales.

El siguiente segmento en importancia, aunque a bastante distancia del anterior corresponde a usuarios que vivan en residencias de estudiantes o similares.

El segmento de usuarios que vivan en promociones de nuevas viviendas, aunque atractivo por tipología, es de momento muy pequeño debido a la baja actividad de construcción de vivienda nueva en España. El desarrollo de Cirkla en este segmento dependerá de una evolución futura positiva del sector de la construcción de vivienda nueva.

## Sector

### a) Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

- **Fabricantes de pequeños aparatos del hogar:** El cambio en la forma de consumo que propone Cirkla se basa en alargar la vida útil de los objetos y la potenciación de su uso a través de la compartición y pago por uso. La posibilidad de que los propios fabricantes puedan crear sus propias plataformas de pago por uso, por tendencia o por liberar stock que no venden, podría suponer una fuerte amenaza, ya que estos tendrían acceso a estos aparatos a un precio más reducido y comprometería la supervivencia de nuestro modelo de negocio.
- **Comunidades de vecinos y promotores de viviendas alquiladas:** Estos colectivos ya denotan que sus inquilinos demandan servicios complementarios, como servicio de recogida de paquetes, lavandería, etc. Un modelo similar al de Cirkla podría surgir dentro de la misma comunidad.
- **Las plataformas de segunda mano:** Si bien nuestro modelo es sustancialmente distinto, el estilo de consumo actual y el reducido precio al que el consumidor puede adquirir en propiedad productos que Cirkla pone a disposición de sus usuarios, podría suponer un escaso uso de nuestra plataforma.
- **Otros competidores de 'pay per use':** Servicios de pago por uso, actualmente gestionando otros bienes como coches, motos o patinetes, podrían sumarse a un modelo similar al de Cirkla.
- **Tecnología disruptiva:** La rápida entrada al mercado de aparatos de tecnología punta y tendencia robótica puede convertirse en una amenaza para nuestro proyecto, ya que este está basado en el uso de aparatos del hogar tradicionales y por ende el consumidor podría demandar el acceso a estos más novedosos.

## b) Poder de negociación de los proveedores

- **Acuerdos:** Los principales proveedores de la empresa Cirkla serían las marcas de pequeños electrodomésticos, con los que habría que buscar acuerdos para que entraran en el negocio de economía circular. Está claro que la legislación va a comenzar a regular la producción de todo este tipo de productos para intentar alargar la vida útil de los aparatos y así reducir los residuos que se generan por lo que les estamos ayudando a mitigar un posible riesgo futuro derivado de la normativa.
- **Usar para probar:** Por otro lado, el modelo de pago por uso es un modo con el que muchos usuarios pueden probar algunas marcas y/o modelos antes de decidirse a comprarlo por lo que a los proveedores les estamos ofreciendo una plataforma para dar a conocer sus productos al mercado.
- **Acuerdos clave:** El poder de negociación de los proveedores es muy alto ya que, de un acuerdo con ellos, dependerá gran parte de nuestro proyecto. Los fabricantes/proveedores tienen que ver una oportunidad y una herramienta de posicionamiento de marca para atraer a nuevos clientes que los elegirán frente a los competidores, porque estos están involucrados en un modelo como el de Cirkla que se preocupa por la vida útil de los aparatos y del medio ambiente.

## c) Poder de negociación de los clientes

- **La experiencia es clave:** El usuario final del servicio que ofrece Cirkla está muy atomizado, y por tanto su poder de negociación se reduce. No obstante, dado que el modelo de negocio que se propone tiene un carácter innovador, el posicionamiento de Cirkla como proveedor en principio no es clave y la percepción del cliente respecto al servicio que se oferta será un factor determinante.
- **Necesidad inconsciente:** Dada la naturaleza de la propuesta de Cirkla, los usuarios finales pueden llegar a prescindir de los servicios que se ofrecen sin verse demasiado afectados. Esto puede provocar que, inicialmente, se tenga que hacer un esfuerzo para conseguir ventas, pudiendo impactar negativamente en el esquema de precios a corto/medio plazo y requiriendo de un sacrificio en ingresos, para potenciar el interés de los consumidores.
- **Diferenciación:** Otro factor importante en relación con la percepción del servicio que ofrece Cirkla, será su carácter diferenciador. Cuanto mayor sea este, el poder del usuario final se reducirá y los productos/servicios sustitutos tendrán menor impacto/relevancia.
- **Concentración del nicho de mercado:** La tendencia a la concentración de los operadores en los segmentos de edificios de alquiler y residencias de estudiantes hace que el poder de negociación de dos de los asociados clave de Cirkla sea alto. Estos asociados son los que permiten el acceso al usuario final (principal fuente de ingresos), por lo que su posicionamiento en relación con nuestra oferta, junto con su poder respecto a nuestra capacidad de penetración en el mercado, son aspectos críticos para el éxito del negocio.

## d) Amenaza por productos sustitutos

- **Fully equipped:** Podría suponer una amenaza que las nuevas promociones de viviendas fueran vendidas o alquiladas con todo el equipamiento del hogar que necesita el usuario.
- **Trueque:** El préstamo de productos del hogar entre usuarios podría hacer peligrar nuestro modelo de negocio.
- **Servicio a domicilio:** Otro de los aspectos que podrían suponer una amenaza, sería un modelo de negocio similar al de Cirkla en que los aparatos del hogar fueran entregados puerta a puerta y el

usuario no tuviera que desplazarse. Este modelo supondría un encarecimiento de los gastos fijos y, por tanto, vemos poco probable que pudiera ser puesto en marcha por una *startup*.

- **Pay for it:** Creación de un modelo en el que no solo se pueda alquilar pequeños aparatos del hogar, sino que, cualquier tarea que desees, la realizas alquilando el aparato y la persona que lo realiza. Este modelo tiene un coste muy elevado para el cliente y debería ser muy diferencial para que sobreviva.
- **Robotización:** Diseño de robots que puedan realizar cualquier función en cualquier momento que lo solicites. A diferencia del ejemplo anterior, este modelo en el que pagas por usar tanto el aparato como el robot que realiza la tarea, podría suponer una mayor amenaza para Cirkla puesto que se reducirían los costes de recursos humanos.

## e) Rivalidad entre competidores

- **Blue Ocean:** Al tratarse de la creación de un nuevo modelo de negocio que no existe, y no haber encontrado ninguna empresa que actualmente esté prestando el mismo servicio, al menos en el mercado español, la rivalidad entre competidores inicialmente es nula.
- **Alternativas:** Los principales competidores no serán empresas con el mismo producto o servicio, sino empresas con servicios alternativos que pueden solucionar la misma necesidad del cliente final, pero con otros sistemas. Tal y como ya mencionamos en nuevos competidores, las principales son las plataformas de alquiler de productos entre particulares o peer-2-peer y los servicios de alquiler de aparatos por los propios distribuidores, grandes superficies y centros de bricolaje, incluidos servicios de renting temporal.
- **Oportunidad:** En cuanto a la posibilidad de entrada de competidores en nuestro modelo de negocio, si este es exitoso, podemos calificarla como media-baja. Si bien las barreras de entrada no son excesivas, la existencia de un medio físico emplazado en los inmuebles de los clientes, las necesidades de financiación para la adquisición de los aparatos a alquilar y el acceso al mercado mediante acuerdos con las principales empresas de alquiler de viviendas, residencias y promotoras; suponen una barrera de entrada significativa para nuevos actores y pueden dotar de una gran ventaja competitiva a la primera empresa capaz de desarrollar este mercado.
- **Barreras de entrada:** En general se puede afirmar que las barreras de entrada serán mayores que en modelos de negocio basados exclusivamente en plataformas que conectan oferta y demanda (como las plataformas *peer-2-peer* de alquiler de bienes) u otros modelos puramente digitales, y por tanto la rivalidad entre competidores en el sector se puede calificar de baja.

# DAFO

	Interno	<b>D</b> ebilidades	Externo	<b>A</b> menazas
Negativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia información sobre las necesidades y comportamientos de los usuarios</li> <li>• Desconocimiento de empresa y modelo en mercado objetivo</li> <li>• Capacidad financiera limitada</li> <li>• Complejidad para satisfacer la demanda con un stock optimizado de aparatos</li> <li>• Portfolio productos debe estar adaptado a uso recurrente de los aparatos por los usuarios</li> <li>• El pequeño tamaño inicial de la empresa limita la influencia en el sector</li> <li>• El modelo obliga al usuario a desplazarse para recoger sus productos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración empresas alquiler y residencias estudiantes les da gran poder de negociación</li> <li>• Creciente oferta de aparatos de baja calidad a precios muy reducidos</li> <li>• Dependencia de los fabricantes por no tener influencia en la fase de diseño (eco-diseño)</li> <li>• Hábitos consumo no adaptados a compartir y no poseer</li> <li>• Entorno económico signos de desaceleración</li> <li>• Plataformas segunda mano ponen a disposición aparatos a un precio muy bajo</li> <li>• Aumento costes de productos importados por tensiones geopolíticas</li> </ul>
		<b>F</b> ortalezas		<b>O</b> portunidades
Positivo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovador y diferencial con foco en sostenibilidad (economía circular). ODS</li> <li>• Modelo eficiente de compartición de bienes; reducción de costes para el usuario final</li> <li>• Acceso a aparatos de alta eficiencia energética y gama profesional</li> <li>• Garantizado el buen estado de los productos; sistema de mantenimiento profesional</li> <li>• Libera al usuario del mantenimiento de tenerlo en propiedad</li> <li>• Reduce necesidad de almacenamiento</li> <li>• Oportunidad de probar el aparato para saber si satisface sus necesidades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target de alquiler (25≤39 años) tiene misma franja que los mayores usuarios de pago por uso</li> <li>• Agenda 2030. Programas de promoción de economía circular, innovación.</li> <li>• Creciente interés y demanda por soluciones más sostenibles de consumo</li> <li>• Empresas alquiler buscan servicios adicionales para permanencia de inquilinos</li> <li>• El sector de alquiler profesional de vivienda ha crecido exponencialmente</li> <li>• Captando pocos clientes empresariales gran número de usuarios potenciales</li> <li>• Creciente oferta financiación verde</li> </ul>

## 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se han definido 6 líneas estratégicas y 2 objetivos estratégicos para el desarrollo Cirkla en sus primeros 5 años de vida.

### Líneas estratégicas

#### Referentes en economía circular

Posicionar a Cirkla como referente de soluciones de consumo responsable y economía circular

#### Alcanzar la capacidad financiera necesaria

Garantizar la suficiencia financiera para el desarrollo de la empresa mediante el acceso a líneas de financiación verde y programas de ayuda a la economía circular

#### Alianzas con los fabricantes de aparatos

Generar alianzas con los principales fabricantes de aparatos que nos permitan el acceso a un porfolio de productos de alta calidad y poder garantizar el modelo de economía circular en el que se basa Cirkla

#### Alianzas con operadores profesionales de alquiler

Alcanzar acuerdos con los principales operadores profesionales de alquiler para implantar nuestro servicio en sus inmuebles, proporcionando servicios sostenibles de valor añadido que ayuden a retener a sus inquilinos

#### Porfolio adecuado al usuario

Desarrollar un porfolio de productos que asegure el equilibrio de las tendencias actuales, las necesidades del consumidor, así como los objetivos del modelo de negocio

#### Testar el modelo en residencias y promociones de viviendas

Implementar nuestro servicio a través de varios pilotos en los segmentos de residencias de estudiantes y promoción de viviendas nuevas para ganar experiencia y evaluar las opciones de expansión en otros mercados

## Objetivos estratégicos

### Implantación centrada en 6 grandes ciudades españolas

Implantar el servicio de Cirkla en las ciudades españolas con más de 500.000 habitantes, así como sus áreas metropolitanas en cinco años, con foco inicial en Madrid y Barcelona

### Alcanzar un 15% de cuota de mercado en 5 años

Conseguir un 15% de penetración en el mercado objetivo (grandes ciudades españolas) en un plazo de 5 años

Teniendo en cuenta el mercado potencial de las zonas objetivo, y centrándonos en el segmento más atractivo de usuarios que viven en edificios gestionados por empresas profesionales de alquiler de vivienda, el mercado potencial al que podemos servir o *Serviceable Available Market* es el que se muestra en la tabla siguiente:

SAM Serviceable Available Market						
Hipotesis	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CAGR %
Viviendas en ciudades > 500.000 hab y su A.M. %	75%	75%	75%	75%	75%	
Viviendas en ciudades > 500.000 hab y su A.M. unid.	131.570	140.253	149.510	159.378	169.897	5,2%
Viviendas en edificios adecuados a MN Cirkla %	50%	50%	50%	50%	50%	
Viviendas en edificios adecuados MN Cirkla unid.	65.785	70.127	74.755	79.689	84.948	5,2%

**Tabla 4.1.** Valoración mercado SAM segmento alquiler profesional.  
Fuente: Elaboración propia a partir de INE, Knight-Frank, Colliers, TESTA

En base al modelo de negocio de Cirkla, los esfuerzos de captación, los recursos a invertir, y la estrategia de ventas, se han definido unos objetivos de captación de cuota de mercado inicial para el primer año del 2% del mercado con un incremento paulatino hasta llegar al 15% de cuota de mercado al finalizar el período de 5 años.

El objetivo definido, supone obtener 1.316 usuarios (viviendas) en el primer año para crecer hasta los 12.742 usuarios tras 5 años.

Para determinar el número de implementaciones/edificios en los que hay que instalar el servicio de Cirkla para conseguir alcanzar esa cuota de mercado, es necesario conocer la media de viviendas por edificio en nuestro mercado objetivo. Ese dato no está disponible, pero un muestreo aleatorio de 25 edificios propiedad de dos de las principales empresas de alquiler de vivienda muestra una media de 74,4 viviendas por edificio con una desviación estándar de 44,9.

El número de implementaciones a realizar sería de 18 el primer año creciendo hasta 171 en el año 5.

En la tabla siguiente se resumen los objetivos cuantitativos para los 5 primeros años de funcionamiento:

SOM Serviceable Obtainable Market						
Objetivos Estratégicos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CAGR %
Objetivo cuota de mercado %	2%	6,0%	9,0%	12,0%	15,0%	49,6%
Objetivo cuota de mercado unid.	1.316	4.208	6.728	9.563	12.742	57,5%
Media viviendas/edificio	74	74	74	74	74	
Objetivo implantaciones/año	18	57	90	129	171	57,5%

*Tabla 4.2. Objetivos estratégicos cuantitativos SOM. Fuente: Elaboración propia*

## 5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

En este apartado se detallan las distintas actividades que se desarrollan en el entorno del negocio. Tanto a nivel interno, como a través de la relación con proveedores, clientes, usuarios y otros grupos de interés. A su vez, se describen de forma general los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad de Cirkla.

### Mapa de procesos

La actividad de Cirkla se centra en **dos áreas de negocio**. La principal, a través de un servicio de **pago por uso de aparatos del hogar**, disponibles para su alquiler por horas o días. Esta área es el motor del negocio y justifica la existencia de este. Por otro lado, existe un área de negocio secundaria, centrada en la **venta de productos** reacondicionados, que acompaña la implementación del modelo de economía circular de Cirkla.

A continuación, se muestra el mapa de procesos de Cirkla, en base al concepto de cadena de valor de Porter, donde se identifican aquellos procesos que se consideran **estratégicos**, **claves** y de **apoyo**. Todos ellos, sujetos a procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua, dentro de un modelo de gestión integral.

En las siguientes páginas, también se describen a grandes rasgos los procesos clave, a través de un diagrama SIPOC (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*).

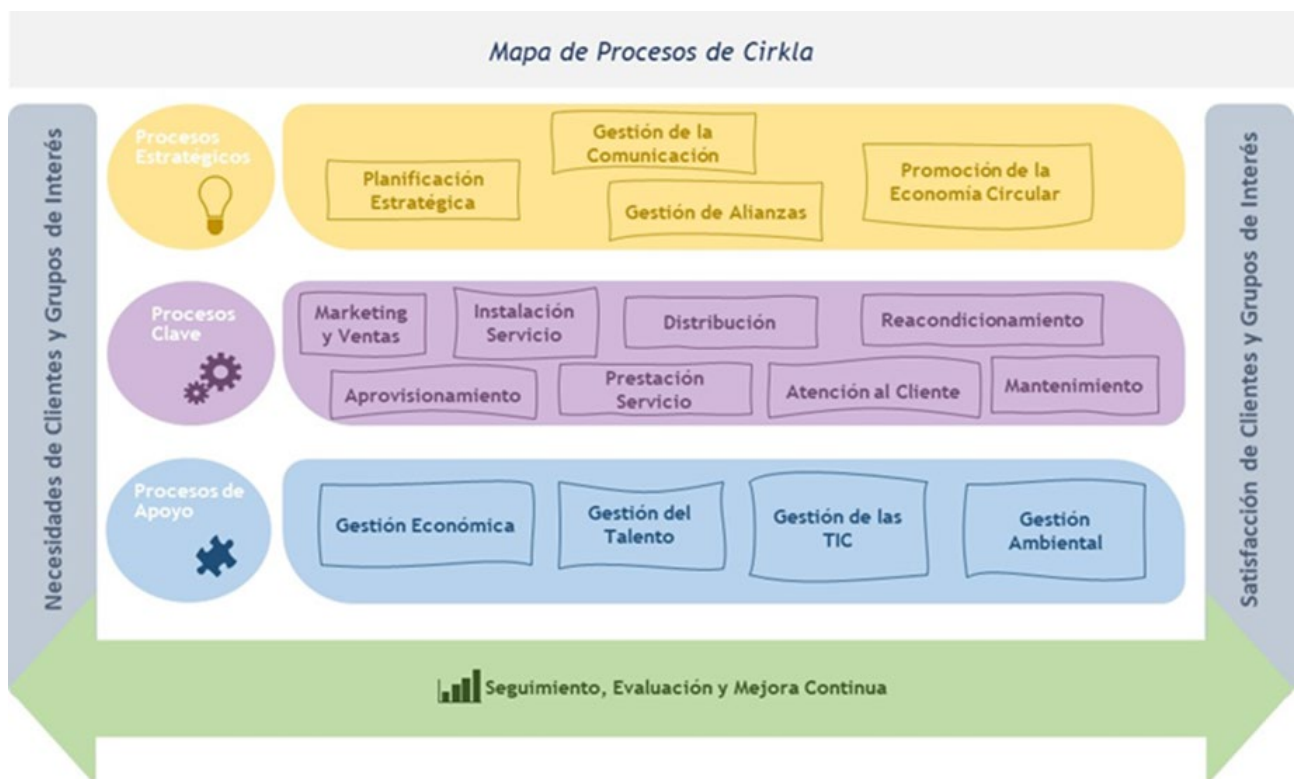


Gráfico 5.1: Mapa de procesos de Cirkla. Fuente: Elaboración propia



## a) Procesos estratégicos

En base a la naturaleza y actividad de Cirkla, los procesos estratégicos identificados son los siguientes:

### Planificación estratégica

En el caso de Cirkla, la planificación estratégica se ha desarrollado partiendo de la determinación de los objetivos estratégicos de la empresa para un período de 5 años, que ha servido como base para definir los objetivos e iniciativas a desarrollar por parte de las distintas áreas de la organización durante ese mismo período. El resultado del proceso se puede encontrar en el anexo 5.1.

### Gestión de alianzas

Dado el carácter innovador de Cirkla, la creación de alianzas es un factor estratégico de gran importancia para la consecución de los objetivos de la organización (fabricantes, operadores de edificios de alquiler, actores de la economía circular, ...). El esfuerzo para el cambio de los hábitos de consumo de los individuos debe llevarse a cabo a través de distintos ámbitos. El establecimiento de alianzas y su gestión, con un enfoque estratégico, nos permitirá integrar a otros actores con los que sumar esfuerzos y objetivos comunes de cambio.

### Promoción de la economía circular

Cirkla, con un modelo de negocio basado en la economía circular, toma la responsabilidad de la promoción de esta en todas sus áreas de influencia, tanto interna como externamente (empresas, fabricantes, clientes, empleados, sociedad en general, administración pública, ...). Por ello, se considera imprescindible incluir las acciones asociadas a dicha promoción dentro de los procesos estratégicos de la entidad.

### Gestión de la comunicación

Para Cirkla, la comunicación es un factor clave en la creación de valor tanto para los usuarios como para la organización. Sin una gestión estratégica de la comunicación, tanto a nivel interno como externo, algunos de los objetivos principales definidos podrían estar en riesgo, como por ejemplo el de situar a Cirkla como referente en el ámbito de la economía circular. En los siguientes capítulos se desarrolla un apartado específico de la gestión de la comunicación.

## b) Procesos clave operativos

Un detalle más exhaustivo de las actividades, procesos y tareas principales puede consultarse en el anexo 5.2., donde se desarrollan cada uno de los procesos clave de forma extensa.

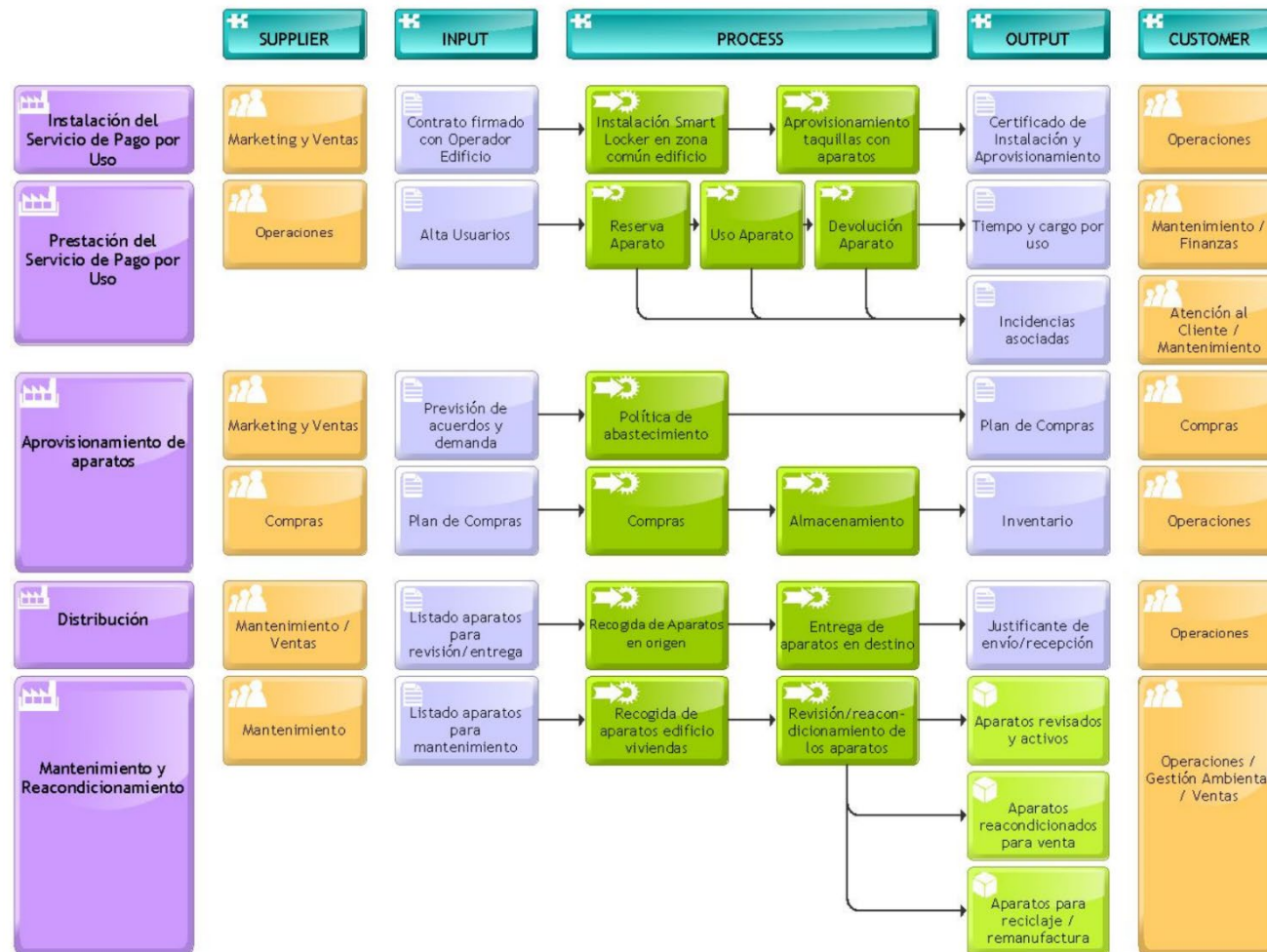


Gráfico 5.2. Procesos clave operativos. Fuente: Elaboración propia

## c) Procesos de apoyo

Las áreas de soporte definidas en el modelo de negocio de Cirkla se centran en la gestión de las áreas Económica y Administrativa; Talento; Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); y Medioambiente.

### Gestión de las TIC

Las operaciones de la organización tienen una alta dependencia de las tecnologías de información cuyo departamento gestor tiene como objetivo conseguir un servicio de referencia que disponga de una infraestructura informática adecuada para el desarrollo de las siguientes actividades:

- Coordinación del desarrollo/adquisición, mantenimiento y actualización de software
- Coordinación con plataformas de pago online
- Gestión conexión con *smart lockers*
- Gestión de servidores físicos y bases de datos
- Apoyo interno y externo en materia de TIC
- Implementación de APIs para comunicación con aparatos y uso de IoT
- Muchas de las actividades asociadas al área de las TIC estarán externalizadas. Los criterios de calidad, ASG y coste serán determinantes para la selección de los proveedores de estos servicios.

### Gestión Ambiental

Dentro de una organización como Cirkla, centrada en la implementación integral de un modelo de economía circular a largo plazo, el área Ambiental es crítica a nivel transversal. Los objetivos de esta área irán más allá de los relativos al cumplimiento legislativo, reducción de emisiones y a la gestión de residuos, sirviendo como un asesor y apoyo constante para los procesos estratégicos y clave definidos.

A su vez, el área de Gestión Ambiental será responsable de la gestión de los aparatos una vez finalizada su vida útil, coordinando su reciclaje con las entidades correspondientes y el envío para su remanufactura en el caso de productos cuyos fabricantes hayan llegado a acuerdos con Cirkla para ello.

## d) Recursos

A continuación, se listan los recursos físicos y subcontratados que se requieren para el desarrollo de la actividad de Cirkla. En el apartado financiero se detallará todo lo relativo a cantidades y costes asociados.

### Infraestructura

Oficina administrativa en espacio coworking
Taller de mantenimiento y almacén en régimen de alquiler
Herramientas y componentes de mantenimiento y reacondicionamiento de equipos
Aparatos del hogar ofertados
Ubicación <i>smart lockers</i> (cesión por parte de operadores edificios alquiler)

## Suministros y servicios externos

Desarrollo y mantenimiento de software
Mantenimiento de servidores
Plataformas de pago online
Servicios de comunicaciones
Servicios de logística
Alquiler <i>smart lockers</i>
Servicio de servidores y bases de datos en la nube
Atención al cliente
Seguro multirriesgo del inmovilizado material

## Marketing

### a) Propuesta de valor

La propuesta de valor de Cirkla se centra en la creación de un servicio integral que dé una respuesta global a las necesidades del cliente y que genere una relación Cirkla-cliente basada en la confianza. Un concepto de prestación de un servicio que el cliente cada vez busca más y que está muy lejos ya del concepto de compra de bienes físicos.

Para eso se han analizado varios factores que un cliente potencial de Cirkla podría tener en cuenta a la hora de elegir entre comprar un aparato del hogar o utilizar el servicio de la plataforma.

### b) Posicionamiento

La misión de Cirkla de ofrecer un servicio fácil y responsable al mismo tiempo que promovemos la economía circular nos lleva a posicionar el plan de comunicación que describimos en detalle en el siguiente punto, como la herramienta y canal principal para posicionar la marca no solo directamente en nuestro nicho de negocio y frente a nuestros usuarios, sino dentro del sector de la economía circular.

Los propios empleados de Cirkla se convierten en los mejores embajadores de la empresa ya que reciben formación continuada no solo de las especializaciones del negocio de economía circular sino también de los valores ASG que soportan la empresa.

Por otro lado, el funcionamiento de Cirkla está basado en la creación de una red de alianzas con las que Cirkla busca apoyos logísticos, operativos, de desarrollo del negocio, así como reforzar sus valores ASG, a la vez que promueve y amplifica su aspiración de ser un referente de cambio en la forma de consumir de los usuarios.

### c) Producto/Servicio

Cirkla ofrece un servicio de pago por uso en el que a través de una aplicación móvil los clientes reservan por horas o por días algunos de los aparatos del hogar que por su naturaleza tienen un uso poco frecuente. Así, este modelo de compartición aumenta las horas de uso de este tipo de utensilios, los mantiene en buen estado de conservación y alarga su fin de vida útil, apostando en todo momento por la economía circular.

Los productos reservados en la aplicación se recogerán en unos *smart lockers* situados en las zonas de las comunidades de vecinos habilitadas para ello. Los *smart lockers* son unas taquillas inteligentes que, a través de un sistema de cierre y apertura mediante sistemas NFC o código QR, bloquean y desbloquean los habitáculos donde se encuentran los aparatos. Estos *smart lockers* servirán también como punto de entrega del aparato una vez concluido el uso.

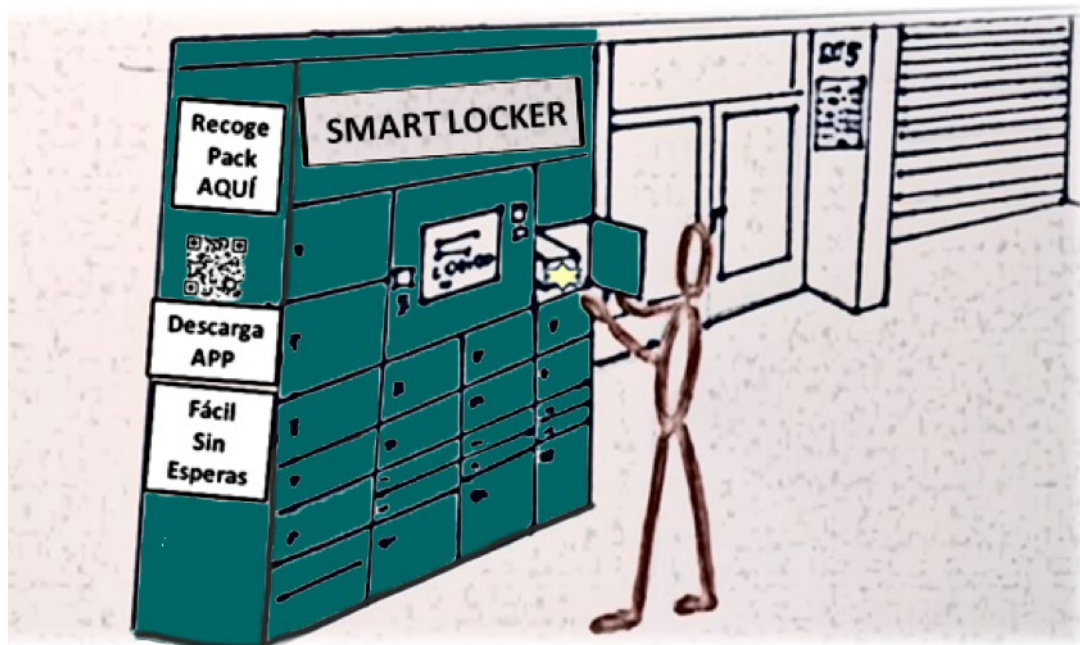


Gráfico 5.3. Prototipo smart locker. Fuente: Elaboración propia

La aplicación de Cirkla, dispondrá de diferentes funcionalidades:

- Zona de registro de usuarios: requisito indispensable para poder utilizar la plataforma donde se pedirán los datos personales y de pago.
- Área personal: donde cada usuario puede recargar su monedero, cambio contraseña, ver antiguas reservas, etc...
- Catálogo de productos: con las características de los productos ofertados, precio y disponibilidad, instrucciones de uso.
- Zona de oferta de bonos y promociones.
- Zona de ayuda, con teléfono, formulario o mail de contacto: para poder reportar cualquier incidencia sobre productos, *smart lockers*, pago, etc.
- Acceso directo a las redes sociales de Cirkla: donde podrán acceder al blog de Cirkla con consejos útiles para el usuario así como al canal Cirkla, una plataforma audiovisual donde podrán acceder a tutoriales sobre reparación y reacondicionamiento básico de aparatos.

Los productos que Cirkla pone a disposición de sus clientes son de dos naturalezas diferentes, permitiendo el uso por horas o por días, tal y como se detalla más adelante en el apartado de precios.

Para la elección de este tipo de productos que ponemos a disposición de los clientes, sobre una base de los productos más demandados en el mercado, se han tenido en cuenta y ponderado los siguientes factores:

- Commodity percibida
- Obsolescencia percibida por el cliente
- Espacio ocupado
- Frecuencia de uso
- Duración de cada uso
- Coste de adquisición percibido

Se han analizado un total de 30 categorías de aparatos y, con los criterios descritos y el análisis de precios (Ver anexo 5.3., Evaluación aparatos), en principio los productos más adecuados al modelo de negocio son los siguientes:

#### Aparatos de uso por horas

- Aspiradora
- Robot limpia suelo (ej. Conga)
- Robot de cocina (ej. Thermomix)
- Videoconsola
- Plancha
- Impresora
- Altavoz inalámbrico

#### Aparatos de uso por días

- Limpiadora a vapor
- Humidificador / Deshumidificador
- Máquina de coser
- Drones
- Cámara de fotos
- Multiherramienta eléctrica
- Taladro
- Atornillador eléctrico

## d) Estrategia de precios

La elección de la estrategia de precios adecuada para la empresa es de vital importancia ya que tiene una gran influencia en la consecución de los objetivos de venta y de los resultados de rentabilidad financiera. Para elegir una estrategia de precios es necesario que esté bien alineada con el modelo de negocio y los objetivos estratégicos, comprender la posición competitiva la segmentación de clientes y su atractividad, así como seleccionar la metodología de precios más adecuada a ese análisis.

Tras analizar las diferentes variables se ha seleccionado la metodología de *value pricing* como la más adecuada al modelo de negocio de Cirkla. El *value pricing* “consiste en identificar los atributos del producto que generan valor (y sacrificio) para los clientes y la importancia de cada atributo en el proceso de compra para, finalmente, calcular el monto que los clientes estarían dispuestos a pagar (o descontar) por cada atributo”<sup>viii</sup>. El valor generado puede ser de diferentes tipos: funcional, social, emocional, epistémico, situacional, etc.

Por tanto, el primer paso para aplicar una estrategia de *value pricing* es identificar los atributos del producto o servicio que pueden generar o descontar valor en función de cómo satisface las necesidades del cliente, comparado con otra alternativa o competidor. En el caso de Cirkla, a través de la *value curve*, comparamos el servicio ofrecido, frente a la alternativa de tener el aparato en propiedad.

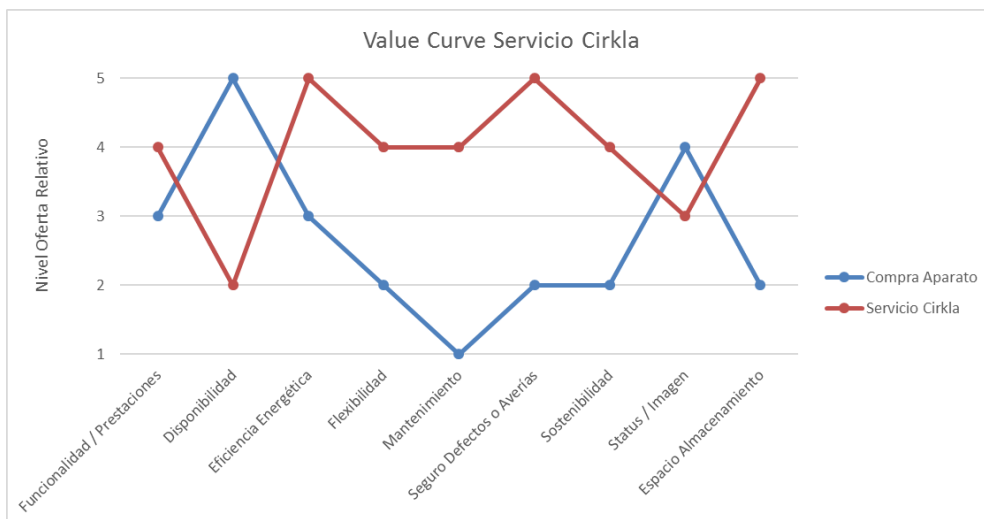


Gráfico 5.4. Value curve servicio Cirkla vs compra aparato. Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los atributos del servicio y medido su valor asociado, hay que convertir ese valor en precio. Una metodología para hacerlo es el **análisis de valor económico**, que consiste en identificar el precio de la siguiente mejor alternativa para el cliente y añadir o sustraer el valor económico de los atributos diferenciadores del producto o servicio ofrecido por la compañía.

Para determinar el precio de la siguiente mejor alternativa, en este caso la compra del aparato por parte del usuario, se ha analizado el coste total de propiedad, el uso medio de los aparatos y la vida útil esperada obteniendo así el precio medio por hora o día de uso.

Ese precio de la alternativa de comprar el aparato se modifica al alza o a la baja usando la metodología de análisis del valor económico con los atributos descritos en la curva de valor y la predisposición del cliente a pagar por esos atributos. La siguiente tabla muestra esa predisposición en porcentaje sobre el precio.

Factores Principales	+ - Predisposición a pagar (%)
Funcionalidad / Prestaciones	8%
Disponibilidad	-15%
Eficiencia energética	3%
Flexibilidad	4%
Mantenimiento	3%
Seguro defectos o averías	4%
Sostenibilidad	6%
Status / Imagen	-5%
Espacio almacenamiento	7%
<b>Total</b>	<b>14%</b>

Tabla 5.1. Análisis de valor económico de atributos. Predisposición para pagar por el valor diferencial del Cirkla Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo, aplicando esta metodología a uno de nuestros aparatos, un robot de cocina, veremos que el coste para el usuario final de usar el aparato si lo compra es de 0,90 €/hora de uso (*Next Best Alternative*). El precio final que estaría dispuesto a pagar el cliente con el servicio de Cirkla,



considerando los diferentes parámetros que le aportan o sustraen valor, sería de 1,02 €/hora (*Value Based Price*). En el siguiente gráfico de cascada se puede visualizar el ejemplo.

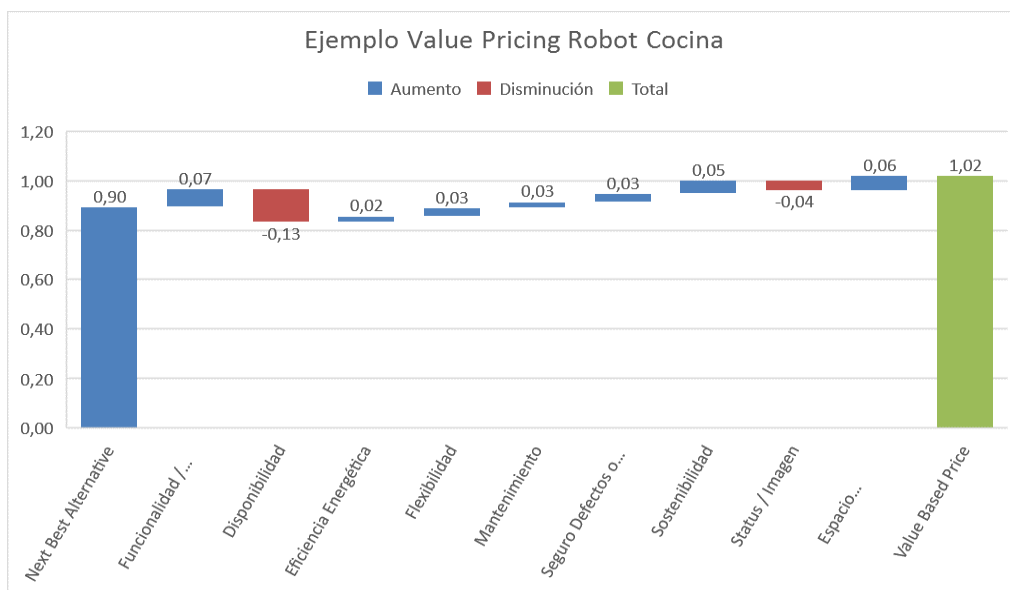


Gráfico 5.5. Ejemplo value based price robot de cocina precios €/h. Fuente: Elaboración propia

## Generación de valor a través de la economía circular

En un modelo de economía circular basado en la servitización y el uso compartido de bienes como el que propone Cirkla la **generación de valor** proviene fundamentalmente del **aumento de la utilización media de bienes** que normalmente están infrautilizados. Esa generación de valor puede mantenerse totalmente en la empresa que presta el servicio o hacer un reparto de la generación de valor hacia el cliente trasladando parte de esa a una reducción del precio final.

Este es el modelo elegido por Cirkla que garantiza su viabilidad y rentabilidad. **El valor económico generado por la economía circular se repartirá entre la empresa y el usuario haciendo así que la opción de pago por uso sea económicamente más rentable para el usuario final** que la alternativa de la compra y generando una situación *win-win* para Cirkla y sus usuarios. Inicialmente, el 25% del valor generado se trasladará al cliente mediante una reducción del precio final, mientras que el 75% restante lo mantendrá Cirkla para hacer viable y rentable el modelo de negocio.

Para conseguir esa generación de valor hay que elegir el porfolio de productos cuidadosamente y realizar un **ajuste** adecuado **oferta-demanda-disponibilidad** de los aparatos ofertados de forma que se aumente significativamente la utilización de estos, manteniendo un equilibrio con una disponibilidad alta.

En el sistema de precios de Cirkla existirán dos categorías de productos:

- **Alquiler por horas:** Aquellos productos de mayor rotación que estarán siempre disponibles en los *smart lockers* de los edificios, tendrán un precio por hora de uso.
- **Alquiler por días:** Aquellos productos de menor rotación que estarán en la central de Cirkla y se depositarán en los *smart lockers* del edificio del usuario que lo reserve mediante la App, tendrán un precio por día de uso.



Se ha realizado un **análisis de uso-disponibilidad** determinando el ratio de aparatos por usuario más adecuado para cada producto, calculando así el valor generado por el aumento de la utilización media de los productos y modificando el precio final para el usuario con el reparto de ese valor.

La tabla siguiente recoge los ratios, la generación de valor y el precio final para el usuario comparado con la alternativa de compra de los aparatos para el alquiler por horas.

Value Pricing Model						
Producto	Precio Base Next Best Alternative (€/h)	Precio basado en valor Cirkla (€/h)	Coste anual por hora uso totales (€/h)	Valor generado por aumento utilización (€/h)	25 % reparto valor generado modelo para usuario (€/h)	Precio final (€/h)
Aspiradora	0,34 €	0,39 €	0,05 €	0,29 €	0,07 €	0,32 €
Robot limpia suelo (ej. Conga)	0,77 €	0,88 €	0,08 €	0,69 €	0,17 €	0,71 €
Robot de cocina (ej. Thermomix)	0,93 €	1,07 €	0,18 €	0,75 €	0,19 €	0,88 €
Videoconsola	0,96 €	1,09 €	0,12 €	0,83 €	0,21 €	0,88 €
Plancha	0,11 €	0,13 €	0,03 €	0,09 €	0,02 €	0,11 €
Impresora	2,19 €	2,50 €	0,12 €	2,07 €	0,52 €	1,98 €
Altavoz inalámbrico	0,20 €	0,22 €	0,03 €	0,17 €	0,04 €	0,18 €
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>0,79 €</b>	<b>0,90 €</b>	<b>0,09 €</b>	<b>0,70 €</b>	<b>0,17 €</b>	<b>0,57 €</b>

Tabla 5.2. Listado precios para aparatos del alquiler por horas. Fuente: Elaboración propia

En el anexo 5.4. se incluye el sistema completo del cálculo de precios basado en la metodología *value pricing* y en el reparto de valor generado por la economía circular.

## Sistema de precios, ofertas y bonos

Obviamente, este sistema es útil internamente para la empresa para determinar precios, márgenes, objetivos etc. pero no es un sistema intuitivo ni atractivo para comunicar al cliente final. El sistema de precios para el cliente final estará basado en un sistema de saldo en euros en la aplicación canjeable por tiempo de uso de los diferentes aparatos, de forma que el cliente solo tiene que recargar su saldo en la aplicación con la cantidad en euros que desee y podrá ir consumiendo ese saldo con los sucesivos usos del servicio que reserve. En el momento de la reserva y la devolución del aparato, la aplicación le informará del tiempo y el precio exacto para cada reserva.

Para promocionar el servicio, se realizarán una serie de ofertas para nuevos usuarios con el objetivo de captar clientes iniciales en la plataforma:

- Oferta de alta + 5 horas de uso gratis
- Oferta de alta + 20 horas de uso de cualquier aparato por 10 €

También habrá un sistema de bonos (válidos durante un año desde su adquisición), para promocionar el uso recurrente de los usuarios con descuentos progresivos en función del importe de la recarga de saldo:

1. Bono Cirkla 20. Aumenta 20€ tu saldo y recibe 2€ de regalo
2. Bono Cirkla 50. Aumenta 50€ tu saldo y recibe 8€ de regalo
3. Bono Cirkla 100. Aumenta 100€ tu saldo y recibe 20€ de regalo

## e) Distribución

El canal comercial de relación con el usuario final será de venta directa mediante la plataforma [web](#) y [la App](#) de Cirkla. Mediante este canal se gestionará toda la relación desde la reserva del servicio hasta el pago de este. La ubicación del servicio será en las zonas comunes de los edificios, en lugar accesible y de acceso exclusivo para los residentes del edificio. Esta relación con el usuario final será apoyada en los inicios de instalación del servicio por campañas de promoción, información y demostración del servicio Cirkla y sus beneficios en los edificios en los que se instale.

La actividad comercial de la empresa estará centrada en llegar a acuerdos con empresas de alquiler de edificios para instalar el servicio de Cirkla en sus propiedades. Aunque estos asociados clave no son nuestros clientes en sentido estricto, pues no pagarán por el servicio, constituyen el principal canal de comercialización del servicio y la relación comercial con ellos será de venta directa por parte del equipo comercial. Se podría considerar en este sentido que estos asociados clave son un distribuidor indirecto de Cirkla.

En cuanto a la elección de los edificios para emplazar el servicio de Cirkla, se priorizarán aquellos de mayor número de residentes dentro de las zonas geográficas definidas en el plan de desarrollo.

## f) Plan de comunicación

La imagen que queremos potenciar de Cirkla, desde el punto de vista externo e interno, está basada en el elemento diferenciador en el que se apoya la empresa, la economía circular. Para lo que necesitamos posicionarnos como uno de los principales referentes nacionales en economía circular a través de campañas de comunicación, publicidad y marketing, así como de la potenciación de alianzas clave.



*Imagen: Logotipo Cirkla, S.L.*

## Comunicación interna

En Cirkla consideramos a nuestros empleados como parte fundamental para la difusión de los valores de la empresa. Sabemos que si ellos son conscientes de la importancia de Cirkla para la economía circular el mensaje calará con mayor fuerza. Asimismo, planificamos distintas estrategias para que los empleados y colaboradores de Cirkla interioricen el modelo de negocio.

## Generación de orgullo de pertenencia

- **Plan de acogida:** Desde el año 1 elaboraremos un plan de acogida en el que expliquemos a nuestros empleados cuál es la misión y visión de Cirkla, así como los valores que nos diferencian. En este manual se especificará los deberes y derechos de los empleados, siempre desde un punto de vista de generador de sinergias donde ellos puedan formar parte de la progresión y crecimiento de Cirkla.
- **Formación específica:** Más allá del plan de formación recogido específicamente en la parte de RRHH, pretendemos que los empleados de Cirkla estén al día de las últimas tendencias en materia ASG que impulsen el conocimiento y la innovación que, sin duda, repercutirá positivamente en el crecimiento e Cirkla.
- **Cirklaters:** Identificación y selección de personas, dentro de la empresa, que puedan extender los valores de Cirkla tanto dentro como fuera de la entidad. Esta campaña de creación de embajadores la realizaremos cuando la plantilla de Cirkla supere el medio centenar de personas.
- **Análisis clima laboral:** Empezando en el año 2, pulsaremos el estado y compromiso de nuestros empleados a través de encuestas de clima laboral de las que extraeremos las áreas de mejora y acciones a corregir en colaboración con los empleados.
- **Generador de sinergias:** Hacer equipo es fundamental para el desarrollo de Cirkla. También a partir del año 2, conseguiremos potenciar este aspecto gracias a distintas acciones que promocionen el trabajo en equipo fuera del entorno laboral, como pueden ser deportes de equipo, comidas de empresas, aperitivos de cumpleaños, etc.
- **Campañas de promoción interna:** Forma parte de la identidad de Cirkla potenciar a nuestros empleados. Proporcionalmente al crecimiento del modelo, planteamos a partir del año 3 ofrecer, a través de campañas internas, el ascenso de nuestros empleados a otros cargos de responsabilidad.

## Comunicación externa

La comunicación externa es esencial para posicionar a Cirkla en el mercado. Como el modelo es novedoso debemos generar expectativa y necesidad a nuestro público objetivo. Planteamos distintas estrategias para dar a conocer a Cirkla y posicionarla, incluyendo una campaña de publicidad que apoye la penetración del mensaje. La planificación a 5 años está descrita en detalle en el anexo 5.5.

### ¿Cómo accederemos a través de la comunicación a nuestro público objetivo?

- Porfolio de productos interesante
- Creación de contenidos adaptados al público objetivo
- Lenguaje adaptado para cada canal y para el público que lo consume
- Formatos novedosos en la comunicación estratégica
- Calidad visual que llame la atención al usuario y provoque su interacción (especialmente en formatos digitales)

Adquiere una especial relevancia las alianzas con distintos medios de comunicación, ya que nuestro objetivo es que nos vean como un canal de información recurrente ante temas de economía circular aplicada a la empresa. Por tanto, definimos como estrategia generar alianzas desde el punto de vista de

promoción, publicidad y colaboración con estos medios. Valoraremos la inversión en comunicación en canales que apuesten por y/o promuevan la ASG.

## Redes sociales

Tras la creación de nuestra App y web, abriremos perfiles propios en redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram), a través de los cuales intentaremos crear una comunidad alineada a los valores de Cirkla. Poco a poco iremos creando otros canales de comunicación para nuestra comunidad como puede ser el Cirkla Channel en Youtube o un blog propio.

Aunque el crecimiento de nuestras RRSS será exponencial al desarrollo de modelo de negocio, hacemos un planteamiento para el primer año que irá creciendo acorde a las necesidades de los usuarios y la capacidad de Cirkla para hacer una buena estrategia de contenidos (ver anexo 5.5.).

## Publicidad

- **Offline:** Realizaremos campañas de publicidad con distintos medios locales de Madrid y Barcelona que ampliaremos progresivamente según evolucione el modelo.
- **Online:** La campaña de publicidad online será más intensa que la offline por coste y porque se segmenta y analiza de forma más exhaustiva. Se tendrán en cuenta criterios ASG de los proveedores también. Los primeros meses del negocio es imprescindible tener un control de dónde penetramos con más fuerza y cuáles son los mensajes que mejor llegan a nuestro público objetivo, de ahí que la publicidad online sea más intensa.

La propuesta de evolución de publicidad se puede ver en el anexo 5.5.

## Ferias y congresos

La generación de alianzas es un aspecto crítico para Cirkla para darse a conocer y posicionarse como un referente en economía circular. Por tanto, es esencial participar en las principales ferias y congresos relacionados con el sector de la economía circular, Desarrollo Sostenible, etc. así como aquellas que tengan que ver con el sector del pequeño electrodoméstico (alineados con los fabricantes que cuentan con nuestro servicio) y las de vivienda (alineados con los operadores profesionales de alquiler con los que colaboramos).

## Patrocinios, sponsorización

Acorde con la evolución del modelo de Cirkla y de acuerdo con nuestro compromiso con los distintos ámbitos de la sostenibilidad, fomentaremos y apoyaremos a startups, entidades y personas que apoyen los valores que identifican a Cirkla en su día a día.

## Docencia

Nuestro objetivo es trasladar la experiencia de Cirkla a futuros emprendedores. Nuestro *expertise* les ayudará a conseguir sus metas de una forma más eficiente. Por tanto, generaremos alianzas con universidades, centros de formación y escuelas de negocios para formar parte como profesorado y/o colaborador formativo en economía circular.

Paralelamente a estas acciones enmarcadas dentro del plan de comunicación y de publicidad, se llevarán a cabo otras que afectan a distintas líneas estratégicas de Cirkla que se encuentran especificadas y detalladas en el anexo 5.1.

## RRHH

### a) Socios

La constitución de Cirkla está planteada bajo la premisa de la participación de socios tanto minoritarios como institucionales a los que se reclutará mediante *equity crowdfunding*, *business angels*, *venture capital* y otras vías de participación.

### b) Organigrama

Los inicios de Cirkla se ven representados con un organigrama muy operativo y con tareas compartidas para el lanzamiento inicial de la empresa en las ciudades de Madrid y Barcelona.

Este planteamiento conlleva que la dirección de la empresa asume más competencias que únicamente las propias del cargo y se apoya en un equipo especializado en las áreas comercial y técnica.

En base al crecimiento estimado de la empresa, se contempla que a partir del año 3 se sumarán al equipo de Cirkla cargos intermedios especializados para descargar la Dirección y abordar los requerimientos de la expansión de los servicios.

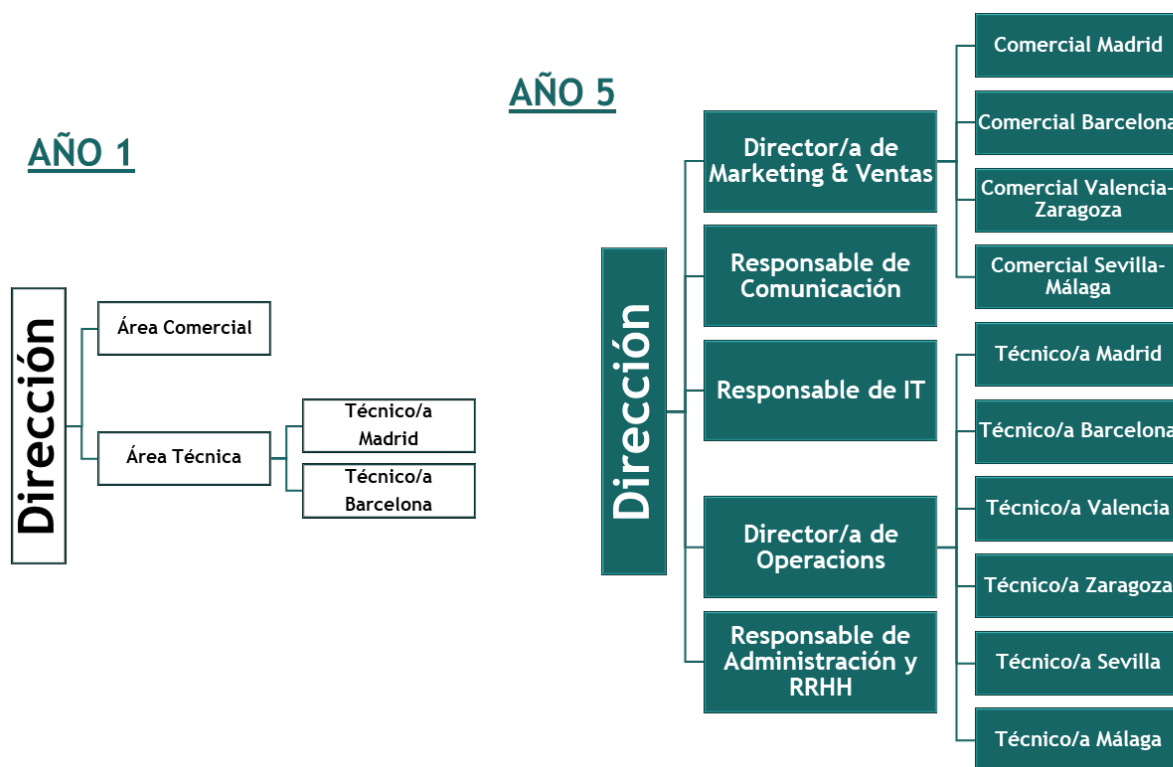


Gráfico 5.6: Evolución organigrama Cirkla. Fuente: Elaboración propia

## c) Plantilla

Cirkla da un valor muy importante a la gestión del talento desde la fase de reclutamiento tal y como se ha detallado en el punto de comunicación interna, así como en la formación continuada de su personal, tanto en áreas de especialización como en la dimensión ASG de la empresa. El objetivo es tener empleados muy especializados e involucrados en la misión y visión de la empresa.

Se prevé un crecimiento de la plantilla progresivo de los 4 empleados del inicio a los 16 empleados que se contemplan para el año 5 en respuesta a la previsión de incremento de usuarios y la expansión del servicio en las 6 ciudades propuestas.

En este sentido, el área Comercial y Técnica, como motores del desarrollo del producto, serán las más activas en entrada de personal. Y será a partir del año 3 que se incorporarán las posiciones de director/a de Operaciones y responsable de Comunicación para cubrir las necesidades de expansión en cuatro ciudades. En el año 4, se sumarán al equipo un director/a de Marketing & Ventas, un responsable de IT y un responsable de Administración y RRHH para acabar de dar forma a la estructura de Cirkla en línea con las necesidades resultantes de su crecimiento.

Los servicios de Logística y Atención al Cliente serán externalizados desde un inicio.

La evolución de la estructura de Cirkla se puede ver en detalle en el anexo 5.6., Plantilla Cirkla.

## d) Descripción puestos de trabajo

**Director/a:** Responsable máximo de la ejecución del plan de negocio de Cirkla aprobado por los socios fundadores. Como tal se ocupará de velar por la implementación del plan estratégico y financiero, y en los inicios de la empresa apoyará al área comercial a la vez que abordará personalmente tanto la ejecución del plan de comunicación como el cumplimiento de los objetivos ASG marcados por la empresa.

**Área Comercial:** Los comerciales ejecutan las acciones establecidas para conseguir las alianzas comerciales B2B necesarias para cumplir con el objetivo del plan de lanzamiento inicial de 1.316 viviendas activadas con el servicio. Apoyan el desarrollo de las estrategias de comunicación, contrastando los resultados sobre el terreno y, al igual que todas las áreas de la empresa, tienen como prioridad establecer acuerdos con base ASG siempre que sea factible para el negocio.

**Área Técnica:** Su máxima responsabilidad es asegurar la excelencia en el desarrollo del servicio de Cirkla. Es uno de los puestos determinantes para el éxito de la propuesta de economía circular de Cirkla y requiere de una alta cualificación tanto en gestión como en conocimiento técnico. Sus labores están asociadas a: aparatos (adquisición, disponibilidad, mantenimiento y reacondicionamiento), *smart lockers* (gestionar renting), talleres mantenimiento/almacenes (reparación, reacondicionamiento, disposición y logística de aparatos de alquiler diario), alianzas con fabricantes y alianzas con gestores de residuos.

**Director/a de Operaciones:** Responsable de coordinar toda la cadena de procesos operativos necesarios para ofrecer el servicio Cirkla a partir del año 3, cuando el objetivo de la empresa es el de expandirse a 4 ciudades.

**Responsable de Comunicación:** Tiene la responsabilidad de crear y ejecutar la estrategia de comunicación activando todos los canales considerados para estar cerca del usuario, así como para

establecer puentes de comunicación continua con todos los grupos de interés de Cirkla, fundamentados en la visión y misión de la empresa. Se prevé su incorporación también en el año 3.

**Director/a de Marketing & Ventas:** Encargado/a de formular y ejecutar la estrategia de marketing y venta en coordinación con el equipo de comerciales de las diferentes ciudades. Trabaja mano a mano con el responsable de comunicación y la dirección. Se incorporaría a partir del año 4, con el objetivo de cubrir servicios en todas las localizaciones donde opere Cirkla.

**Responsable de Administración y RRHH:** Gestiona todas las necesidades administrativas y de recursos humanos de la empresa, desde pagos a proveedores, seguimiento de cuentas, así como la gestión administrativa de los recursos humanos. También se incorpora al equipo en el año 5.

**Responsable de IT:** Encargado/a de la gestión y ejecución de la red de IT externa e interna de Cirkla, así como de crear alianzas con diferentes proveedores tecnológicos, en línea con las tendencias más innovadoras del sector del servicio de pago por uso.

## Legal

### Descripción sociedad

Cirkla, S.L se constituirá como una sociedad limitada ya que, por el tipo de actividad, el capital mínimo y la flexibilidad a la hora de constituirse es el tipo de sociedad más adecuado. Se constituirá mediante escritura pública ante notario de Madrid con carácter indefinido que contendrá los estatutos y será inscrita en el Registro Mercantil. Los estatutos sociales indicarán lo siguiente:

Denominación social: Cirkla, S.L.

El **objeto social** de Cirkla es el de apoyar el cambio hacia una economía eficiente en el uso de los recursos y de baja emisión de carbono contribuyendo en la creación de una conciencia ambiental en el consumidor donde el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía) se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible y se reduzca al mínimo la generación de residuos.

El **domicilio social** se encontrará situado en Madrid.

La sociedad tendrá un **libro de registro de socios** con las participaciones sociales, la identidad de los socios, las transmisiones de las participaciones sociales de la SL, el valor de estas y los derechos que éstas les otorgan a los socios.

Se especificarán las normas sobre **la transmisión de participaciones** y toda transmisión estará recogida en un documento público.

La organización será mediante **Consejo de Administración** formado por cinco consejeros (socios) que se dedicarán a la gerencia. Uno de ellos se dedicará también a la dirección general de la empresa. El Consejo detallará la duración y ejercicio del cargo, facultades y retribución del órgano de administración, responsabilidad de los administradores y el régimen y funcionamiento del Consejo de Administración.

Para llevar a cabo las **cuentas anuales**, el ejercicio económico comenzará el 1 de enero y finalizará el 31 de diciembre de cada año natural.

La **disolución** de la sociedad determina la apertura del proceso de liquidación de esta, durante el cual conservará su personalidad jurídica y deberá añadir la frase “en liquidación” a su denominación social. Con la apertura del proceso de liquidación las facultades de los Administradores son asumidas por los liquidadores, que son las personas encargadas de efectuar la liquidación de la Sociedad.

La sociedad se regirá por los estatutos y, en lo que en ellos no esté previsto, por el Real Decreto Ley 1/2010, de 2 julio, del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que deroga la anterior Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, parte del Código de Comercio y la Ley de las Sociedades Anónimas (RD Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre), y por demás disposiciones que le sean aplicable.

#### LEGISLACIÓN DE APLICACIÓN

- Real Decreto Ley 1/2010, de 2 julio, del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital,
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 34/2002 de 11 de julio de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.



## 6. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

### Datos de partida

El horizonte temporal utilizado para el plan financiero de la sociedad Cirkla S.L. es de cinco años. Este plan financiero se diseña de forma dinámica y será revisado periódicamente para adaptarlo a las necesidades de la empresa. La siguiente tabla resume las principales variables de partida utilizadas.

IPC anual	1.5%
Incremento salarial anual	3%
Impuesto sociedades	25%
Tipo Interés financiación ajena	4%
Cuota empresa Seguridad Social	29.90%

Tabla 6.1. Datos de partida. Fuente: Elaboración propia

### Inversiones

Las principales inversiones para la puesta en marcha de Cirkla corresponden a la adquisición de los aparatos que la empresa alquila a los usuarios y el desarrollo de la plataforma online tanto web como App que es el núcleo del funcionamiento de Cirkla. Adicionalmente también se consideran inversiones para el acondicionamiento de instalaciones correspondiente al taller de reparación de aparatos y almacén desde donde se realiza la operativa de la empresa.

Siguiendo el plan de expansión con el lanzamiento en el año 1 en Madrid y Barcelona e implantación en una ciudad nueva cada año, y teniendo en cuenta el crecimiento anual en cuota de mercado y número de usuarios previsto, el plan de inversiones para los primeros 5 años es el siguiente.

INVERSIONES ANUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aparatos del hogar	72.203,60 €	158.780,88 €	286.455,05 €	298.537,72 €	537.401,11 €
Acondicionamiento instalaciones	10.000,00 €	5.075,00 €	5.151,13 €	5.228,39 €	5.306,82 €
Equipos informáticos y telefonía móvil	4.800,00 €	2.436,00 €	4.945,08 €	5.019,26 €	2.547,27 €
Plataforma online y licencias software	19.036,00 €	1.067,31 €	19.083,32 €	23.549,79 €	33.000,00 €
Mobiliario	6.000,00 €	3.045,00 €	3.090,68 €	3.137,04 €	3.184,09 €
Utensilios y herramientas	4.000,00 €	2.030,00 €	2.060,45 €	2.091,36 €	2.122,73 €
Tesorería inicial	15.000,00 €				
<b>TOTAL</b>	<b>131.039,60 €</b>	<b>172.434,20 €</b>	<b>320.785,70 €</b>	<b>337.563,55 €</b>	<b>583.562,02 €</b>

Tabla 6.2. Plan de inversiones. Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de los aparatos necesarios para dar servicio a los usuarios previstos se han tenido en cuenta los objetivos estratégicos de cuota de mercado indicados en el plan de marketing, el análisis de disponibilidad y tiempo medio de uso por usuario, las previsiones de implantaciones en nuevos edificios y un porcentaje medio de uso del porfolio de productos por usuario, tanto para la modalidad del alquiler por horas como para el alquiler por días.

El inmovilizado acumulado previsto para esas inversiones, así como la amortización acumulada se han calculado considerando los plazos legales de amortización para los distintos elementos de la inversión. Se pueden consultar en el anexo 6.1.

## Financiación

### a) Financiación propia

Cirkla S.L. se constituye con un capital social de 130.000 €. Dicho capital provendrá tanto de las aportaciones de los 5 socios fundadores como de la aportación de inversores externos. Para ello Cirkla buscará la participación tanto de socios minoritarios mediante una campaña de *Equity Crowdfunding*, como llegando a acuerdos con socios preferentes institucionales y privados del tipo *Venture capital* y *business angels* especialmente aquellos enfocados a inversiones socialmente responsables. Según el plan financiero previsto, sólo será necesaria aportación de capital inicial el primer año pues la dinámica del negocio permite el crecimiento orgánico sin necesidad de ampliación de capital.

### b) Financiación externa

Para la compra de aparatos, una de las principales necesidades de capital de este modelo de negocio, se ha optado por la suscripción de un leasing financiero a un 4% de interés con un plazo de 4 años. Como cada año se adquirirán aparatos nuevos para dar servicio al número creciente de usuarios, se constituirán nuevos contratos de leasing cada año correspondiente a esos nuevos equipos.

En cuanto a los *smart lockers* se ha optado por un renting puesto que este equipamiento requiere de servicios adicionales como mantenimiento, actualizaciones de software y conexión con nuestra plataforma, por lo que el renting que incluye todos esos servicios por parte del proveedor es la solución más adecuada a nuestras necesidades. Así las necesidades de financiación ajena se resumen en la siguiente tabla:

PRESTAMOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leasing aparatos hogar	72.204,60 €	158.780,88 €	286.455,05 €	298.537,72 €	537.401,11 €
Renting smart lockers	11.556,80 €	48.515,44 €	96.055,52 €	143.093,23 €	195.921,50 €
Otra financiación	1.039,60 €	- €	- €	- €	- €
<b>Total préstamos</b>	<b>84.800,01 €</b>	<b>207.296,33 €</b>	<b>382.510,57 €</b>	<b>441.630,95 €</b>	<b>733.322,61 €</b>

Tabla 6.3. Financiación ajena. Fuente: Elaboración propia

## Ingresos

De acuerdo con lo descrito en el plan de marketing, los ingresos de Cirkla provienen fundamentalmente de 3 líneas de negocio. El servicio de pago por uso de aparatos en la modalidad por horas, el servicio de pago por uso en la modalidad por días, y la venta de los productos reacondicionados cuando se sustituyan por equipos nuevos para el uso en la plataforma, estos se inician a partir del año 4.

Para el cálculo de los ingresos se han tenido en cuenta las previsiones de crecimiento de usuarios, los precios determinados según la metodología de *value pricing* descrita en el plan de marketing, el reparto del valor generado por el aumento de la utilización media de los aparatos con el usuario, el porcentaje de uso del portfolio de productos y el gasto medio previsto por usuario. Con todos estos parámetros la previsión de ventas para las 3 líneas de negocio es la que se detalla a continuación.

INGRESOS POR VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler por horas	97.863 €	314.532 €	673.934 €	962.675 €	1.611.472 €
Alquiler por días	50.445 €	162.128 €	390.809 €	744.330 €	996.779 €
Venta aparatos	- €	- €	- €	- €	13.2259 €
<b>TOTAL</b>	<b>148.308 €</b>	<b>476.660 €</b>	<b>1.064.744 €</b>	<b>1.707.005 €</b>	<b>2.621.510 €</b>

Tabla 6.4. Previsión de Ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia

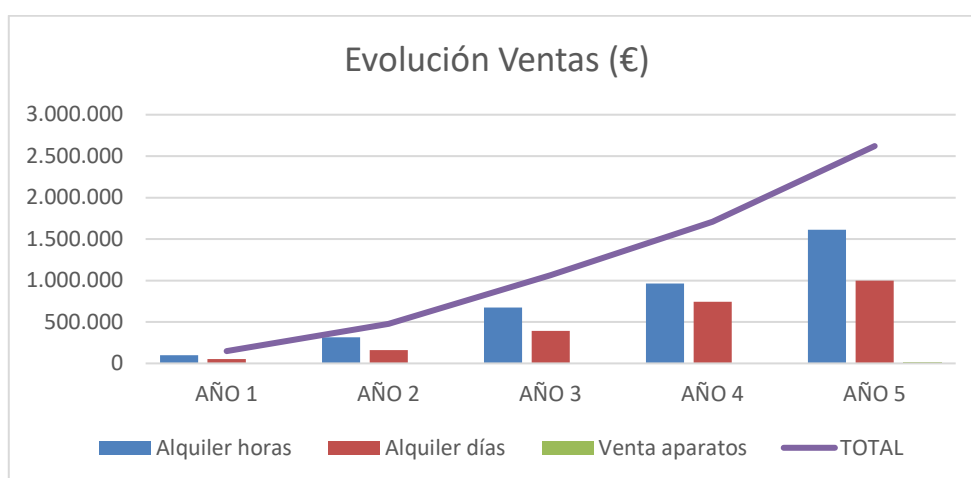


Gráfico 6.1. Evolución de las ventas. Fuente: Elaboración propia

## Costes

### a) Costes directos variables

Al ser el modelo de negocio principal de Cirkla la venta de un servicio y no de un producto, son pocos los gastos variables directos imputables a la venta del servicio. Para la línea de negocio de alquiler por horas los costes directos considerados son las comisiones por la pasarela de pago electrónico (TPV Virtual) y los costes asociados a pérdidas, daños, mal uso o robo de los aparatos alquilados. En la modalidad de pago por días a estos costes se le añaden los gastos de transporte pues en este caso cada servicio de alquiler si conlleva un gasto directo de entrega y recogida del aparato alquilado.

Coste de ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler horas	TPV Virtual	587 €	1.887 €	4.044 €	5.776 €	9.669 €
	Coste perdidas, daños, mal uso	979 €	3.177 €	6.874 €	9.917 €	16.766 €
Alquiler días	Logística	16.282 €	52.850 €	128.662 €	247.487 €	334.723 €
	TPV Virtual	303 €	973 €	2.345 €	4.466 €	5.981 €
	Coste perdidas, daños, mal uso	504 €	1.637 €	3.986 €	7.668 €	10.370 €
Venta aparatos	TPV Virtual	- €	- €	- €	- €	80 €
<b>TOTAL</b>		<b>18.655 €</b>	<b>60.524 €</b>	<b>145.911 €</b>	<b>275.314 €</b>	<b>377.588 €</b>

Tabla 6.5. Gastos variables de explotación. Fuente: Elaboración propia

## b) Costes fijos e indirectos

En la partida correspondiente a los gastos operativos se han considerado todos los costes relevantes necesarios para la correcta operación de Cirkla que se describen en la tabla siguiente. De ellos las partidas más significativas corresponden al renting de los *smart lockers*, los alquileres de los talleres de Cirkla en las diferentes ciudades donde se implanta, los gastos de logística para el transporte de los aparatos del servicio de pago por horas para su revisión y mantenimiento periódico, el alquiler de espacio de coworking para los trabajadores de oficina y las piezas de repuesto para la reparación de equipos.

Gastos operativos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros (energía, agua, tlf.)	3.600 €	5.481 €	7.418 €	9.411 €	11.463 €
Limpieza	4.800 €	7.308 €	9.890 €	12.548 €	15.284 €
Material de oficina	1.200 €	1.827 €	2.473 €	3.137 €	3.821 €
Repuestos mantenimiento	1.805 €	7.220 €	15.878 €	28.646 €	29.854 €
Otros gastos personal (formación...)	4.376 €	6.378 €	11.326 €	16.944 €	19.496 €
Alquiler espacio coworking	7.200 €	7.308 €	11.126 €	22.587 €	22.925 €
Alquiler taller-almacén	15.600 €	23.751 €	32.143 €	40.781 €	49.672 €
Servicios profesionales	1.200 €	1.827 €	3.709 €	6.274 €	7.642 €
Servidores y almacenamiento nube	766 €	777 €	1.578 €	3.204 €	6.503 €
Software - pago servicio	610 €	928 €	1.571 €	2.232 €	2.589 €
Seguros	1.264 €	3.512 €	7.368 €	10.523 €	17.812 €
Gastos de transporte	3.600 €	5.400 €	9.000 €	9.000 €	10.800 €
Logística servicio pago por horas	7.851 €	25.484 €	55.147 €	79.557 €	134.501 €
Smart lockers	11.557 €	48.515 €	96.056 €	143.093 €	195.921 €
Compensación emisiones CO2	1.483 €	4.838 €	10.969 €	17.850 €	27.683 €
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>66.911 €</b>	<b>150.555 €</b>	<b>275.651 €</b>	<b>405.787 €</b>	<b>555.966 €</b>

Tabla 6.6. Gastos operativos. Fuente: Elaboración propia

Otra de las partidas de gasto importante es la de marketing y comunicación. En el plan de comunicación se han considerado costes de canales online (prensa, revistas, tv, blogs y redes sociales), offline (prensa, revistas, radios, ferias y congresos, patrocinios...). El plan de marketing contempla gastos de estudios de mercado, obtención de certificaciones, campañas promocionales, servicio de atención al cliente, CRM, agencias de marketing y posicionamiento online etc. Se puede encontrar un desglose detallado de los gastos de marketing y comunicación en el anexo 6.2.

La última partida relevante de gasto es la de recursos humanos que considera tanto salarios como aportaciones de la empresa a la seguridad social y el crecimiento de plantilla de 4 empleados en el año 1 a los 16 empleados en el año 5. Así el resumen de gastos fijos se detalla en la tabla siguiente

TOTAL GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios	109.400 €	159.444 €	283.154 €	423.596 €	487.402 €
Seguridad Social	32.711 €	47.674 €	84.663 €	126.655 €	145.733 €
<b>Gastos recursos humanos</b>	<b>142.111 €</b>	<b>207.118 €</b>	<b>367.817 €</b>	<b>550.251 €</b>	<b>633.135 €</b>
Marketing y comunicación	15.432 €	33.562 €	78.390 €	139.891 €	190.897 €
Gastos operativos	66.911 €	150.555 €	275.651 €	405.787 €	555.966 €
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>224.454 €</b>	<b>391.235 €</b>	<b>721.858 €</b>	<b>1.095.928 €</b>	<b>1.379.998 €</b>

Tabla 6.7. Distribución gastos fijos. Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el siguiente gráfico en el primer año la mayoría de los gastos corresponden a los recursos humanos mientras que la evolución es hacia un mayor peso de los gastos operativos y los de marketing según crece la empresa.

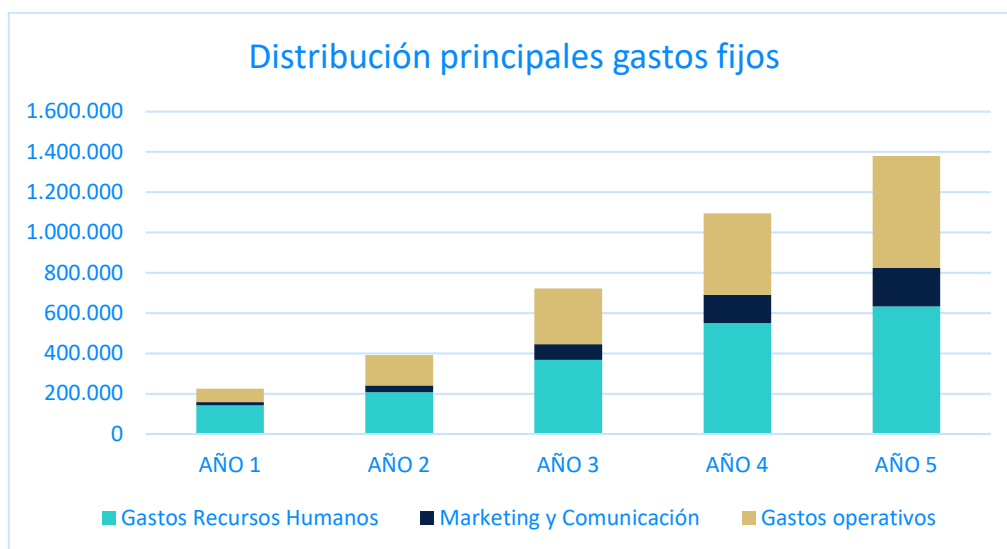


Gráfico 6.2. Distribución gastos fijos. Fuente: Elaboración propia

## Cuenta de resultados

La cuenta de resultados que refleja la diferencia de ingresos y gastos a lo largo de los años muestra como en los dos primeros años el resultado es negativo debido a los gastos en recursos humanos y los gastos fijos necesarios para el inicio de actividad. A partir del tercer año se obtienen beneficios.

Los beneficios generados a partir del año 3 se destinarán en parte al reparto de dividendos a los accionistas de la empresa, otra parte se destinará a la creación de una fundación que promueva la economía circular mediante formación, difusión y asesoramiento. El resto de los beneficios se destinará a reservas que se utilizarán para financiar el crecimiento de Cirkla a partir del año 5 y a reducir la deuda.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	148.308 €	476.660 €	1.064.744 €	1.707.005 €	2.621.510 €
Ingresos de explotación	148.308 €	476.660 €	1.064.744 €	1.707.005 €	2.621.510 €
Gastos variables de explotación	18.655 €	60.524 €	145.911 €	275.314 €	377.588 €
Recursos humanos	142.111 €	207.118 €	367.817 €	550.251 €	633.135 €
Marketing y comunicación	15.432 €	33.562 €	78.390 €	139.891 €	190.897 €
Gastos operativos	66.911 €	150.555 €	275.651 €	405.787 €	555.966 €
Dotación para la amortización	27.996 €	69.874 €	150.322 €	235.316 €	382.576 €
<b>Resultado de explotación</b>	<b>- 122.797 €</b>	<b>- 44.973 €</b>	<b>46.652 €</b>	<b>100.447 €</b>	<b>481.347 €</b>
Gastos financieros	2.930 €	2.702 €	10.168 €	22.656 €	28.435 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>- 125.727 €</b>	<b>- 47.675 €</b>	<b>36.485 €</b>	<b>77.792 €</b>	<b>452.912 €</b>
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	9.121 €	19.448 €	113.228 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>- 125.727 €</b>	<b>- 47.675 €</b>	<b>27.364 €</b>	<b>58.344 €</b>	<b>339.684 €</b>
Dividendos	- €	- €	6.841 €	17.503 €	135.874 €
Dotación a fundación economía circular	- €	- €	5.473 €	11.669 €	67.937 €
Dotación a reservas	- €	- €	15.050 €	29.172 €	135.874 €

*Tabla 6.8. Cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia*

La cuenta de resultados como porcentaje de las ventas nos permite analizar mejor el desempeño de la empresa. Es un negocio de un margen bruto muy atractivo con un 86% en el año 5 propio de modelos de negocio basados en la venta de servicio. La distribución de gastos es muy razonable con una reducción progresiva del peso del gasto de recursos humanos y de los gastos operativos a medida que crece la empresa. El gasto en marketing está en línea con la media en este tipo de empresas. Como se ve uno de los principales retos de este tipo de modelo de negocio que ofrecen productos como servicio es que, al mantener la propiedad de los productos para garantizar su uso en un modelo de economía circular, la amortización de los productos en propiedad supone una importante partida de la cuenta de resultados, son por tanto modelos rentables pero que exigen una importante capacidad financiera para operar. Por último, un EBITDA del 33% y un EBIT del 18% a partir del año 5 demuestra una rentabilidad muy atractiva.

PORCENTAJES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	148.308 €	476.660 €	1.064.744 €	1.707.005 €	2.621.510 €
Ingresos de explotación	100%	100%	100%	100%	100%
Compras	13%	13%	14%	16%	14%
Recursos humanos	96%	43%	35%	32%	24%
Marketing	10%	7%	7%	8%	7%
Gastos operativos	45%	32%	26%	24%	21%
Dotación para la amortización	19%	15%	14%	14%	15%
<b>Resultado de explotación</b>	<b>-83%</b>	<b>-9%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>
Gastos financieros	2%	1%	1%	1%	1%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-85%</b>	<b>-10%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>17%</b>
Impuesto sobre beneficios	0%	0%	1%	1%	4%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-85%</b>	<b>-10%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>

*Tabla 6.9. Cuenta de resultados en porcentaje sobre las ventas. Fuente: Elaboración propia*

## Balance de situación y tesorería

Como se puede apreciar en el balance de situación el cierre de cada ejercicio es positivo lo que muestra la viabilidad financiera de la empresa. También es muy notable el incremento de los fondos propios a partir del tercer año y en especial en el año 5 fruto de la acumulación de reservas que también se podría utilizar para reducir el ratio de deuda frente a recursos propios en ejercicios posteriores mediante la adquisición de los nuevos aparatos a partir del año 5 sin recurrir al leasing. También es significativo el reducido valor del pasivo a corto plazo fruto de la poca necesidad de financiación a corto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	116.040 €	116.040 €	288.474 €	609.260 €	946.823 €	1.530.385 €
Amortización inmovilizado	- €	- 27.996 €	- 97.870 €	- 248.192 €	- 483.508 €	- 866.084 €
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>116.040 €</b>	<b>88.043 €</b>	<b>190.603 €</b>	<b>361.067 €</b>	<b>463.315 €</b>	<b>664.301 €</b>
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	1.219 €	3.918 €	8.751 €	14.030 €	21.547 €
Tesorería	15.000 €	1.344 €	56.740 €	240.904 €	485.936 €	978.030 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.000 €</b>	<b>2.563 €</b>	<b>60.658 €</b>	<b>249.656 €</b>	<b>499.966 €</b>	<b>999.577 €</b>
Cuentas con socios deudoras	72.204 €	- €	90.227 €	140.081 €	121.699 €	297.332 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>203.243 €</b>	<b>90.606 €</b>	<b>341.488 €</b>	<b>750.804 €</b>	<b>1.084.981 €</b>	<b>1.961.210 €</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Capital	130.000 €	130.000 €	130.000 €	130.000 €	130.000 €	130.000 €
Reservas	- €	- €	- €	15.050 €	29.172 €	135.874 €
Resultado ejercicio	- €	-125.727 €	- 47.675 €	27.364 €	58.344 €	339.684 €
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>130.000 €</b>	<b>4.273 €</b>	<b>82.325 €</b>	<b>172.414 €</b>	<b>217.515 €</b>	<b>605.558 €</b>
Préstamos a largo plazo	73.243 €	67.552 €	254.189 €	566.397 €	844.837 €	1.324.618 €
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>73.243 €</b>	<b>67.552 €</b>	<b>254.189 €</b>	<b>566.397 €</b>	<b>844.837 €</b>	<b>1.324.618 €</b>
Proveedores	- €	1.533 €	4.975 €	11.993 €	22.629 €	31.035 €
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>- €</b>	<b>1.533 €</b>	<b>4.975 €</b>	<b>11.993 €</b>	<b>22.629 €</b>	<b>31.035 €</b>
Cuentas con socios acreedoras	- €	17.248 €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>203.243 €</b>	<b>90.606 €</b>	<b>341.488 €</b>	<b>750.804 €</b>	<b>1.084.981 €</b>	<b>1.961.210 €</b>

Tabla 6.10. Balance de situación. Fuente: Elaboración propia

La tesorería es positiva durante los 5 ejercicios, permitiendo un funcionamiento normal de la empresa teniendo suficiente fondo de maniobra para atender a los pagos previstos. La tesorería aumenta significativamente a partir del año 3. Se puede consultar el presupuesto de tesorería en el anexo 6.1.

## Análisis económico financiero

El análisis de los principales indicadores económico-financieros muestra unos resultados muy satisfactorios para el modelo de negocio de Cirkla. La rentabilidad económica (ROI) es positiva desde el año 3 que empezamos a generar beneficios y alcanza para el quinto año un valor de 24,5% lo que sugiere que por cada 100€ de activo la empresa es capaz de generar 24,5 € de beneficio antes de intereses e impuestos, un valor muy razonable. La rentabilidad financiera (ROE) del 56,1 % en el año 5 nos indica

que por cada 100€ invertidos por los accionistas, la empresa es capaz de generar 56,1 € en beneficio neto el 5 año, un valor muy atractivo para el inversor. Por último el índice de crecimiento interno nos indica que parte de los beneficios generados permanecen en la empresa para apoyar el crecimiento de esta, como se observa la progresión es creciente apuntalando un sólido crecimiento orgánico que permitirá la expansión futura del negocio.

RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica (ROI)	-135,5%	-13,2%	6,2%	9,3%	24,5%
Rentabilidad financiera (ROE)	-2942,3%	-57,9%	15,9%	26,8%	56,1%
Crecimiento interno (ICI)	0,0%	0,0%	8,7%	13,4%	22,4%

*Tabla 6.11. Indicadores de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a la liquidez todos los indicadores muestran que si bien como es normal el primer año la liquidez es la justa para mantener la empresa funcionando, a partir del segundo año los indicadores de liquidez mejoran siendo la liquidez muy holgada a partir del tercer año.

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de maniobra	1.030 €	55.683 €	237.663 €	477.338 €	968.542 €
Liquidez total	1,67	12,19	20,82	22,09	32,21
Prueba ácida	1,67	12,19	20,82	22,09	32,21
Tesorería / Pasivo corriente	0,88	11,41	20,09	21,47	31,51

*Tabla 6.12. Indicadores de liquidez. Fuente: Elaboración propia*

El endeudamiento expresado como la relación de fondos ajenos frente a fondos propios nos indica que salvo obviamente en el arranque de la empresa donde el peso de la deuda es muy grande, este alcanza valores muy aceptables en el año 5 a partir del cual el flujo de caja generado también se podría utilizar para reducir el endeudamiento. El indicador de solvencia que muestra la relación entre el activo realizable y los fondos ajenos es para todos los años mayor que uno, lo que nos indica que el valor de los bienes de la empresa es en todo momento mayor que sus deudas y por tanto es solvente.

SOLVENCIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	16,17	3,15	3,35	3,99	2,24
Solvencia	1,31	1,32	1,30	1,25	1,45

*Tabla 6.13. Indicadores de solvencia. Fuente: Elaboración propia*



## Flujo de caja neto VAN y TIR

El flujo de caja neto es uno de los principales parámetros para valorar la capacidad de la empresa para generar valor. Como se observa en la siguiente tabla el flujo de caja neto de Cirkla es positivo a partir del segundo año de funcionamiento y muestra una considerable capacidad para generar flujos de caja positivos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		- 122.797 €	- 44.973 €	46.652 €	100.447 €	481.347 €
IMPUESTOS		- 36.839 €	- 13.492 €	13.996 €	30.134 €	144.404 €
AMORTIZACIÓN		27.996 €	69.874 €	150.322 €	235.316 €	382.576 €
INVERSIÓN	- 131.040 €					
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>- 131.040 €</b>	<b>- 57.962 €</b>	<b>38.393 €</b>	<b>182.978 €</b>	<b>305.629 €</b>	<b>719.519 €</b>

Tabla 6.14. Flujo de caja. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la siguiente tabla muestra los valores del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de rentabilidad (TIR), los principales indicadores para evaluar la inversión en la empresa. El valor de VAN se ha calculado con una tasa de descuento del 15%. El VAN de 500.373 €, muy superior al capital invertido y el TIR del 61,9 % demuestran que Cirkla es una empresa rentable y una inversión muy atractiva para los socios e inversores interesados.

Ratios Financieros	
VAN	500.373 €
TIR	61,9 %

Tabla 6.15. Ratios financieros. Fuente: Elaboración propia

## 7. CIRKLA Y LA SOSTENIBILIDAD

Estando la misión de Cirkla totalmente fundamentada en promover hábitos de consumo responsable y en el desarrollo de la economía circular, a través de nuestros valores buscamos impactar positivamente en la vida y los comportamientos de la sociedad, en el medio ambiente y en la sostenibilidad del sistema económico.

Es por ello, que la propia estrategia de empresa está directamente enfocada en la sostenibilidad y por tanto alineada con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, especialmente con los [ODS 4, 10, 11,12, 13 y 17](#).

Así pues, Cirkla nace con un propósito de sostenibilidad en todas sus esferas:

➤ **Ambiental,**

- contribuyendo a reducir la huella ambiental de los productos al alargar su ciclo de vida,
- incorporando de nuevo los productos en la cadena de consumo, tras el mantenimiento o la remanufactura,
- utilizando una red de transporte logístico respetuoso con el medio ambiente,
- y promoviendo la movilidad sostenible entre nuestros empleados.

Toda la huella ambiental que Cirkla no pueda anular a través de su actividad, será compensada a través de proyectos de reforestación o energías renovables que contribuyan a la anulación de las emisiones residuales derivadas de:

- la propia actividad de Cirkla en sus oficinas,
- la producción de los aparatos necesarios para la plataforma,
- el consumo energético en los hogares por el uso de los aparatos,
- y la gestión de los residuos que por agotamiento de los ciclos de vida no hayan podido ser introducidos de nuevo en la cadena de producción.

➤ **Social,**

- educando a los consumidores para crear conciencia sobre el uso de recursos,
- ayudando a los sectores más desfavorecidos de la sociedad para poder insertarse en el mercado laboral,
- y promocionando la economía circular y nuevos hábitos de consumo en la sociedad.

➤ **Económica,** al crear un valor empresarial mantenido en el tiempo ya que el éxito del modelo está vinculado a que la empresa comparta el beneficio económico con el cliente según se aumenta el uso de los aparatos del hogar.

Por otro lado, se creará la *Fundación Cirkla* para promover la economía circular mediante la formación, difusión y asesoramiento. Ésta se mantendrá a través de la donación del 20% de los beneficios anuales de Cirkla.

Todo el personal de Cirkla está dedicado a desarrollar sus actividades y responsabilidades con la perspectiva de desarrollo de los aspectos ASG y a crear una red sólida de alianzas como base del negocio.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias

- <sup>i</sup> <https://www.agenda2030.gob.es/sites/default/files/recursos/BOE-A-2019-4905.pdf>
- <sup>ii</sup> [https://www.abc.es/espana/madrid/abci-construir-para-alquilar-fenomeno-build-rent-pone-madrid-mapa-inversores-201906290015\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/madrid/abci-construir-para-alquilar-fenomeno-build-rent-pone-madrid-mapa-inversores-201906290015_noticia.html)
- <sup>iii</sup> Ministerio de Fomento; DG de Arquitectura, Vivienda y Suelo. “Observatorio de Vivienda y Suelo. Boletín especial, Alquiler Residencial”. Ministerio de Fomento. 2018
- <sup>iv</sup> C. Zamora, J. Sena. “Private Rented Sector España 2019”. Knight-Frank. 2019
- <sup>v</sup> “Another brick in the wall”. Colliers International. Abril 2019
- <sup>vi</sup> “Situación inmobiliaria Julio 2019”. BBVA Research. Julio 2019
- <sup>vii</sup> “Residencias de estudiantes, un mercado en crecimiento” JLL Jones Lang LaSalle IP, Inc.
- <sup>viii</sup> I. Guitart, P. Rocha, J.C. Ferrer, Fijación de precios basándose en la creación de valor: ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente? Harvard Deusto Dossier. Planeta DeAgostini formación, S.L.

### Otra bibliografía

- Case study Ellen Macarthur foundation: Fat Lama Borrow stuff you need. Lend stuff you don't. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/case-studies/borrow-stuff-you-need-lend-stuff-you-dont>
- Case study Ellen Macarthur foundation: Bundles A model offering multiple benefits for multiple electronic products. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/case-studies/internet-enabled-pay-per-wash-a-model-offering-multiple-benefits>
- The Circular Service Platform. A technical-administrative infrastructure for managing value in circular networks. E. Achterberg. Sustainable Finance Lab. 2019.
- Casos de éxito de servitización en el sector eléctrico-electrónico. E. Toscano. Deusto 2017
- Integration of Circular Economy in Business. M. Laubscher, T. Marinelli. 2014.
- International Monetary Fund, 2019. World Economic Outlook, April 2019 (Spanish Edition). Intl. Monetary Fund, S.L.
- Orgado, C.M., Sur de Europa: Como alcanzar los objetivos europeos de reciclado 2020 “sin morir en el intento”. 2013. Fundación para la Economía Circular.
- Situación España 3T19, BBVA Research, 2019. BBVA
- UE\_ Informe aplicación del Plan de acción para la economía circular, 2019. Comisión Europea, Bruselas.

- Verbeek, A., Schempp, C., Nacci, G., Marynissen, P., Kovačič Lukman, Verbeek, A., Schempp, C., Nacci, G., Marynissen, P., Kovačič Lukman, R., Kraanen, F., 2019. Accelerating the transition to the circular economy improving access to finance for circular economy projects: a report by the Informal Commission Expert Group “Support to Circular Economy Financing”. European Commission, Brussels.
- Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas. I. Heras, Equipo Garaituz, 2018. Universidad del País Vasco
- Laubscher, M., Marinelli, T., 2014. Integration of Circular Economy in Business.

## 9. ANEXOS

### Índice anexos

ANEXO 2.1. Definición hipótesis

ANEXO 2.2. Validación hipótesis

ANEXO 2.3. Formulario entrevistas usuarios

ANEXO 2.4. Resultados entrevistas usuarios

ANEXO 2.5. Cuestionario encuesta online

ANEXO 2.6. Análisis resultados encuesta online

ANEXO 5.1. Plan estratégico

ANEXO 5.2. Procesos clave

ANEXO 5.3. Evaluación de aparatos

ANEXO 5.4. Modelo de precios

ANEXO 5.5. Plan de comunicación

ANEXO 5.6. Previsión plantilla

ANEXO 6.1. Plan financiero

ANEXO 6.2. Gastos marketing y comunicación



Anexos



## ANEXO 2.1. Definición hipótesis

A abordar aquellos ámbitos cuya CRITICIDAD es alta

HIPÓTESIS	Existe un mercado de clientes que está dispuesto a alquilar ciertos tipos de electrodomésticos, que utiliza de forma puntual o con baja frecuencia, en lugar de comprarlos y almacenarlos sin uso
PRINCIPALES	Un modelo de uso compartido basado en los principios de economía circular podría resolver de forma eficaz esta necesidad, añadiendo elementos de valor adicionales

		Criticidad	Incertidumbre	Hipotesis	Cómo se Validan
1. MERCADO DE CLIENTES	1.1 Identificación de los clientes	Alta	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- X de cada 10 personas/encuestados se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco</li> <li>- Los usuarios potenciales son X de cada 10 personas/encuestados entre XX y XX años que viven de alquiler/propiedad (a validar) en edificio con/sin zonas comunes (a validar) en chalet independiente/urbanización (a validar)</li> <li>- X de cada 10 clientes se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco</li> <li>- X de cada 10 usuarios entre XX y XX años está dispuesto a usar el servicio durante un desplazamiento temporal</li> <li>- X de cada 10 usuarios entre XX y XX años está dispuesto a usar el servicio en su vivienda vacacional</li> <li>- X de cada 10 clientes entre XX y XX años cuando está en su vivienda habitual</li> </ul>	ENCUESTA y ENTREVISTAS
	1.2 Canales de acceso	Alta	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar y salir de casa para recoger los aparatos</li> <li>- X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar y salir de casa para recogerlos sólo si los aparatos se encuentran disponibles en su edificio/urbanización</li> <li>- X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar y salir de casa para recogerlos si supone un desplazamiento máximo de 5 minutos</li> <li>- X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar sólo si le entregan los aparatos en su casa</li> <li>- X de cada 10 usuarios que vive en piso/casa con zonas comunes, está dispuesto a pagar y recoger los aparatos en las zonas comunes de su urbanización</li> </ul>	ENCUESTA y ENTREVISTAS
	1.3 ¿Tamaño de mercado suficiente?	Media	Alta		
	1.4 Tienen disponibilidad para pagar lo que se propone	Media	Alta		
2. PROBLEMA EXISTENTE	2.1 Identificación del problema	Alta	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creo que a mi cliente le molesta comprar productos del hogar de más de XX € que utiliza menos de 2 veces/mes</li> <li>- X de cada 10 clientes se quejan de no tener espacio de almacenaje para sus aparatos del hogar</li> <li>- X de cada 10 clientes se quejan de no poder acceder a los modelos más recientes y eficientes del mercado</li> </ul>	ENCUESTA y ENTREVISTAS
	2.2 Nivel de importancia del problema para los clientes	Alta	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- X de cada 10 usuarios cree que el problema es de mucha/bastante/baja importancia</li> </ul>	ENTREVISTAS
	2.3 Recurrencia: ¿Es esporádico, ocasional, recurrente o diario?	Alta	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creo que X de cada 10 usuarios se cuestiona si comprar un aparato por su poco uso X veces al año</li> <li>- X de cada 10 usuarios utilizará productos del hogar de pago por uso 2 o más veces a la semana</li> <li>- X de cada 10 usuarios utilizará productos del hogar de pago por uso X veces al mes</li> </ul>	ENCUESTAS y ENTREVISTAS
	2.4 Recursos que está invirtiendo ahora el cliente para resolver el problema	Media	Media		
3. SOLUCIÓN PROPUESTA	3.1 Características mínimas que aportan valor al cliente y que querría pagar	Alta	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- X de cada 10 personas entre XX y XX años esta dispuesto a pagar por uso y compartir</li> <li>- X de cada 10 usaría mi servicio porque ahorraría dinero al alquilar en vez de comprar</li> <li>- X de cada 10 usaría mi servicio porque liberaría espacio de almacenamiento</li> <li>- X de cada 10 usaría mi servicio por la última tecnología y alta eficiencia de los productos</li> </ul>	ENCUESTAS y ENTREVISTAS
	3.2 Valor diferencial de nuestra solución frente a las alternativas existentes	Alta	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- X de cada 10 clientes aprecia no ocupar espacio en su vivienda con aparatos que usa poco</li> <li>- X de cada 10 clientes aprecia no gastar tiempo en comprar aparatos que usa poco</li> <li>- X de cada 10 clientes aprecia poder probar un aparato para decidir si quiere comprarlo</li> <li>- X de cada 10 clientes aprecia poder usar equipos de mayor calidad de los que compraría</li> <li>- X de cada 10 clientes aprecia acceder a usar un producto sin el desembolso de comprarlo</li> <li>- X de cada 10 clientes porque por su uso consideran que no amortizan el precio del producto</li> <li>- X de cada 10 clientes usará mi servicio porque considera que con ello contribuye a un consumo más responsable y sostenible y beneficia al planeta</li> </ul>	ENTREVISTAS
4. ALTERNATIVAS A NUESTRO PRODUCTO	4.1 Como se resuelve actualmente el problema	Alta	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creo que actualmente mi cliente resuelve el problema de alguna de las siguientes formas:</li> <li>- Pidiendoselo prestado a algún amigo/familiar</li> <li>- Comprando el producto aunque le moleste</li> <li>- Comprando un producto de segunda mano más barato</li> <li>- Alquilando el producto en centros comerciales u otros establecimientos</li> <li>- Alquilando el producto a través de plataformas P2P</li> </ul>	ENTREVISTAS
	4.2 Problemas que genera la solución actual al problema	Media	Media		
	4.3 Coste de esa solución	Media	Media		
	4.4 Aspectos pendientes de resolver	Media	Media		



## ANEXO 2.2. Validación hipótesis

Hipótesis	Resultado Encuesta	¿Hipótesis Validada?	Comentarios / Información Adicional
X de cada 10 personas/encuestados se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco	6 de cada 10 personas/encuestados de 18 a 55 años se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco	SI	
X de cada 10 clientes se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco	6 de cada 10 usuarios se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco	SI	6 de cada 10 personas de 18 a 55 años
Los usuarios potenciales son X de cada 10 personas/encuestados entre XX y XX años que viven de alquiler/propiedad (a validar) en edificio con/sin zonas comunes (a validar) en chalet independiente/urbanización (a validar)	6-7 de cada 10 personas entre 18 y 65 años que viven de alquiler o en propiedad en edificio con/sin zonas comunes o en chalet independiente/urbanización	SI	Nueva hipótesis
X de cada 10 clientes entre XX y XX años que está desplazado temporalmente	4 de cada 10 usuarios entre 18 y 55 años está dispuesto a usar el servicio durante un desplazamiento temporal	SI	
X de cada 10 clientes entre XX y XX años cuando está en su vivienda vacacional	5-6 de cada 10 usuarios a partir de 26 años está dispuesto a usar el servicio en su vivienda vacacional	SI	3 de cada 10 usuarios entre 18 y 25 años
X de cada 10 clientes entre XX y XX años cuando está en su vivienda habitual	7-8 de cada 10 usuarios a partir de 18 años está dispuesto a usar el servicio en su vivienda habitual	SI	Nueva hipótesis
X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar y salir de casa para recoger los aparatos	2 de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar y salir de casa para recoger los aparatos	SI	
X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar sólo si los aparatos se encuentran disponibles en su edificio	3 de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar y salir de casa para recogerlos sólo si los aparatos se encuentran disponibles en su edificio/urbanización	SI	
X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar sólo si los aparatos se encuentran como máximo a 5 minutos de su casa	3 de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar y salir de casa para recogerlos si supone un desplazamiento máximo de 5 minutos	SI	
X de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar sólo si le entregan los aparatos en su casa	1-2 de cada 10 usuarios está dispuesto a pagar sólo si le entregan los aparatos en su casa	SI	
X de cada 10 usuarios que vive en piso/casa con zonas comunes, está dispuesto a pagar y recoger los aparatos en las zonas comunes de su urbanización	8 de cada 10 usuarios que vive en piso/casa con zonas comunes, está dispuesto a pagar y recoger los aparatos en las zonas comunes de su urbanización	SI	Nueva hipótesis
Creo que a mi cliente le molesta comprar productos del hogar de más de x € que utiliza menos de 2 veces/mes	Creo que a mi cliente le molesta comprar productos del hogar de más de 100 € que utiliza menos de 2 veces/mes	SI	Al 73% del total de usuarios les molesta pagar más de 30-100 EUR: - 20% de cada 10 usuarios les molesta pagar más de 30 EUR - 26% de cada 10 usuarios les molesta pagar más de 50 EUR - 26% de cada 10 usuarios les molesta pagar más de 100 EUR
X de cada 10 usuarios utilizará productos del hogar de pago por uso dos o más veces a la semana	1-2 de cada 10 usuarios utilizará productos del hogar de pago por uso 2 o más veces a la semana	SI	Validación a través del tipo de aparatos que los encuestados han seleccionado
X de cada 10 usuarios utilizará productos del hogar de pago por uso X veces al mes	5 de cada 10 usuarios utilizará productos del hogar de pago por uso 1 ó 2 veces al mes	SI	Validación a través del tipo de aparatos que los encuestados han seleccionado
X de cada 10 cree que un servicio de pago por uso en el que el usuario alquila los productos por el tiempo que los necesita puede resolver esa molestia	7 de cada 10 encuestados de 26 a 65 años está dispuesto a pagar por uso y compartir	SI	6 de cada 10 encuestados de 18 a 25 años esta dispuesto a pagar por uso y compartir 4 de cada 10 encuestados de más de 65 años esta dispuesto a pagar por uso y compartir





## ANEXO 2.3. Formulario entrevistas usuarios

### Entrevista Usuarios

\*Obligatorio

#### 1. Fecha Entrevista \*

Ejemplo: 15 de diciembre de 2012

#### 2. Entrevistador/a \*

Marca solo un óvalo.

- Ana Herrero
- Abigail Martín
- Alberto García
- Lorena Tirados
- Mónica Chemlal

### Perfil Entrevistado/a

#### 3. Rango de Edad \*

Marca solo un óvalo.

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56-65 años
- >65 años
- Otro: \_\_\_\_\_

#### 4. ¿Vive de alquiler o es propietario? \*

Marca solo un óvalo.

- Alquiler
- En propiedad
- Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿En qué tipo de vivienda vive? \*

Marca solo un óvalo.

- Piso en bloque de viviendas sin zonas comunes
- Piso en bloque de viviendas con zonas comunes
- Casa o chalet independiente
- Casa o chalet en urbanización
- Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Comparte vivienda? \*

Marca solo un óvalo.

- NO, vivo solo/a
- Sí, con mi pareja/familia
- Sí, con amigos/compañeros
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su código postal?

\_\_\_\_\_

## Validación de Hipótesis

8. ¿Cuándo fue la última vez que quería hacer algo en casa y no tenía el aparato necesario para hacerlo? \*

Marca solo un óvalo.

- En la última semana
- En el último mes
- Hace 3 meses
- Hace 6 meses
- Hace 1 año
- Hace > 1 año
- Nunca

9. En esa situación ¿qué hizo? \*

Marca solo un óvalo.

- No hacer la tarea por no tener el aparato
- Pedir prestado el aparato
- Comprar el aparato
- Comprar el aparato de segunda mano
- Comprar el aparato y venderlo a continuación
- Comprar, usar y devolver a la tienda
- Alquilar el aparato a través de una empresa
- Alquilar a través de plataforma P2P



10. Se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco \*

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Alguna circunstancia especial a destacar? (opcional)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Nivel de arrepentimiento \*

Marca solo un óvalo.

- 0      1      2      3
- Ninguno               Alto

13. Le molesta comprar productos del hogar que utiliza menos de 2 veces/mes a partir de un coste de: \*

Marca solo un óvalo.

- 30€
- 50€
- 100€
- 200€
- 300€
- No tiene límite
- No lo tiene claro

14. Cuanto le molesta \*

Marca solo un óvalo.

- 0      1      2      3
- Nada               Mucho

**15. Número de ocasiones en las que se ha cuestionado la compra de aparatos de bajo uso durante el último año \***

*Marca solo un óvalo.*

- Ninguna
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- > 10

**16. Si le molesta, qué alternativa propone \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Pedir Prestado
- Alquilar
- Compartir con vecinos (P2P)
- Comprar segunda mano
- Ninguna
- Otro: \_\_\_\_\_

**17. Es propietario de aparatos infrautilizados (en casa, segunda residencia, ...) \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Si	No
En Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En segunda residencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desplazado Temporalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Uso en el último mes \***

*Marca solo un óvalo.*

- No tengo aparatos
- infrautilizados No usado
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Más de 10

**19. Tienes suficiente espacio para almacenar aparatos del hogar \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

**20. Cuanto le molesta \***

*Marca solo un óvalo.*

- 0      1      2      3
- 
- Nada               Mucho
- 

**21. Es una persona a la que le gusta optar por aparatos de máxima calidad y eficiencia \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si. Acostumbro a comprarlos
- Si, pero compro modelos inferiores debido al precio
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

**22. Cuanto le molesta no poder acceder a los últimos modelos \***

*Marca solo un óvalo.*

- 0      1      2      3
- 
- Nada               Mucho
-

### 23. Aparatos que tiene en propiedad y frecuencia media de uso

Marca solo un óvalo por fila.

	Lo tengo pero nunca lo uso	1-6/ año	1-3/ mes	1 / semana	2 / semana	3 / semana	> 3 semana
Ordenador Portátil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lector / Grabador DVD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altavoces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videoconsola (PlayStation, Xbox,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karaoke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cámara de fotos (acuática, Polaroid, GoPro, réflex, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calculadora Científica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motosierra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortacésped	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortasetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspirador/soplador hojas jardín	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humidificador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esterilizador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taladro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atornillador eléctrico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lijadora eléctrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hidrolimpiadora (ej. Karcher)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpiadora de Vapor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robot limpia suelo (ej. Conga)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspiradora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plancha / centro de planchado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tabla de Planchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calienta biberones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robot de cocina (ej. Thermomix)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barbacoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palomitera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fogón Paellero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 24. Ha utilizado servicios de compartición de bienes (car sharing, bike sharing, cualquier otro...)\*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No



25. ¿Porqué los ha usado? / ¿Porqué no los ha usado? (opcional)

---

---

---

---

---

26. ¿Cuál es el principal valor que percibe de usar este tipo de servicios? (opcional)

---

---

---

---

---

27. ¿Cuáles son los principales elementos con los que tiene problemas al usar este tipo de servicios? (opcional)

---

---

---

---

---

28. ¿Hace o ha hecho uso alguna vez de servicios de pago por uso o compartición de aparatos del hogar? \*

*Marca solo un óvalo.*

No

Sí

29. ¿Porqué los ha usado? / ¿Porqué no los ha usado? (opcional)

---

---

---

---

---



30. ¿Con qué aparatos? (opcional)

---

---

---

---

---

31. Está dispuesto/a a pagar por el uso de ciertos aparatos del hogar en vez de comprarlos (por ejemplo una tarifa por hora/día de utilización)

\* Marca solo un óvalo.

- Sí, en determinadas ocasiones
- No, nunca
- Otro: \_\_\_\_\_

32. Esta dispuesto/a a que otros usuarios/vecinos también usen estos aparatos, siempre que estén disponibles y en buen estado cuando los necesites \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

33. Situaciones en las que está dispuesto/a a este pago por uso (Se puede seleccionar más de una) \*

Selecciona todos los que correspondan.

- En vivienda habitual
- En desplazamientos temporales por trabajo
- En vivienda vacacional
- Otro: \_\_\_\_\_



**34. Aparatos que está dispuesto/a a compartir y pagar por su uso \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Ordenador Portátil
- Impresora
- Lector / Grabador DVD
- Altavoces
- Videoconsola (PlayStation, Xbox, ...)
- Karaoke
- Cámara de fotos (acuática, Polaroid, GoPro, réflex, ...)
- Calculadora Científica
- Motosierra
- Cortacésped
- Cortasetos
- Aspirador/soplador hojas jardín
- Humidificador
- Esterilizador
- Taladro
- Atornillador eléctrico
- Lijadora eléctrica
- Hidrolimpiadora (ej. Karcher)
- Limpiadora de Vapor
- Robot limpia suelo (ej. Conga)
- Aspiradora
- Plancha / centro de planchado
- Tabla de Planchar
- Calienta biberones
- Robot de cocina (ej. Thermomix)
- Barbacoa
- Palomitera
- Fogón Paellero
- Otro: \_\_\_\_\_



**35. Esta dispuesto a salir de casa para recoger el/los aparato/s \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sí
- Sí, si supone un desplazamiento de menos de 5 minutos
- Sí, en desplazamiento de más de 5 minutos (especificar tiempo máximo y/o productos en "Otro")
- Sí, pero sólo dentro de su edificio/urbanización
- NO, sólo lo usará si me lo traen a casa
- Otro: \_\_\_\_\_

**36. ¿Qué valor/beneficios tiene un servicio de alquiler de productos del hogar? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- No ocupar espacio en su vivienda con aparatos que usa poco
- No gastar tiempo en comprar aparatos que usa poco
- Poder probar un aparato para decidir si quiere comprarlo
- Poder usar equipos de mayor calidad y eficiencia de los que compraría
- Acceder a usar un producto sin el desembolso de comprarlo
- Evitar gastar en productos que por su uso no se amortiza el precio del producto
- Contribuir a un consumo más responsable y sostenible en beneficio del planeta
- Otro: \_\_\_\_\_

## Conclusiones Entrevista

**37. Ideas que Validan Hipótesis**

---

---

---

---

---

**38. Ideas que Invalidan Hipótesis**

---

---

---

---

---



### 39. Ideas que Sorprenden

---

---

---

---

---

### 40. Ideas Expresadas con Emoción

---

---

---

---

---

### 41. Miscelaneo

---

---

---

---

---

## Fin toma de datos Entrevista Usuario

## ANEXO 2.4. Resultados entrevistas usuarios

### Entrevista Usuarios

15 respuestas  
[Publicar datos de análisis](#)

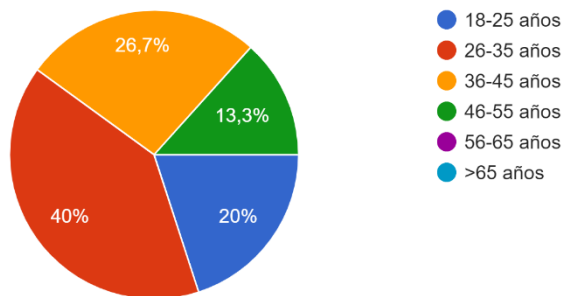
15 respuestas



### Perfil Entrevistado/a

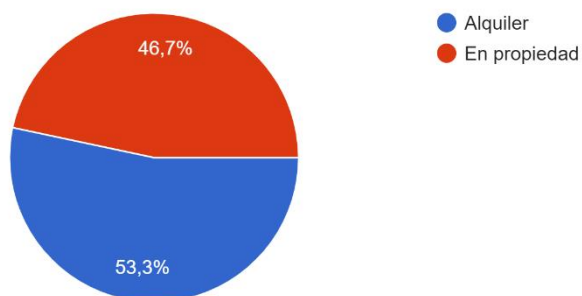
#### Rango de Edad

15 respuestas



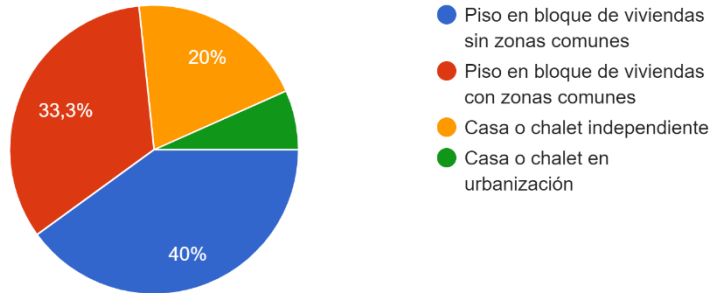
#### ¿Vive de alquiler o es propietario?

15 respuestas



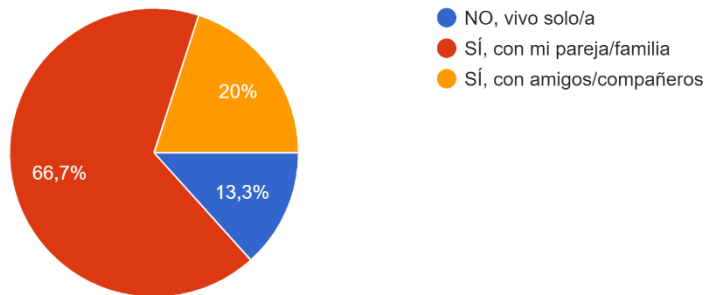
## ¿En qué tipo de vivienda vive?

15 respuestas



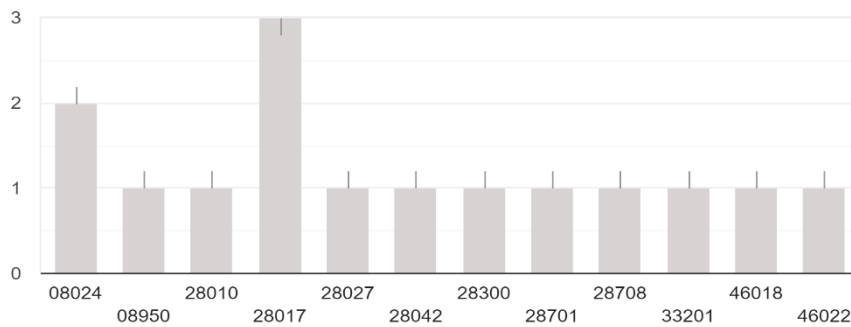
## ¿Comparte vivienda?

15 respuestas



## ¿Cuál es su código postal?

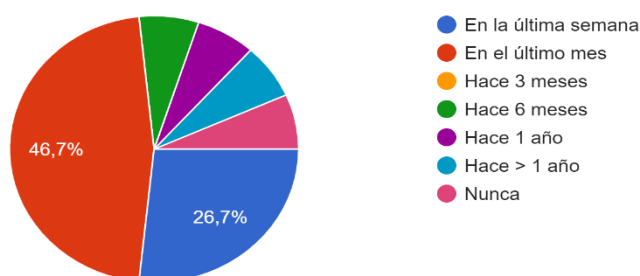
15 respuestas



## Validación Hipótesis

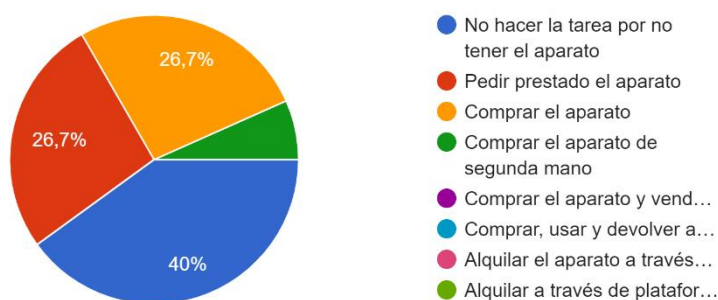
¿Cuándo fue la última vez que quería hacer algo en casa y no tenía el aparato necesario para hacerlo?

15 respuestas



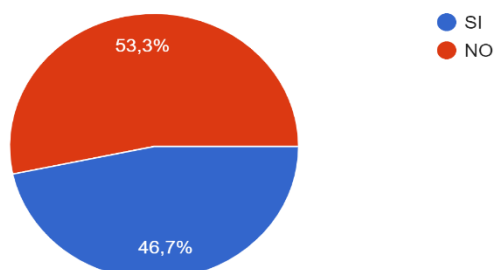
En esa situación ¿qué hizo?

15 respuestas



Se ha arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los ha usado poco

15 respuestas



### ¿Alguna circunstancia especial a destacar? (opcional)

9 respuestas

Se ha arrepentido por el espacio que ocupan

Acostumbro a pedirlo prestado

impresora. se ha arrepentido un poco

A veces incluso tiene aparatos que no se acuerda que los tiene y los vuelve a comprar

Una licuadora que usé sólo 2 veces

No por comprar pero sí por cosas que les han regalado y no necesitaban

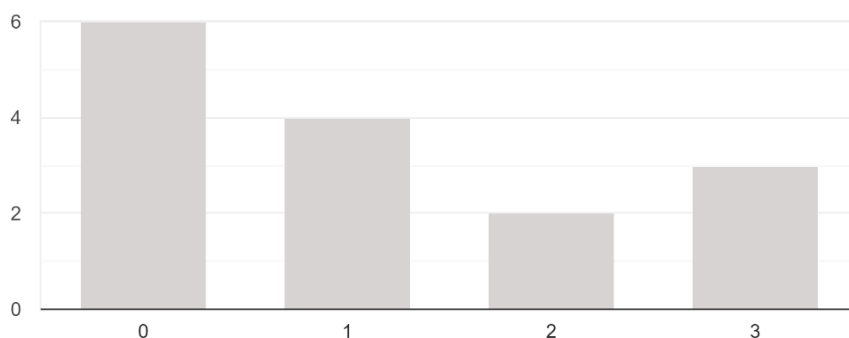
Pido prestado casi siempre a mis amigas

Mis padres suelen tener de todo

Intento buscar por internet la opción más barata

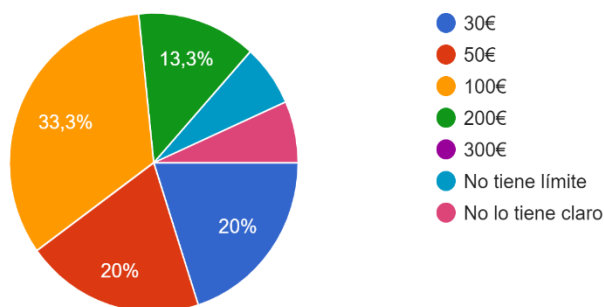
### Nivel de arrepentimiento

15 respuestas



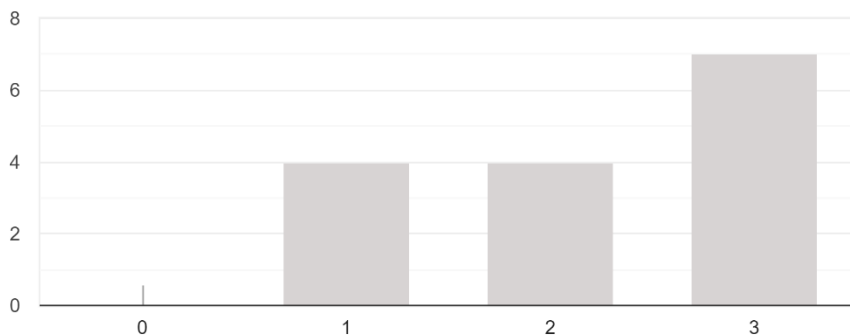
### Le molesta comprar productos del hogar que utiliza menos de 2 veces/mes a partir de un coste de:

15 respuestas



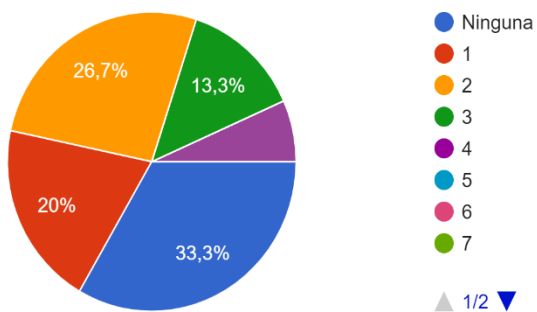
### Cuanto le molesta

15 respuestas



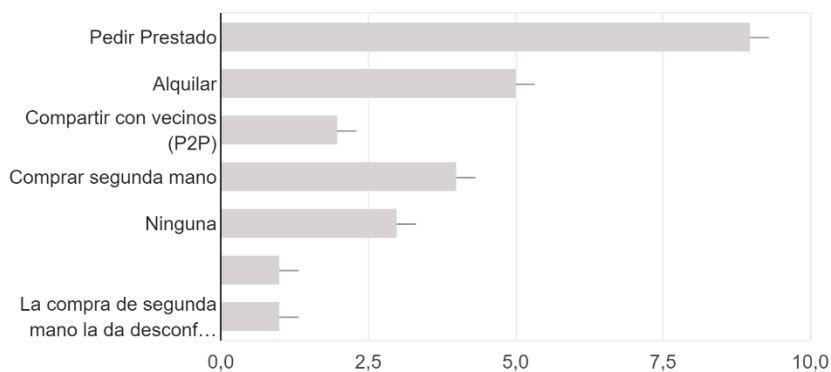
### Número de ocasiones en las que se ha cuestionado la compra de aparatos de bajo uso durante el último año

15 respuestas



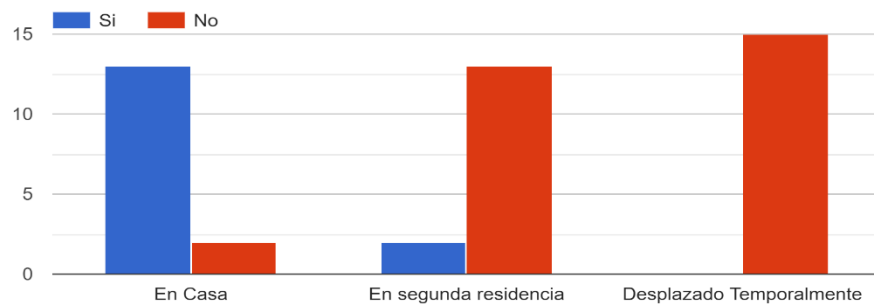
### Si le molesta, qué alternativa/s propone

15 respuestas



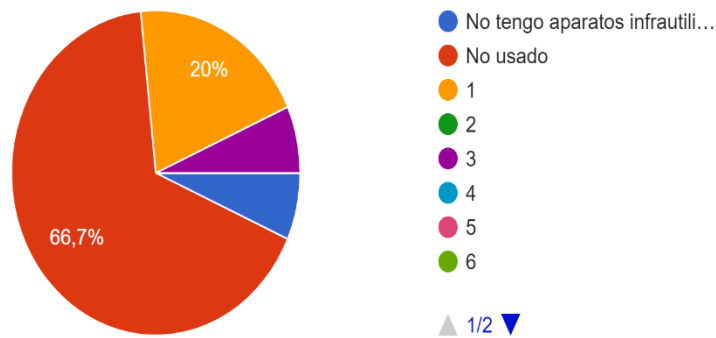


### Es propietario de aparatos infrautilizados (en casa, segunda residencia, ...)



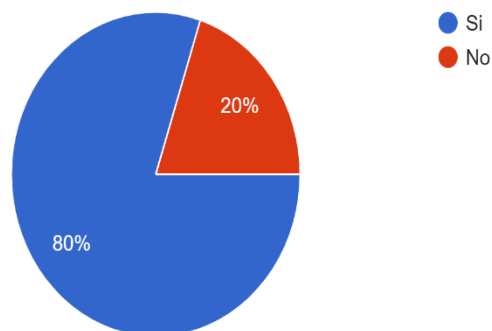
### Uso en el último mes

15 respuestas



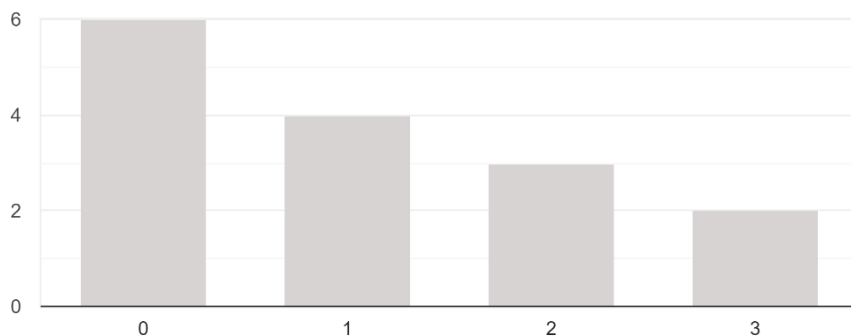
### Tiene suficiente espacio para almacenar aparatos del hogar

15 respuestas



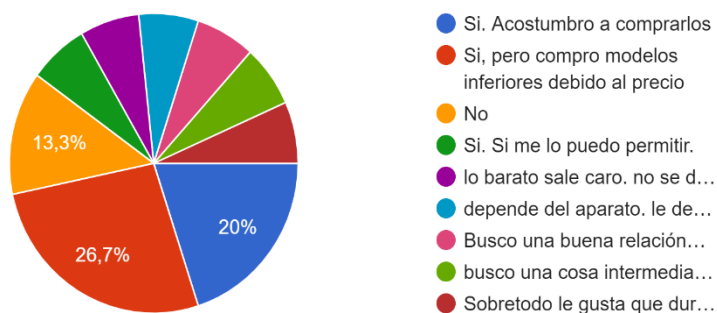
### Cuanto le molesta

15 respuestas



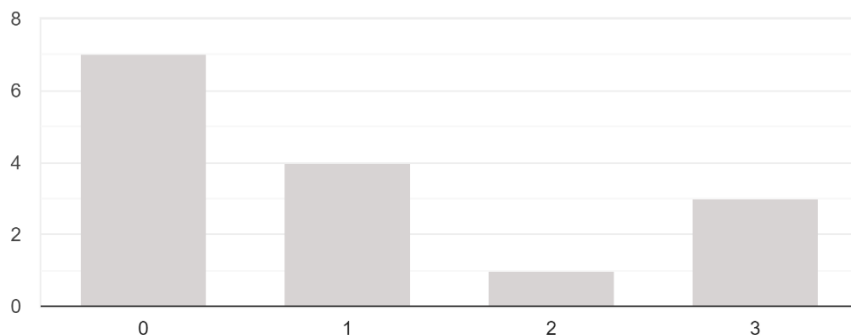
### Es una persona a la que le gusta optar por aparatos de máxima calidad y eficiencia

15 respuestas



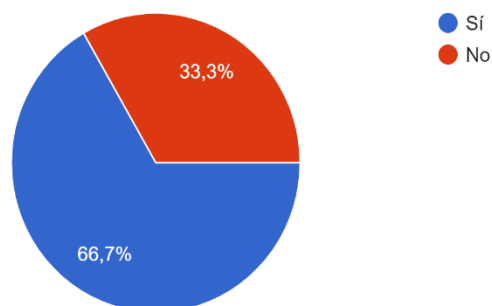
### Cuanto le molesta no poder acceder a los últimos modelos

15 respuestas



## Ha utilizado servicios de compartición de bienes (car sharing, bike sharing, cualquier otro...)

15 respuestas



### ¿Porqué los ha usado? / ¿Porqué no los ha usado? (opcional)

15 respuestas

Por comodidad, para moverme en pequeños recorridos y porque regalan paquetes de minutos

Por comodidad, no tiene coche, es más barato y porque no se ocupa del mantenimiento

Por la flexibilidad que ofrecía, ser barato y aspecto social (car sharing)

economizar. bajar costes.

economizar costes, bajar contaminación, economía colaborativa

Por necesidad, le han retirado el carné de coche y debe moverse con otro tipo de vehículos como las bicis o patinetes, de ahí que haya empezado a usarlo

No los he precisado

Principalmente Bla Bla Car por disponibilidad y precio comparado con otra alternativa

No usa bicis en Madrid por que es peligroso y con el metro va donde necesita. No conduce así que no usa coches. Se planteó usar BlaBlaCar para sus desplazamientos periódicos a Salamanca pero bajaron el precio del autobús y no lo usó

Por comodidad, disponibilidad no tener sitio para la bici en casa

Los desconozco y siempre he pedido prestado en caso de necesidad

Porque tiene el medio propio, coche, bici. Preferiría usar las bicis públicas en lugar de la suya pero la disponibilidad es mala

Me parecen buena opción para entrar en el centro de Madrid

No hay oferta donde yo vivo

Lo uso siempre para entrar en Madrid



## ¿Cuál es el principal valor que percibe de usar este tipo de servicios? (opcional)

14 respuestas

Comodidad

No hacer un desembolso grande, no ser responsable de otros gastos derivados de la propiedad, como el seguro y no almacenar

Ahorro económico y despreocupación

Barato y social

económico y colaborativo con la gente (rollo comunidad). Usado: blabla car

económico y colaborativo con la gente. Blabla car, cabify, Airbnb, amovens (alquiler de coches particulares)

La cercanía, la comodidad y que son respetuosos con el medio ambiente

La no compra del producto

El componente ecológico de eficiencia de recursos por no ir un coche con solo una persona y que sea más económico que otra alternativa (ave)

El componente ecológico

Que esté disponible cuando lo necesito y haya suficientes bicis y aparcabicis

El valor ecológico de no generar más basura

Es muy cómodo

## ¿Cuáles son los principales elementos con los que tiene problemas al usar este tipo de servicios? (opcional)

13 respuestas

ninguno

Disponibilidad

Que dependen del móvil y de la batería de este

Que no pueda usarlos en todos la ciudad de forma homogénea, me pone el ejemplo de los coches de alquiler que no te dejan salir de la zona de servicio, la M30. También ve una limitación en que ese bien no pueda ser usado por una persona distinta al que lo ha alquilado y tampoco pueden compartir datos

No es siempre la opción más cómoda según la circunstancia

Que su uso se limite a un espacio determinado

Que el producto esté en buen estado y que esté disponible cuando lo necesito

La disponibilidad y la facilidad para saber como se usan

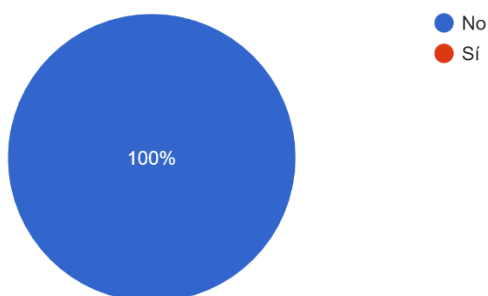
Las bicis están en muy mal estado, no tienen buen mantenimiento y a veces el aparcabicis donde quieres ir está completo

No tengo disponibilidad

No siempre hay disponibles tantas ofertas donde vivo ahora

¿Hace o ha hecho uso alguna vez de servicios de pago por uso o compartición de aparatos del hogar?

15 respuestas



¿Porqué los ha usado? / ¿Porqué no los ha usado? (opcional)

8 respuestas

Porque siempre lo he conseguido P2P

porque no tienen el servicio. lo han pedido prestado

lo compra o se adapta a las circunstancias. cree que alquilar merece la pena si el precio de la compra es muy alto

No los he precisado

Los desconozco y siempre he pedido prestado en caso de necesidad

Lo pido prestado

No lo conocia

Nunca lo he buscado

¿Con qué aparatos? (opcional)

5 respuestas

ninguno

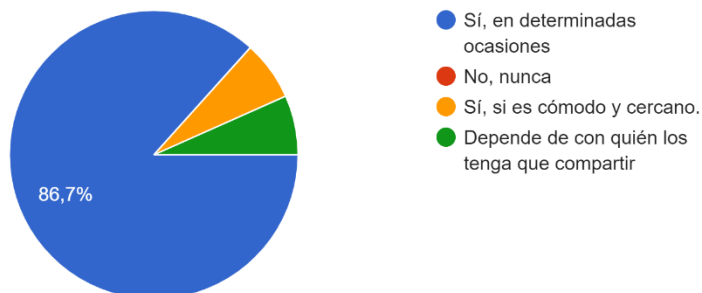
Microondas, secador ...

Lo que no tengo

Los del jardín lo haría si estuviera cerca

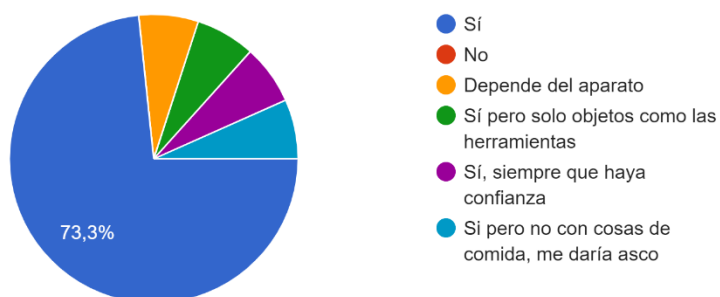
### Está dispuesto/a a pagar por el uso de ciertos aparatos del hogar en vez de comprarlos (por...fa por hora/día de utilización)

15 respuestas



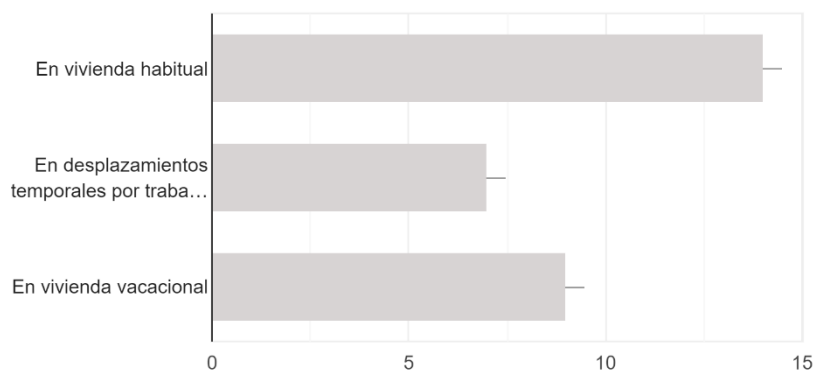
### Esta dispuesto/a a que otros usuarios/vecinos también usen estos aparatos, siempre que es...n estado cuando los necesites

15 respuestas



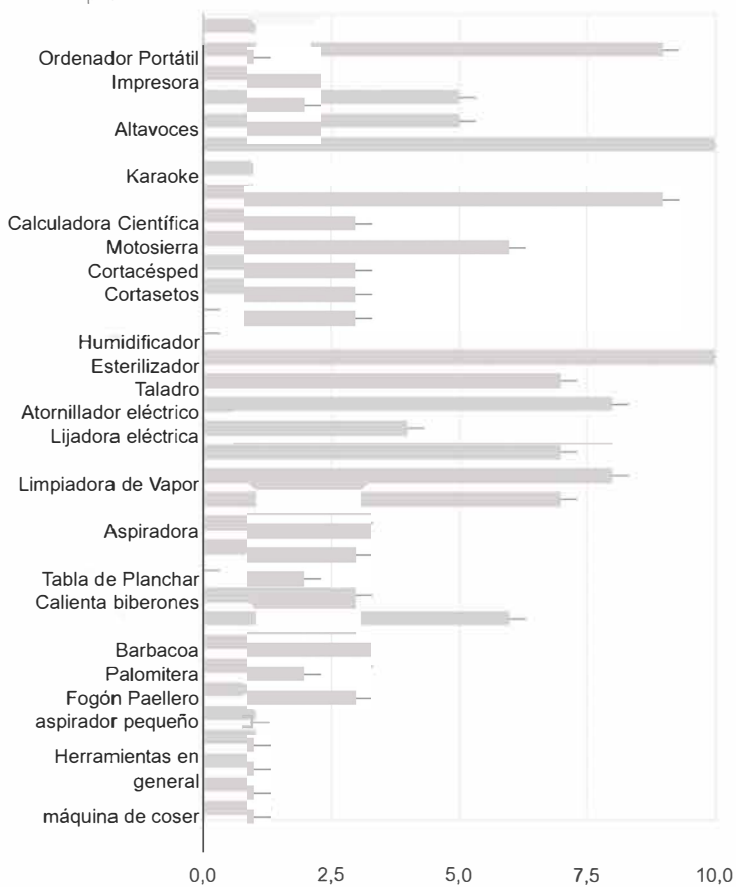
### Situaciones en las que está dispuesto/a a este pago por uso (Se puede seleccionar más de una)

15 respuestas



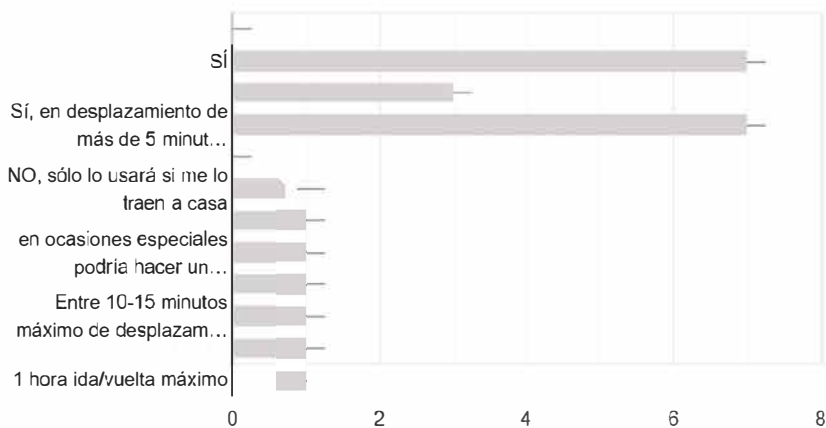
## Aparatos que está dispuesto/a a compartir y pagar por su USO

15 respuestas



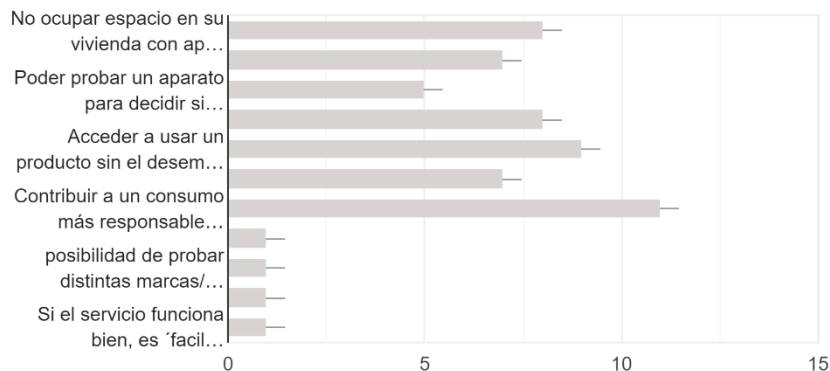
## Esta dispuesto a salir de casa para recoger el/los aparato/s

15 respuestas



## ¿Qué valor/beneficios tiene un servicio de alquiler de productos del hogar?

15 respuestas



## Conclusiones Entrevista

### Ideas que Validan Hipótesis

13 respuestas

La persona entrevistada tiene un gran número de aparatos infrautilizados en su trastero, como por ejemplo dos ordenadores o tres videoconsolas que no usa desde hace años. Este usuario cambiaría estos aparatos sin que estuvieran estropeados por tener un modelo mejor

Al usuario le da pereza comprar aparatos del hogar. Los aparatos los tira o regala solo por estar obsoletos o porque se ha comprado alguno mejor.

Sí apoya compartir aparatos infravalorados y desarrollar al máximo su ciclo de vida

Cree en la economía colaborativa y está en contra del consumo desmesurado y la acumulación de aparatos.

Ha propuesto la idea casi al principio de la entrevista diciendo que sería fantástico que existiera un servicio de alquiler.

El usuario se ha visto limitado por no tener un aparato del hogar. Tiene algunos infrautilizados y no puede gastar mucho dinero porque su economía no se lo permite. Le preocupa el medio ambiente y le gustaría tener el mejor modelo de cada aparato.

Está dispuesto a pagar por usar en vez de comprar en determinados aparatos.

Estaría dispuesta a usar el servicio aunque es una persona que no usa muchos aparatos del hogar

Usaría un servicio de pago por uso y compartiría si es fácil de usar y no tiene que desplazarse mucho

Estaría dispuesta a usar un servicio de pago por uso y le parece ideal si se instalase en su edificio. Lo ve más adecuado para otro tipo de productos, no solo aparatos, como cosas de deporte, patinetes eléctricos...

Muchos aparatos que no se usan por lo que es buena idea lo de compartir





Consciente de que hay muchos aparatos que se usan poco

El entrevistado cree en el pago por uso y le ha gustado la idea desde el principio

### Ideas que Invalidan Hipótesis

12 respuestas

El usuario no estaría dispuesto a andar más de 2 minutos para recoger el aparato y, en ningún caso compartiría aparatos de cocina. Alquilaría una rumba pero entiende que si la tuviera la usaría a diario y que por tanto no le saldría rentable alquilarla. Le condiciona el precio del alquiler, por ejemplo, no estaría dispuesto a pagar más de 10€ por el alquiler de aparatos aunque fueran muy caros, sin embargo asegura que solo usaría una plataforma como Cirkla para productos que no usa mucho y que son caros de comprar.

Solo alquilaría herramientas. No le importa gastar dinero en comprar todo lo que necesita. Alquilaría solo en el caso de que alguien le diera el servicio, es decir, no alquilaría una aspiradora, pagaría a una persona para que venga con su aspiradora a limpiarle

Se centraría sobretodo en aparatos que usa poco a lo largo del tiempo

tema precios. le parece muy buen concepto para productos caros. para baratos prefiere comprar.

No pagaría por usar cualquier aparato del hogar, estaría limitado a las herramientas. Solo cambia sus aparatos cuando se han roto.

Aunque le gusta la idea, es una persona que tiene poder adquisitivo y espacio en su vivienda, hasta llegar al punto de que a veces por olvido ha comprado 1 aparato que ya tenia

Tiene pocos aparatos que use regularmente que considere infrutilizados

Hay pocos aparatos que crea que usaría y no tiene. Tiene muy pocos aparatos con un uso regular.

Hay pocos aparatos que use periódicamente que le parezcan necesarios. Usaría el servicio sobre todo para usos muy puntuales

Lo pido prestado a amigos y no tengo que gastar

Lo que no tiene lo compran.

Es un poco escéptico en cuanto a la logística y disponibilidad de los aparatos

### Ideas que Sorprenden

12 respuestas

Al principio dice que no se ha arrepentido de comprar ningún aparato y, avanzada la entrevista, se acuerda de la cantidad de aparatos que tiene almacenados en el trastero y que no le preocupan porque "no los ve".

Se sorprende a sí mismo por la cantidad de aparatos que tiene almacenados sin usar. Nunca se ha planteado nada al respecto.

No necesita la mayoría de las cosas propuestas, y como puede prescindir de ellas si alguna vez las solicita considera la facilidad para acceder a ellas

se ajusta a su situación. puede prescindir de muchas cosas y es muy racional a la hora de comprar. Ha mencionado sobretodo productos de cocina que alquilaría sin problemas.

cree mucho en la economía colaborativa. su propuesta es que hubiera 1-2 puntos de recogida por barrio. No ve muy viable que haya un punto de recogida por edificio; le parece demasiado

No le molesta almacenar aparatos, sin embargo le molesta almacenar ropa (creo que nunca se ha planteado el espacio que ocupan los electrodomésticos que no usa)

Uno de los principales valores percibidos es elegir aparatos que se puedan reparar

el principal valor percibido y razón por la que usaría un servicio de pago por uso es la componente ecológica

Su principal problema a la hora de comprar aparatos es que le cuesta mucho saber si son ecológicos, la información de producto es muy mala

Estaría bien que lo ofrecieran las agencias que gestionan los traslados a los estudiantes que se van a otro país

No muy consciente de los temas ambientales a pesar de la edad

El tema del pago por uso debería llevarse a otras esferas también....en los aparatos del hogar hay que tener un poco de cuidado

## Ideas Expresadas con Emoción

12 respuestas

El ahorro económico es un valor muy importante para esta persona.

No estaba demasiado emocionado con la entrevista...

Le gusta la parte social de "sharing" y saber que está contribuyendo a un desarrollo más sostenible pero da mucha importancia a la comodidad.

Le ha encantado la propuesta. la usaría sin dudarlo. aunque para productos de uso no frecuente.

Le ha encantado la propuesta. Cree que es hacia donde deberíamos ir aunque el factor precio le parece el más complicado para el modelo de negocio

Le encanta la idea aunque crea que no es el perfil de persona que usaría el servicio, cree en la sostenibilidad y opina que proyectos como el de Cirkla deberían implementarse cuanto antes sobretodo con las nuevas generaciones.

Le molesta mucho que las cosas se estropeen, que no sean duraderas, que no se puedan reparar y es reacia a adquirir productos que sabe son obsoletos. Da bastante importancia la valor ecológico

Nos toman el pelo con los aparatos que se estropean y la obsolescencia programada le cabrea muchísimo.

Lo que más le molesta es que las cosas no se puedan reparar y generar basura

Una idea estupenda cuando empiezas de 0. Quizás para parejas jóvenes

Lo usaría para el grupo de amigos más que para su casa. Tiene. Un local donde se juntan todos.



Lo usaría desde luego y pensando también en el ahorro económico

## Miscelaneo

3 respuestas

No le preocupa el desarrollo sostenible

Considera que la logística tiene que probar ser práctica y sostenible.

ha insistido en la posibilidad de alquiler de cosas por periodos largos, por ejemplo ventiladores/aire acondicionado en verano

## Fin toma de datos Entrevista Usuario

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

[Notificar uso inadecuado](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Política de privacidad](#)



## ANEXO 2.5. Cuestionario encuesta online

### Investigación de Mercado - Trabajo Fin de Máster en Desarrollo Sostenible

Hola,

Gracias por acceder a participar en nuestra encuesta. Sólo te tomará 2-3 minutos contestarla.

Te recordamos que tus respuestas son anónimas y se destinarán exclusivamente a un análisis de mercado que forma parte de un Trabajo Final de Máster en Desarrollo Sostenible.

Muchas gracias por tu colaboración.

**\*Obligatorio**

#### Encuesta

Estamos investigando nuevas formas de consumo de aparatos del hogar que sean más sostenibles (plancha, cortacesped, aspiradora, taladro, impresora, ...), tanto en tu vivienda habitual, como cuando estás de vacaciones o desplazado por trabajo.

1. 1. ¿Te has arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los has usado poco? \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

2. 2. ¿A partir de qué cantidad te molesta pagar por comprar un aparato del hogar que usas menos de 2 veces /mes? \*

*Marca solo un óvalo.*

- 30€  
 50€  
 100€  
 200€  
 300€  
 No tengo límite  
 No lo tengo claro

3. 3. En general, estás dispuesto/a a pagar por el uso de ciertos aparatos del hogar en vez de comprarlos (por ejemplo una tarifa por hora/día de utilización). \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, en determinadas ocasiones  
 No, nunca *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la pregunta 8.*



4. 4. ¿Estás dispuesto/a a que otros usuarios/vecinos también usen estos aparatos, siempre que estén disponibles y en buen estado cuando los necesites? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No Pasa a la pregunta 8.

## Encuesta

5. 5. ¿En qué situaciones estás dispuesto/a a este pago por uso? Puedes seleccionar más de una opción. \*

Selecciona todos los que correspondan.

En mi vivienda habitual

Cuando estoy desplazado temporalmente por

trabajo En vivienda vacacional

Otro: \_\_\_\_\_

6. 6. ¿Saldrás de casa para recoger el/los aparato/s? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

Sí, si supone un desplazamiento de menos de 5 minutos

Sí, pero sólo dentro de mi edificio/urbanización

NO, sólo lo usaré si me lo traen a casa

Otro: \_\_\_\_\_

**7. 7. De los siguientes aparatos, ¿cuáles estás dispuesto a compartir y pagar por su uso?**

**Selecciona un máximo de 10. \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Ordenador Portátil
- Impresora
- Lector / Grabador DVD
- Altavoces
- Videoconsola (PlayStation, Xbox, ...)
- Karaoke
- Cámara de fotos (acuática, Polaroid, GoPro, réflex, ...)
- Calculadora Científica
- Motosierra
- Cortacésped
- Cortasetos
- Aspirador/soplador hojas jardín
- Humidificador
- Esterilizador
- Taladro
- Atornillador eléctrico
- Lijadora eléctrica
- Hidrolimpiadora (ej. Karcher)
- Limpiadora de Vapor
- Robot limpia suelo (ej. Conga)
- Aspiradora
- Plancha / centro de planchado
- Tabla de Planchar
- Calienta biberones
- Robot de cocina (ej. Thermomix)
- Barbacoa
- Palomitera
- Fogón Paellero
- Otro: \_\_\_\_\_

## Información de tu Perfil

Ya casi estamos. Sólo nos queda saber un poco sobre ti.

Son 5 preguntas muy genéricas para así poder analizar los datos de forma adecuada.

Gracias de nuevo por tu tiempo.

**8. ¿Cuál es tu rango de Edad? \***

*Marca solo un óvalo.*

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56-65 años
- >65 años



9. ¿Vives de alquiler o eres propietario? \*

Marca solo un óvalo.

- Alquiler
- En propiedad
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿En qué tipo de vivienda vives? \*

Marca solo un óvalo.

- Piso en bloque de viviendas sin zonas comunes
- Piso en bloque de viviendas con zonas comunes
- Casa o chalet independiente
- Casa o chalet en urbanización
- Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Compartes vivienda? \*

Marca solo un óvalo.

- NO, vivo solo/a
- Sí, con mi pareja/familia
- Sí, con amigos/compañeros
- Otro: \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es tu código postal? \*

\_\_\_\_\_

## Fin Encuesta

Hemos acabado!!!

Muchas gracias por tu participación.

Si tienes algún comentario más puedes dejarlo a continuación.

13. Comentarios

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Con la tecnología de





## ANEXO 2.6. Análisis resultados encuesta online

### Muestra

Edad	# Encuest.	% s/Total Muestra
>65 años	32	3%
18-25 años	35	3%
26-35 años	123	12%
36-45 años	409	39%
46-55 años	374	35%
56-65 años	85	8%
<b>Total</b>	<b>1058</b>	<b>100%</b>

¿Compartes vivienda?	# Encuest.	% s/Total Muestra
Vivo solo/a	149	14%
Con amigos	26	2%
Con familia	883	83%
	<b>1058</b>	<b>100%</b>

Tipo Vivienda	# Encuest.	% s/Total Muestra
Casa Urb.	93	9%
Casa Indep.	145	14%
Piso zonas	352	33%
Piso	468	44%
	<b>1058</b>	<b>100%</b>

Ciudad # Hab.	# Encuest.	% s/Total Muestra
< 50K	263	25%
50 - 100K	113	11%
100 - 200K	40	4%
200 - 500K	235	22%
> 500K	407	38%
	<b>1058</b>	<b>100%</b>

Propiedad/ Alquiler	# Encuest.	% s/Total Muestra
Alquiler	277	26%
Propiedad	781	74%
	<b>1058</b>	<b>100%</b>

¿Te has arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los has usado poco?

SI	# Encuest.	% s/Total Muestra
>65 años	16	50%
18-25 años	20	57%
26-35 años	82	67%
36-45 años	266	65%
46-55 años	247	66%
56-65 años	47	55%
	<b>678</b>	<b>64%</b>

NO	# Encuest.	% s/Total Muestra
>65 años	16	50%
18-25 años	15	43%
26-35 años	41	33%
36-45 años	143	35%
46-55 años	127	34%
56-65 años	38	45%
	<b>380</b>	<b>36%</b>





## Usuarios Potenciales

Edad	# Usuarios	% s/Total Muestra	% s/Total Usuarios
>65 años	14	44%	2%
18-25 años	22	63%	3%
26-35 años	87	71%	12%
36-45 años	282	69%	38%
46-55 años	272	73%	37%
56-65 años	56	66%	8%
<b>Total</b>	<b>733</b>	<b>69%</b>	<b>100%</b>

¿Compartes vivienda?	# Usuarios	% s/Total Usuarios	s/Muestra
No	104	14%	70%
Con amigos	17	2%	65%
Con familia	612	83%	69%
	<b>733</b>	<b>100%</b>	

Tipo Vivienda	# Usuarios	% s/Total Usuarios	s/Muestra
Casa Urb.	67	9%	72%
Casa Indep.	109	15%	75%
Piso zonas	225	31%	64%
Piso	332	45%	71%
	<b>733</b>	<b>100%</b>	

Ciudad # Hab.	# Usuarios	% s/Total Usuarios	s/Muestra
< 50K	189	26%	72%
50 - 100K	74	10%	65%
100 - 200K	24	3%	60%
200 - 500K	153	21%	65%
> 500K	293	40%	72%
	<b>733</b>	<b>100%</b>	

Propiedad/ Alquiler	# Usuarios	% s/Total Usuarios	s/Muestra
Alquiler	208	28%	75%
Propiedad	525	72%	67%
	<b>733</b>	<b>100%</b>	

¿Te has arrepentido de comprar aparatos del hogar porque los has usado poco?

SI	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	8	57%
18-25 años	14	64%
26-35 años	55	63%
36-45 años	193	68%
46-55 años	185	68%
56-65 años	33	59%
	<b>488</b>	<b>67%</b>

NO	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	6	43%
18-25 años	8	36%
26-35 años	32	37%
36-45 años	89	32%
46-55 años	87	32%
56-65 años	23	41%
	<b>245</b>	<b>33%</b>

¿A partir de qué cantidad te molesta pagar por comprar un aparato del hogar que usas menos de 2 veces /mes?

EUR	# Usuarios	% s/Total Usuarios	Acumulado
> 30	147	20%	20%
> 50	194	26%	47%
> 100	191	26%	73%
> 200	46	6%	79%
> 300	17	2%	81%
Sin límite	29	4%	85%
No Sabe	109	15%	100%
	<b>733</b>	<b>100%</b>	



## ¿En qué situaciones estás dispuesto/a a un pago por uso?

Vivienda Habitual		
Edad	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	11	79%
18-25 años	16	73%
26-35 años	72	83%
36-45 años	229	81%
46-55 años	204	75%
56-65 años	42	75%
	574	78%

Desplazado/a por Trabajo		
Edad	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	2	14%
18-25 años	9	41%
26-35 años	42	48%
36-45 años	109	39%
46-55 años	109	40%
56-65 años	12	21%
	283	39%

Vivienda Vacacional		
Edad	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	8	57%
18-25 años	7	32%
26-35 años	40	46%
36-45 años	165	59%
46-55 años	174	64%
56-65 años	30	54%
	424	58%

## ¿Estás dispuesto a salir de casa para recoger el/los aparato/s?

NO, entrega en domicilio	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	4	29%
18-25 años	4	18%
26-35 años	11	13%
36-45 años	44	16%
46-55 años	40	15%
56-65 años	9	16%
	112	15%

SI, Solo Edificio	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	4	29%
18-25 años	9	41%
26-35 años	30	34%
36-45 años	75	27%
46-55 años	71	26%
56-65 años	17	30%
	206	28%

SI	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	3	21%
18-25 años	5	23%
26-35 años	19	22%
36-45 años	54	19%
46-55 años	68	25%
56-65 años	12	21%
	161	22%

SI, Desplaz. < 5Min.	# Usuarios	% s/Total Usuarios
>65 años	3	21%
18-25 años	4	18%
26-35 años	27	31%
36-45 años	109	39%
46-55 años	93	34%
56-65 años	18	32%
	<b>254</b>	<b>35%</b>

En edificio Urbaniz.	# Usuarios	% s/Total en urbaniz.
>65 años	4	2%
18-25 años	6	2%
26-35 años	28	11%
36-45 años	104	42%
46-55 años	92	37%
56-65 años	15	6%
	<b>249</b>	<b>100%</b>

En edificio	# Usuarios	% s/total Usuarios
Casa urb.	56	84%
Piso urb.	193	86%
	<b>249</b>	<b>85%</b>

De los siguientes aparatos, ¿cuáles estás dispuesto a compartir y pagar por su uso?  
 Selecciona un máximo de 10

aparato	tamaño	usuarios interesados	% sobre total usuarios	Uso estimado semanal	Adecuación por # usuarios (>10%)	Usos semanales por usuario
Calienta biberones	pequeño	23	3%	7	NO	0,22
Ordenador Portátil	pequeño	27	4%	5	NO	0,18
Tabla de Planchar	grande	29	4%	3	NO	0,12
Palomitera	mediano	43	6%	2	NO	0,12
Esterilizador	mediano	50	7%	7	NO	0,48
Calculadora Científica	pequeño	56	8%	3	NO	0,23
Humidificador	mediano	69	9%	5	NO	0,47
Plancha / centro de	pequeño	78	11%	3	SI	0,32
Altavoces	mediano	96	13%	0,25	SI	0,03
Robot de cocina (ej.	mediano	101	14%	3	SI	0,41
Videoconsola	pequeño	116	16%	3	SI	0,47
Lector / Grabador DVD	pequeño	124	17%	0,25	SI	0,04
Aspiradora	mediano	137	19%	3	SI	0,56
Cámara de fotos	pequeño	142	19%	0,25	SI	0,05
Robot limpia suelo (ej.	pequeño	176	24%	3	SI	0,72
Fogón Paellero	mediano	180	25%	0,25	SI	0,06
Barbacoa	grande	221	30%	0,5	SI	0,15
Karaoke	pequeño	254	35%	0,5	SI	0,17
Atornillador eléctrico	pequeño	259	35%	0,5	SI	0,18
Lijadora eléctrica	pequeño	323	44%	0,25	SI	0,11
Limpiadora de Vapor	grande	335	46%	0,5	SI	0,23
Impresora	mediano	351	48%	0,5	SI	0,24
Cortasetos	grande	368	50%	0,25	SI	0,13
Hidrolimpiadora (ej.	grande	374	51%	0,5	SI	0,26
Aspirador/soplador	grande	381	52%	0,5	SI	0,26
Taladro	pequeño	385	53%	0,5	SI	0,26
Motosierra	grande	406	55%	0,25	SI	0,14
Cortacésped	grande	433	59%	0,5	SI	0,30



## ANEXO 5.1. Plan estratégico

Dimensión	Línea/Objetivo Estratégico /Acción	Responsable	Indicador - KPI	Objetivo Año1	Objetivo Año2	Objetivo Año3	Objetivo Año4	Objetivo Año5
<b>Posicionar a Cirkla como referente de soluciones de consumo responsable y Economía Circular</b>								
M&S comunicación	Teaser y campaña de publicidad online y offline centrada en los beneficios medioambientales del Servicios Cirkla y la economía circular	Primeros años: Área comercial	Plan de publicidad: - impactos e impresiones - retorno de la campaña - encuestas de testaje	- Definir mensajes - Generar expectativas - Ganar seguidores en nuestros canales (RRSS, web, app...)	- Penetración de los mensajes en blogs, revistas y RRSS especializados - Publicidad en otros canales como medios de comunicación - Campaña de marketing directo - Participación y/o publicidad en ferias y foros especializadas - Ganar 20% más de seguidores	- Consolidación referente economía circular - Participación periódica como experto en blog o revista especializada - Ganar 10% más de seguidores en nuestros canales	- Patrocinio de congresos sobre Economía Circular - Sponsorizar a colectivos o personas que aporten valor a la marca - Ampliar la publicidad a edades y sectores que aún no hayamos conseguido alcanzar - Generar una comunidad involucrada con el proyecto (embajadores de la marca)	-Actualizar el plan de marketing -Consolidarnos como referentes en Economía Circular - Consolidar la comunidad de embajadores y ampliarla en un 10%
M&S comunicación	Campaña de comunicación externa paralela a la de publicidad que ponga en valor las características diferenciadoras de nuestra empresa	Primeros años: Área comercial	Plan de comunicación externa: - alianzas conseguidas - retorno de las acciones - nº canales propios creados	- definición de acciones - definición de los mensajes - selección de medios a los que dirigimos - visita a los medios - periodicidad de envío de mensajes - creación canales propios (RRSS, web, app,...) - alimentación y captación de seguidores en nuestros propios canales - plan de sostenibilidad - Unirnos al Pacto Mundial	-Elaboración mensajes y creación de contenido interesante -Participación en foros y jornadas especializadas -Escucha activa y retorno de nuestros seguidores -Alianzas con los principales actores en materia de economía circular en España -Crear memoria corporativa	-Puesta en marcha de nuestro propio blog -Ser referentes para la prensa como especialistas en Economía Circular -Dar ponencias como referentes en Economía Circular -Ampliar nuestras alianzas en España con universidades y escuelas de formación -Generar alianzas con los principales actores a nivel internacional -Actualizar memoria corporativa	-Participar en investigaciones y/o resultados de la Economía Circular en la sociedad -Consolidar las alianzas siendo miembros directivos de foros especializados -Incentivar y potenciar a pequeñas start up con concursos, premios, etc. -Actualizar memoria corporativa	-Actualizar el plan de comunicación -Ampliar alianzas en materia de comunicación -Trabajar conjuntamente con start up que hayan ganado nuestro concurso y puedan aportar valor a Cirkla, impulsando la popularidad de estos y abriendo nosotros distintos canales -Actualizar memoria corporativa
M&S comunicación RRHH	Campaña de comunicación interna	Dirección	Plan de comunicación interna: -plan de acogida -formación personal -encuestas clima laboral	-Formación del personal -Elaboración plan de acogida -Descripción de los puesto de trabajo -Crear embajadores de Cirkla	-Ampliar la formación de los recursos para iniciar campaña de marketing directo -Generar sinergias entre empleados -Potenciar distintas aptitudes según el perfil	-Generar acciones que posibiliten la promoción interna de los trabajadores -Charlas internas sobre economía circular, igualdad y otros temas que interesen a nuestro personal	-Ofrecer a los empleados dar formación/chartas en entidades universitarias y formativas -Involucrar a los empleados en la estrategia de la compañía	-Consolidación de los empleados como parte imprescindible de la identidad de la empresa
M&S Producto	Análisis y selección de productos de nuestro portfolio centrado en ecodiseño y eficiencia energética		-Sellos Energy Star o similar -marcado CE -C2C	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
M&S Posicionamiento	Ejemplo: Analizar y seleccionar asociados clave interesados en criterios de sostenibilidad en el sector de empresas de alquiler de vivienda		# Análisis realizados % análisis sobre total asociados clave	50%	60%	70%	70%	80%



Dimensión	Línea/Objetivo Estratégico /Acción	Responsable	Indicador - KPI	Objetivo Año1	Objetivo Año2	Objetivo Año3	Objetivo Año4	Objetivo Año5
<b>Posicionar a Cirkla como referente de soluciones de consumo responsable y Economía Circular (continuación)</b>								
OPE	Definición de política de gestión de la cadena de suministro y selección de proveedores siguiendo parámetros de sostenibilidad y Economía Circular		- Política definida - # y % de proveedores que se acogen a la política	- Definición e implementación de política - 50% proveedores cumplen política	- 75% proveedores cumplen política	- 100% proveedores cumplen política	- 100% proveedores cumplen política	- 100% proveedores cumplen política
OPE	Gestión de residuos alineada con la normativa y directrices vigentes, maximizando el reciclaje de los mismo		- # Incumplimientos normativa vigente - Cantidad de residuos gestionada por tipo y destino - # Acuerdos con fabricantes para reciclaje de productos	Cumplimiento normativa 100%	- Cumplimiento normativa 100% - 1 Acuerdo con fabricantes para retorno de productos al fin de su vida útil	- Cumplimiento normativa 100% - 25% fabricantes proveedores con acuerdo para retorno de productos al fin de su vida útil	- Cumplimiento normativa 100% - 50% fabricantes proveedores con acuerdo para retorno de productos al fin de su vida útil	- Cumplimiento normativa 100% - 75% fabricantes proveedores con acuerdo para retorno de productos al fin de su vida útil
OPE	Desarrollo e implementación de política y prácticas de reacondicionamiento de productos con el objetivo de maximizar su uso a lo largo del tiempo		- Política definida e implementada - # de productos reacondicionados - Ratio total reacond/total productos	Política definida e implementada	20% ratio reacondicionamiento	30% ratio reacondicionamiento	45% ratio reacondicionamiento	60% ratio reacondicionamiento
OPE	Acuerdos con portales de venta de productos reacondicionados		- # Acuerdos con portales de venta de productos reacondicionados - # productos reacondicionados vendidos	Firma de 2 acuerdos con portal de venta de productos reacondicionados	- Iniciar ventas de productos reacondicionados - Ampliar acuerdos con portales de venta de productos reacondicionados	Venta de un 50% de los productos reacondicionados	Venta de un 70% de los productos reacondicionados	Venta de un 90% de los productos reacondicionados
OPE	Acuerdos con colectivos especiales para contratar sus servicios en labores operacionales diversas		- # acuerdos establecidos - % Pagos a colectivos desfavorecidos sobre total colectivos	1 acuerdo firmado	1 acuerdo en BCN y 1 en Madrid			Mínimo 1 acuerdo por cada ciudad implementada
M&S Posicionamiento	Desarrollo iniciativas sociales empresa		# Iniciativas realizadas		-Plan inclusivo entidad social en Madrid, Barcelona y Valencia	-Plan inclusivo entidad social en Madrid, Barcelona, Valencia y Zaragoza	-Plan inclusivo entidad social en Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza y Sevilla	-Plan inclusivo entidad social en Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Sevilla y Málaga



Dimensión	Línea/Objetivo Estratégico /Acción	Responsable	Indicador - KPI	Objetivo Año1	Objetivo Año2	Objetivo Año3	Objetivo Año4	Objetivo Año5
<b>Garantizar la suficiencia financiera para el desarrollo de la empresa mediante el acceso a líneas de financiación verde y programas de ayuda a la Economía Circular</b>								
RRHH	Desarrollo estructura societaria para lanzamiento plataforma, organigrama y desarrollo de competencias		Acción ejecutada					
RRHH	Plan de Crecimiento plantilla según cumplimiento de objetivos y expansión ciudades		#empleados	- plantillan inicial 4 personas	- plantillan inicial 5 personas	- plantillan inicial 7 personas	- plantillan inicial 9 personas	- plantillan inicial 9 personas
Legal	Desarrollo forma jurídica y constitución		Acción ejecutada					
Finanzas	financiación vinculada a productos "verdes" (líneas de crédito, bonos, etc)		% financiación verde / total	20%	25%	30%	30%	30%
Fiananzas	Selección de socios minoritarios e institucionales mediante campaña de equity crowdfunding, búsqueda de business anagels, contacto con firmas de venture capital enfocadas a a la economía circular y financiación institucional		# inversores Importe inversión # contactos realizados # campañas crowdfunding	49% Fondos Propios	49% Fondos Propios	49% Fondos Propios	49% Fondos Propios	49% Fondos Propios
<b>Generar alianzas con principales fabricantes de aparatos que permita el acceso a porfolio de productos de alta calidad y garantizar el modelo de Economía Circular en el que se basa Cirkla</b>								
M&S	Crear base de datos sobre el uso de los aparatos para compartir con fabricantes para una mejora ecodiseño y eficiencia energética		-usos/producto -usos/edades			Base de datos creada	Base de datos en funcionamiento	Base de datos en funcionamiento
M&S Comunicación + MKT y ventas	Generar sinergias entre los fabricantes y nuestro modelo de negocio a través de mensajes que beneficien a ambos	Área comercial	- Nº acuerdos alcanzados - Estudio aparatos a los que nos dan acceso	-Definir mensajes -Reuniones con los principales fabricantes -Elaboración de plan conjunto -Definición de objetivos conjuntos	-Análisis primer año -Análisis reputación de marca de los fabricantes que colaboran con Cirkla	-Comparativa del análisis de reputación con el año anterior -Participación en ferias de forma conjunta con estos fabricantes -Formación interna por parte de Cirkla dentro de las empresas que participan	-Ampliar alianzas gracias a los resultados obtenidos con los primeros fabricantes que se unieron a Cirkla -Desarrollar y apoyar investigaciones e informes con estos actores	-Análisis de situación y readaptación de los objetivos conjuntos -



Dimensión	Línea/Objetivo Estratégico /Acción	Responsable	Indicador - KPI	Objetivo Año1	Objetivo Año2	Objetivo Año3	Objetivo Año4	Objetivo Año5
<b>Acuerdos con principales operadores profesionales de alquiler para implantar nuestro servicio en sus inmuebles, proporcionando servicios de valor añadido que ayuden a retener inquilinos</b>								
M&S Comunicación	Campaña promoción	Área comercial	-% de edificios de alquiler en los que hemos implantado Smart Lockers -nº de acuerdos alcanzados	- Definir mensajes -Reuniones con los principales operadores profesionales de alquiler - Alcanzar acuerdos con al menos 1 de los grandes operadores	-Análisis del valor que aporta Cirkla a estos edificios -Ampliación de un 5% de acuerdos -Campaña de publicidad conjunta	-Ampliación de un 5% de edificios en los que está implantada Cirkla	-Ampliar alianzas -Alcanzar el 25% del total de los edificios de alquiler -Participación conjunta en ferias del sector	-Mantenimiento de las alianzas alcanzadas -Análisis del valor añadido que Cirkla ha aportado a las empresas que cuentan con el servicio (índice de rotación de los usuarios)
<b>Desarrollar un portfolio de productos que asegure el equilibrio de las tendencias actuales, las necesidades del consumidor, así como los objetivos del modelo de negocio</b>								
OPE	Definición e implementación de protocolo de evaluación y selección de productos en base a criterios de EC y a los contenidos en la certificación Cradle to Cradle (durabilidad, eficiencia energética, diseño, reuso de materiales, ...).		- Protocolo definido - # criterios establecidos - # total evaluaciones realizadas - # evaluaciones por producto seleccionado - Ratio productos que cumplen 100% de los criterios	- Todos los productos seleccionados han sido evaluados - 50% productos cumplen 100% criterios	- Todos los productos seleccionados han sido evaluados - 60% productos cumplen 100% criterios	- Todos los productos seleccionados han sido evaluados - 70% productos cumplen 100% criterios	- Todos los productos seleccionados han sido evaluados - 80% productos cumplen 100% criterios	- Todos los productos seleccionados han sido evaluados - 90% productos cumplen 100% criterios
M&S Comunicación	Desarrollo de mensajes que serán incluidos en el portfolio	Dirección	# Mensajes elaborados	-Elección de productos que mejor posicionen a nuestro modelo de negocio -Definición de mensajes -Potenciación de la parte sostenible de nuestro modelo	-Análisis de mensajes que mejor han calado -Campaña de publicidad on y offline sobre el portfolio que se puede alcanzar gracias a nuestro modelo	-Notas de prensa y artículos relacionados con lo que ha potenciado nuestro modelo la economía circular	-Notas de prensa y artículos relacionados con lo que ha potenciado nuestro modelo la economía circular	-Notas de prensa y artículos relacionados con lo que ha potenciado nuestro modelo la economía circular
<b>Implementar servicio a través de pilotos en segmentos de residencias de estudiantes y promoción de viviendas nuevas para evaluar las opciones de expansión en otros mercados</b>								
OPE	Participación y apoyo operacional para la implementación de los pilotos que se definan		- # pilotos implementados	Apoyo realizado en base a estrategia de crecimiento	Apoyo realizado en base a estrategia de crecimiento	Apoyo realizado en base a estrategia de crecimiento	Apoyo realizado en base a estrategia de crecimiento	Apoyo realizado en base a estrategia de crecimiento
RRHH	Plan de crecimiento RRHH alineado a opción expansión		Nuevos empleados	- Según obj. crecimiento RRHH	- Según obj. crecimiento RRHH	- Según obj. crecimiento RRHH	- Según obj. crecimiento RRHH	- Según obj. crecimiento RRHH
RRHH	Proveer formación al personal para desarrollo en nuevos segmentos		Numero de acciones formativas	Todos los empleados formados	Todos los empleados formados	Todos los empleados formados	Todos los empleados formados	Todos los empleados formados
M&S Comunicación	Plan de acción para la inmersión en estos nuevos segmentos	Dirección + área técnica	-% de penetración -20% de fidelidad por parte de los colectivos testados	-Definir mensajes -Estudio de los canales con los que alcanzaremos a estos colectivos	-Teaser campaign -Definición de mensajes para la implantación de los primeros pilotos	-Campaña de publicidad online -Conferencias y charlas dentro de estos foros	-Replica del proceso en otros pilotos que se implanten	-Replica del proceso en otros pilotos que se implanten



Dimensión	Línea/Objetivo Estratégico /Acción	Responsable	Indicador - KPI	Objetivo Año1	Objetivo Año2	Objetivo Año3	Objetivo Año4	Objetivo Año5
<b>Implantar el servicio de Cirkla en las ciudades españolas con más de 500.000 habitantes, así como sus áreas metropolitanas, con foco inicial en Madrid y Barcelona</b>								
OPE	Acuerdos con operadores logísticos en zonas de implantación		- # acuerdos vigentes - # propuestas analizadas previo acuerdo - Progresión del gasto en logística vs facturación	Logística externalizada	Logística externalizada	- Logística externalizada - Mejoras de acuerdos en base a incremento de volúmenes	Logística externalizada	- Logística externalizada - Mejoras de acuerdos en base a incremento de volúmenes
OPE	Acuerdos con fabricantes /distribuidores de smart lockers		- # acuerdos vigentes - # propuestas analizadas previo acuerdo - Progresión del gasto en smart lockers vs facturación - Retrasos en instalación de smart lockers - % Funcionamiento correcto smart lockers	- Instalación en tiempo y forma de todas las solicitudes - Funcionamiento correcto el 98% del tiempo	- Instalación en tiempo y forma de todas las solicitudes - Funcionamiento correcto el 98% del tiempo	- Instalación en tiempo y forma de todas las solicitudes - Funcionamiento correcto el 98% del tiempo	- Instalación en tiempo y forma de todas las solicitudes - Funcionamiento correcto el 98% del tiempo	- Instalación en tiempo y forma de todas las solicitudes - Funcionamiento correcto el 98% del tiempo
OPE	Acuerdos con colectivos especiales para contratar sus servicios en labores operacionales diversas		- # acuerdos establecidos - % Pagos a colectivos desfavorecidos sobre total colectivos	1 acuerdo firmado	1 acuerdo en BCN y 1 en Madrid			Mínimo 1 acuerdo por cada ciudad implementada
OPE	Creación y gestión de equipos de trabajo operacionales en cada zona		- # total de personas por equipo - # total de instalaciones por equipo - # total de productos y líneas por equipo - # total de equipos creados - Coste de los equipos vs facturación	Equipos creados y formados previa puesta en marcha de zona geográfica	Equipos creados y formados previa puesta en marcha de zona geográfica	Equipos creados y formados previa puesta en marcha de zona geográfica	Equipos creados y formados previa puesta en marcha de zona geográfica	Equipos creados y formados previa puesta en marcha de zona geográfica
OPE	Apertura de talleres de mantenimiento en cada una de las grandes ciudades		- número de talleres - tamaño de los talleres - coste talleres vs facturación - inversiones y gastos en talleres/producto/servicio - # mantenimientos por producto	- Talleres operativos previa puesta en marcha de zona geográfica - Mejora continua en KPIs	- Talleres operativos previa puesta en marcha de zona geográfica - Mejora continua en KPIs	- Talleres operativos previa puesta en marcha de zona geográfica - Mejora continua en KPIs	- Talleres operativos previa puesta en marcha de zona geográfica - Mejora continua en KPIs	- Talleres operativos previa puesta en marcha de zona geográfica - Mejora continua en KPIs
OPE	Establecimiento de almacenes en las distintas áreas geográficas		- # de almacenes - tamaño de los almacenes - total productos en almacén	Almacenes operativos previa puesta en marcha de zona geográfica	Almacenes operativos previa puesta en marcha de zona geográfica	Almacenes operativos previa puesta en marcha de zona geográfica	Almacenes operativos previa puesta en marcha de zona geográfica	Almacenes operativos previa puesta en marcha de zona geográfica
<b>Conseguir un 15% de penetración en el mercado objetivo (grandes ciudades españolas) en un plazo de 5 años</b>								
RRHH	Plan de Crecimiento plantilla según cumplimiento de objetivos y expansión ciudades		#empleados	- plantillan inicial 4 personas	- plantillan inicial 5 personas	- plantillan inicial 7 personas	- plantillan inicial 9 personas	- plantillan inicial 9 personas
M&S Precio	Desarrollar campañas de promoción para captación de nuevos usuarios		Altas Usuarios/mes	- Acorde con objetivo anual	- Acorde con objetivo anual	- Acorde con objetivo anual	- Acorde con objetivo anual	- Acorde con objetivo anual





## ANEXO 5.2. Procesos clave

### Marketing y Ventas

La actividad comercial de Cirkla, se llevará a cabo a través de su plataforma online y a través del equipo comercial para los operadores de edificios y empresas de venta de productos usados.

#### a) Instalación del Servicio de Pago por Uso

Este proceso incluye las actividades necesarias para la puesta en marcha del servicio de Cirkla en un edificio de alquiler.

Una vez firmado el contrato con el operador del edificio, Cirkla procederá a emplazar el Smart Locker dentro de una de las dependencias de las zonas comunes que se ajuste a los requerimientos establecidos (identificada con anterioridad a la firma del acuerdo). Para ello, la empresa de suministros de Smart Lockers trasladará e instalará el Smart Locker en la ubicación seleccionada, procediendo a su puesta en marcha y haciendo las pruebas necesarias para su buen funcionamiento tanto de apertura y cierre como de comunicación y conexión con la plataforma de Cirkla, en coordinación con el Dpto. de TIC de Cirkla.

Una vez asegurado el funcionamiento de la instalación, se procederá al suministro de los aparatos detallados en el acuerdo con el operador. Estos se ubicarán en las taquillas del Smart Locker, a la espera del inicio oficial del servicio para los inquilinos del edificio.

#### b) Prestación del Servicio de Pago por Uso

Una vez instalado el Smart Locker, comprobado su correcto funcionamiento y con los aparatos del hogar almacenados en las taquillas, el servicio de pago por uso queda activado. Los inquilinos interesados, podrán darse de alta en la plataforma online (web/app), incorporando el código de acceso a su edificio previamente distribuido y facilitando sus datos personales y de pago en la ficha de alta.

Existirán dos modalidades de reserva de aparatos:

- **Reserva cerrada**, donde el usuario solicita el servicio para un día y hora de recogida específicos, determinando también la duración del alquiler y la devolución del aparato durante el proceso de reserva. No obstante, existirá la posibilidad de ampliar el período de alquiler en caso de que el usuario lo requiera. La reserva se podrá cancelar sin penalización hasta 4 horas antes de la hora de recogida. Pasado ese plazo el usuario tendrá una penalización monetaria.
- **Reserva abierta**, donde el usuario solicita el servicio de forma inmediata con una duración indeterminada.

En todos los casos, en el momento de la recogida del aparato, Cirkla llevará a cabo un bloqueo por un importe determinado en concepto de depósito a través de la pasarela de pagos, el cual se liberará después de la devolución del aparato.

El servicio de pago por uso estará disponible por horas y por días, dependiendo del tipo de aparato y necesidades del usuario:



## Servicio por horas

Al recibir la confirmación de alta del servicio, el usuario podrá proceder al alquiler de aparatos. Para ello, accederá a través del App de su smartphone a la sección de alquiler, donde podrá consultar los aparatos del hogar que ofrece Cirkla en su edificio, así como su disponibilidad.

En el caso de reserva cerrada, el usuario procederá a determinar día y hora de recogida. Unas horas antes del inicio del alquiler, se le enviará un recordatorio.

Si la reserva es abierta y el aparato está disponible, el usuario podrá proceder a su alquiler de forma inmediata, disponiendo de 15 minutos para recogerlo físicamente del Smart Locker. Si se supera ese tiempo, la reserva se liberará y el usuario deberá esperar 30 minutos para efectuar una nueva petición. El cargo de alquiler por horas del aparato se inicia en el momento de su recogida, pudiendo disponer de él por el tiempo que estime el usuario.

Si no hay disponibilidad de aparatos, el usuario tendrá la opción de activar una alarma para alertas de disponibilidad, que le enviará una notificación con opción a reserva en el momento en que exista disponibilidad.

Al finalizar su uso, el usuario confirmará la devolución en la App de Cirkla y el aparato se depositará de nuevo en el Smart Locker. A continuación, se procederá al cálculo del importe a pagar, contabilizando las horas que el aparato ha estado fuera del Smart Locker. En el caso de que no sean horas completas, se cargará 1 hora completa a partir del minuto 15.

Finalmente, una notificación será enviada al usuario indicándole el importe total a pagar. A su vez, el usuario tendrá la posibilidad de dar su opinión en cuanto al servicio, y comunicar cualquier incidencia relativa al estado del aparato.

Una vez devueltos después de su uso, los aparatos están disponibles para alquiler, con la excepción de aquellos aparatos que hayan alcanzado el número de usos establecido para su mantenimiento. En ese caso, quedarán bloqueados sin posibilidad de alquiler, pendientes de recogida por parte de Cirkla para su mantenimiento periódico.

## Servicio por días

Para ciertos aparatos con menor rotación el servicio de alquiler será por días y no por horas.

La solicitud del servicio por parte del usuario también se llevará a cabo a través de la App de Cirkla, aunque los aparatos bajo esta modalidad no se encontrarán físicamente ubicados en el Smart Locker sino en el almacén de Cirkla. El servicio por días permitirá tanto reservas con antelación (cerradas) como inmediatas (abiertas).

En el momento de efectuar la reserva, se trasladará una petición de entrega del aparato al edificio al que el usuario está inscrito. Para ello, la empresa de logística recogerá el aparato del almacén de Cirkla y lo depositará en una de las taquillas del Smart Locker del edificio, en un plazo de 24 horas desde la confirmación de la reserva si esta es abierta o en el plazo establecido en el caso de reserva cerrada.

El usuario podrá consultar en la App el estado de su pedido en todo momento y recibirá una notificación una vez el aparato se haya depositado en el Smart Locker. Con la ayuda de la App de Cirkla, podrá conectarse con el Smart Locker para la apertura de la taquilla donde se encuentra el aparato reservado.



A partir del momento en que el aparato se deposite en el Smart Locker, la contabilización del alquiler por días del aparato se inicia.

Al finalizar su uso, se confirmará la devolución en la App de Cirkla y el usuario lo depositará de nuevo en el Smart Locker.

Una vez el usuario ha depositado de vuelta el aparato, se procederá al cálculo del importe a pagar, contabilizando los días que el aparato ha estado alquilado. En el caso de que no sean días completos, se cargará 1 día completo cuando se superen más de 2 horas contabilizadas en un nuevo día.

Finalmente, una notificación será enviada al usuario indicando el importe total del servicio. Igualmente, el usuario tendrá la posibilidad de dar su opinión y comunicar cualquier incidencia relativa al estado del aparato.

#### Mal funcionamiento del aparato/App/Smart Locker

En el caso de que el aparato/App/Smart Locker presente un funcionamiento deficiente, el usuario deberá contactar de inmediato con el Dpto. de Atención al Cliente de Cirkla, que gestionará la incidencia para su resolución. Si ésta se produce fuera del horario de soporte al usuario, quedará registrada para su tratamiento posterior.

Durante la gestión de la incidencia, si esta está relacionada con un aparato, se ofrecerá un sustituto a la mayor brevedad posible. El usuario devolverá el aparato averiado al Smart Locker, quedando bloqueado su uso hasta su recogida por parte de Cirkla para su posterior mantenimiento. Igualmente, Cirkla acordará con el usuario la recogida del aparato averiado en aquellos casos en que no se pueda depositar en las taquillas.

En estos casos, no se realizará ningún cargo al usuario por el uso del servicio.

Si la incidencia está relacionada con el App/Smart Locker, Cirkla gestionará su resolución con el proveedor correspondiente.

#### Retrasos en la devolución de aparatos

En el caso de retrasos en la devolución de los aparatos o tenencia de los mismos por un largo período de tiempo, se procederá al envío de una notificación al usuario, solicitando su entrega. En el caso de no realizarse, se cobrará el depósito realizado al inicio del alquiler y se le dará de baja de la plataforma.

## Aprovisionamiento de aparatos

La compra de aparatos del hogar inicialmente se llevará a cabo a través de acuerdos con mayoristas con el objetivo de reducir los costes asociados. A su vez, y a medida que la creación de alianzas y promoción de la Economía Circular se desarrollen, Cirkla centrará parte de sus esfuerzos en alcanzar acuerdos directos con fabricantes de los aparatos del hogar para su aprovisionamiento.

Los criterios de base para la selección de proveedores tendrán su foco en los siguientes aspectos:

Aparatos	Proveedores
<ul style="list-style-type: none"><li>- Eficiencia energética</li><li>- Calidad y prestaciones</li><li>- Tecnología</li><li>- Durabilidad y vida útil</li><li>- Reparabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perfil ASG</li><li>- Creación de alianzas en materia de Economía Circular</li><li>- Capacidad de negociación a nivel de costes</li><li>- Proximidad</li><li>- Servicio Postventa</li></ul>

## Distribución

La distribución asociada con las actividades de Cirkla se canalizará mediante los acuerdos firmados con operadores de edificios de alquiler y la instalación de Smart Lockers en sus zonas comunes, para poner a disposición de los inquilinos el servicio de pago por uso.

El suministro de aparatos en los distintos Smart Lockers instalados se llevará a cabo de forma externalizada, con acuerdos marco establecidos con proveedores logísticos, en cuya selección primará aspectos ASG, junto con aquellos relativos al sector que presta este tipo de servicios.

Los servicios de logística que principalmente se requerirán están relacionados con la distribución de aparatos del hogar a los distintos Smart Lockers ubicados en los edificios de alquiler que tengan contratados los servicios de Cirkla. Bien sea para la entrega y recogida de productos procedentes del almacén, como para la recogida de los mismos con destino al taller para su mantenimiento/reacondicionamiento.

A su vez, también se requerirá el servicio de transporte, para las entregas de compra de productos reacondicionados, cuya distribución se llevará a cabo a través de plataformas de venta de productos usados. También se distribuirán a través de plataformas especializadas en venta de productos reacondicionados, una vez obtenida la certificación correspondiente en materia de reacondicionamiento.

## Mantenimiento de Aparatos

En principio, Cirkla contará con un servicio de mantenimiento de aparatos propio, gestionado por personal interno. Se considerará también la externalización del servicio a través de alianzas y acuerdos con organizaciones del tercer sector dedicadas a la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión social.



El proceso de mantenimiento de los aparatos se activará a través de dos vías:

a) **Mantenimiento predictivo del aparato**

En base a las características de los distintos aparatos y a su antigüedad, se establecerá un mantenimiento predictivo al cabo de ciertas horas/días de uso. Para ello, un software de gestión de activos, o el propio aparato en el caso de que disponga de un sistema smart, contabilizará el tiempo de uso de cada aparato y una vez alcanzado el determinado para mantenimiento periódico, el aparato quedará bloqueado para reservas y se procederá a su recogida para posterior mantenimiento. Finalizado éste, en el caso de que el resultado sea positivo, el aparato se devolverá a un Smart Locker para su alquiler por horas o se trasladará al almacén de Cirkla para que quede disponible para su reserva por días. En el caso de que el resultado de la revisión sea negativo (aparato obsoleto por uso o tecnología) se procederá a su retirada del servicio de pago por uso, iniciando, según su estado, el proceso de reacondicionamiento y venta o el de gestión para reciclaje.

b) **Incidencia de mal estado/funcionamiento del aparato**

En el caso de que un usuario comunique una incidencia en relación con el mal estado/funcionamiento de un aparato a través del área de atención al cliente, el protocolo de mantenimiento descrito en el punto anterior se activará sin necesidad de haber alcanzado las horas/días de uso establecidos para el mantenimiento periódico.

## **Reacondicionamiento de Aparatos**

Según la naturaleza de los aparatos, se puede considerar su retirada del servicio de pago por uso, por ejemplo, por obsolescencia tecnológica o decisión comercial por reemplazo con nuevos modelos. En estos casos, el aparato pasará por una revisión y mantenimiento específicos destinados a su reacondicionamiento y posterior venta, potenciando así la circularidad del modelo de negocio de Cirkla.

## **Atención al Cliente**

El servicio de pago por uso de Cirkla estará disponible las 24 horas del día. Los usuarios podrán ponerse en contacto con Cirkla en todo momento mediante la plataforma online vía web o App, email y por medio de las redes sociales. En relación con la atención al cliente, se prestará de forma telefónica y en horario laboral, así como a través de la plataforma online y redes sociales.



## ANEXO 5.3: Evaluación de aparatos

La tabla siguiente muestra la lista de los aparatos analizados y su adecuación al modelo de negocio de Cirkla en base a los criterios evaluados (1 menos adecuado, 5 más adecuado). Se han excluido aparatos analizados pero descartados por no cumplir alguna de las premisas mínimas para ser válidos en el modelo de negocio.

MEDIA EVALUACIÓN PRODUCTOS	COMMODITY PERCIBIDA	OBSOLESCENCIA PERCIBIDA POR EL CLIENTE	ESPACIO OCUPADO	FRECUENCIA A USO	DURACIÓN DE CADA USO	COSTE ADQUISICIÓN PERCIBIDO	Puntuación Total
Aspiradora	4,4	3	3,8	4	2,2	3	20,4
Ventilador	5	2,2	3,6	3	4	2,4	20,2
Televisión	2,6	3,4	3,4	3,6	3	3,4	19,4
Portátil	1,4	3,6	1,6	4,6	3,4	4,2	18,8
Robot Limpasuelo (ej. Conga)	4,2	3,2	2,6	2,8	2,4	3,6	18,8
Accesorios de deporte/gimnasio	4,2	2,2	3,6	3,6	2,8	2,4	18,8
Limpiadora a vapor	4,8	2,4	3,6	1,4	2,4	3,4	18,0
Robot de cocina (ej. Thermomix)	2,2	2,6	2,8	3	2,8	4,2	17,6
Dehumificador	4,6	2,2	2,8	2,4	2,8	2,8	17,6
Video Consola	2,4	3,6	1,8	3,2	3	3,4	17,4
Máquina de coser	3,6	1,6	3,4	1,8	3	3,8	17,2
Drones	3	4	2,4	1,4	2	4,2	17,0
Tablet	1	3,8	1	4,2	3,2	3,6	16,8
Plancha	4	1,8	1,8	4,4	2,6	1,8	16,4
Impresora	4,2	2,8	2,6	2,2	1,4	2,6	15,8
Altavoz	3,6	2,6	1,6	2,8	2,6	2,2	15,4
Cámara de fotos	1,8	3,4	1,2	2	3,4	3,4	15,2
Lijadora eléctrica	4,6	2,8	2	1	2	2,4	14,8
Taladro	4,4	2,8	1,8	1,8	1,6	2,2	14,6
Atornillador eléctrico	4,6	2,8	1,4	1,2	1,4	2	13,4
Lector/Grabador DVD	5	3	1,2	1	1,2	1	12,4

## ANEXO 5.4: Modelo de precios

En este Anexo se muestra la base de cálculo para los precios de alquiler de aparatos basada en la metodología Value Pricing y en el reparto de valor generado por el aumento de la utilización media de los bienes fruto de un modelo de economía circular.

### Alquiler por horas

La siguiente tabla muestra la lista completa de aparatos seleccionados para el alquiler por horas y los datos del análisis de utilización por el usuario. El valor de adecuación al modelo de negocio es el resultado del análisis presentado en el Anexo 3.

Información de producto			
MEDIA EVALUACIÓN PRODUCTOS	Adecuación al modelo de negocio	media horas uso/mes	vida útil percibida comparación alquiler respecto compra (años)
Aspiradora	20,4	10	5,0
Robot Limpiasuelo (ej. Conga)	18,8	8	4,4
Robot de cocina (ej. Thermomix)	17,6	14	4,6
Video Consola	17,4	9	3,0
Tablet	16,8	17	3,0
Plancha	16,4	16	5,0
Impresora	15,8	4	3,8
Altavoz	15,4	10	3,8
<b>Promedio</b>	<b>17,3</b>	<b>11</b>	<b>4,1</b>

Tabla 1. Alquiler por horas. Información de producto y hábitos de uso

La siguiente tabla muestra, para la opción en que el usuario sea propietario del aparato, el cálculo del **coste por hora de uso** de este. El precio medio de compra se ha calculado con la media de los 15 aparatos más vendidos en cada categoría en portales líderes de la venta de este tipo de aparatos en España. Al coste de adquisición se le han añadido costes asociados a su uso y mantenimiento, obteniendo así el coste total de propiedad (CTP). Se ha calculado el coste anual en la vida útil percibida por el usuario dividiendo por la vida útil evaluada en la tabla 1. Finalmente se obtiene el **coste medio por hora de uso** dividiendo el coste anual entre las horas de uso anuales obtenidas en la tabla 1. Este es el valor fundamental para comparar las ventajas del servicio frente a la opción de compra del aparato, es lo que se conoce como el precio de la siguiente mejor alternativa al servicio o precio base de Next Best Alternative en el modelo Value Pricing.

MEDIA EVALUACIÓN PRODUCTOS	Coste compra aparato para usuario				
	Precio medio compra €	Costes propiedad añadidos (%)	Total cost ownership (TOC) €	Coste medio anual en vida útil percibida €	Coste medio por hora uso €/h
Aspiradora	194	10%	213	43	0,34
Robot Limpiasuelo (ej. Conga)	289	10%	318	72	0,77
Robot de cocina (ej. Thermomix)	619	20%	743	161	0,93
Video Consola	294	10%	323	108	0,96
Tablet	375	20%	450	150	0,74
Plancha	101	10%	111	22	0,11
Impresora	160	150%	400	105	2,19
Altavoz	83	10%	91	24	0,20
<b>Promedio</b>	<b>264</b>	<b>30%</b>	<b>331</b>	<b>86</b>	<b>0,78</b>

Tabla 2. Información coste para usuario de la opción de compra de aparato. Cálculo coste por hora uso

El modelo de negocio de Cirkla **genera valor mediante el aumento de la utilización media** de los aparatos ofertados. Por tanto, es necesario hacer un análisis de la utilización media de los aparatos por un usuario y fijar un objetivo de utilización deseada que garantice la rentabilidad del servicio al mismo tiempo que permita una tasa de disponibilidad para el usuario alta. Se ha fijado un objetivo de disponibilidad del 10% que garantiza una disponibilidad teórica para el usuario del 90%. Con estos datos se puede calcular el **ratio de usuarios para cada aparato** que utilizará el sistema para un ajuste óptimo de oferta-demanda-generación de valor.

Este análisis también ha servido para descartar aquellos aparatos que no pueden generar valor en este modelo de negocio por tener una utilización media demasiado alta para usar un modelo de compartición de bienes, y aquellos aparatos cuya demanda es menor y no pueden funcionar en un sistema de alquiler por horas disponible siempre en cada edificio y sólo son rentables en un sistema de alquiler por días con envío al edificio del usuario que lo solicita. La siguiente tabla recoge los resultados de este análisis de disponibilidad

MEDIA EVALUACIÓN PRODUCTOS	Análisis Disponibilidad					
	Horas disponibles anuales	Horas uso anual por usuario	Utilización media	Utilización objetivo	Horas uso total	Ratio usuarios por aparato
Aspiradora	8760	125	1,4%	10%	876	7,0
Robot Limpiasuelo (ej. Conga)	8760	94	1,1%	10%	876	9,4
Robot de cocina (ej. Thermomix)	8760	173	2,0%	10%	876	5,1
Video Consola	8760	113	1,3%	10%	876	7,8
Tablet	8760	202	2,3%	10%	876	4,3
Plancha	8760	197	2,2%	10%	876	4,5
Impresora	8760	48	0,5%	10%	876	18,3
Altavoz	8760	122	1,4%	10%	876	7,2
<b>Promedio</b>	<b>8760</b>	<b>134</b>	<b>1,5%</b>	<b>10%</b>	<b>876</b>	<b>7,9</b>

Tabla 3. Análisis de disponibilidad y objetivos de utilización. Cálculo de ratio usuarios por aparato

Se ha utilizado la metodología de Value Pricing y su análisis del valor económico de atributos del servicio para calcular **el precio que estarían dispuestos a pagar los usuarios por el valor añadido aportado por**



el servicio de Cirkla, como se ha descrito en el capítulo de precios. La tabla siguiente muestra la predisposición de los usuarios a pagar más o menos (en %) por los distintos atributos del servicio de Cirkla comparado con la alternativa de comprar el aparato.

Factores Principales	+ - Predisposición a pagar (%)
Funcionalidad / Prestaciones	8%
Disponibilidad	-15%
Eficiencia Energética	3%
Flexibilidad	4%
Mantenimiento	3%
Seguro Defectos o Averías	4%
Sostenibilidad	6%
Status / Imagen	-5%
Espacio Almacenamiento	7%
<b>Total</b>	<b>14%</b>

Tabla 4. Ponderación factores value pricing, predisposición de usuarios a pagar + o - en %

Tomando como precio de partida el coste medio por hora de uso de la alternativa de compra indicado en la tabla 2 (Precio base next best alternative), y la predisposición a pagar por el valor añadido de la tabla 4, se ha calculado el **precio basado en valor o value based price** del servicio Cirkla, este es el precio teórico que el usuario estaría dispuesto a pagar por el servicio.

No obstante, el modelo de Economía Circular de Cirkla genera valor por el aumento de la utilización media de los bienes como se ha calculado en la tabla 3. Para hacer más atractivo para el usuario el uso de una plataforma como Cirkla, parte de esa generación de valor se traslada al usuario en forma de una reducción del precio, de forma que **además de otros valores añadidos del servicio, el usuario tiene también la ventaja de que sea más económico que la compra del aparato**. Se ha calculado el valor económico generado por el aumento de la utilización media de los aparatos usando los datos de la tabla 2. El 25% de ese valor económico se traslada al usuario mediante una reducción del precio final, mientras que el 75% restante servirá para hacer económicamente viable el modelo de negocio de Cirkla. Restando al precio basado en valor, el valor generado por el modelo de negocio, se obtiene el precio final que pagará el usuario por hora de uso del aparato. La siguiente tabla muestra esos valores para el listado de aparatos.

Producto	Value Pricing Model					
	Precio Base Next Best Alternative (€/h)	Precio basado en valor Cirkla (€/h)	Coste anual por hora uso totales (€/h)	Valor generado por aumento utilización (€/h)	25 % reparto valor generado modelo para usuario (€/h)	Precio Final (€/h)
Aspiradora	0,34	0,39	0,05	0,29	0,07	0,32
Robot Limpiasuelo (ej. Conga)	0,77	0,88	0,08	0,69	0,17	0,71
Robot de cocina (ej. Thermomix)	0,93	1,07	0,18	0,75	0,19	0,88
Video Consola	0,96	1,09	0,12	0,83	0,21	0,88
Tablet	0,74	0,85	0,17	0,57	0,14	0,71
Plancha	0,11	0,13	0,03	0,09	0,02	0,11
Impresora	2,19	2,50	0,12	2,07	0,52	1,99
Altavoz inalámbrico	0,20	0,22	0,03	0,17	0,04	0,18
<b>Promedio</b>	<b>0,78</b>	<b>0,89</b>	<b>0,10</b>	<b>0,68</b>	<b>0,17</b>	<b>0,72</b>

Tabla 5. Modelo de precios. Cálculo de precio final usando metodología value pricing y reparto de valor

Gracias a este sistema el usuario puede disfrutar del uso de los aparatos sin necesidad de comprar y con un ahorro medio frente a la opción de compra del 7,7% y del 19,1% frente al precio que estaría dispuesto a pagar por los servicios añadidos ofrecidos por Cirkla como se muestra en la siguiente tabla

Producto	Value Pricing Model			Ahorro	
	Precio Base Next Best Alternative (€/h)	Precio basado en valor Cirkla (€/h)	Precio Final (€/h)	Ahorro frente a opción de compra (%)	Ahorro frente a value based price (%)
Aspiradora	0,34	0,39	0,32	7,2%	18,8%
Robot Limpiasuelo (ej. Conga)	0,77	0,88	0,71	8,1%	19,6%
Robot de cocina (ej. Thermomix)	0,93	1,07	0,88	5,9%	17,6%
Video Consola	0,96	1,09	0,88	7,6%	19,1%
Tablet	0,74	0,85	0,71	5,0%	16,9%
Plancha	0,11	0,13	0,11	5,2%	17,0%
Impresora	2,19	2,50	1,99	9,4%	20,7%
Altavoz inalámbrico	0,20	0,22	0,18	7,3%	18,8%
<b>Promedio</b>	<b>0,78</b>	<b>0,89</b>	<b>0,72</b>	<b>7,7%</b>	<b>19,1%</b>

6. Ahorro potencial por uso del servicio Cirkla frente a la alternativa de compra del aparato

## Alquiler por días

La siguiente tabla muestra la lista completa de aparatos seleccionados para el alquiler por días y los datos del análisis de utilización por el usuario. El valor de adecuación al modelo de negocio es el resultado del análisis presentado en el Anexo 3.

Información Producto			
Producto	Adecuación al modelo de negocio	Media días uso al año (d/año)	vida útil percibida comparación alquiler respecto compra (años)
Ordenador portátil	18,8	17	4,0
Limpiadora a vapor	18,0	7	5,2
Humidificador / Dehumificador	17,6	22	4,4
Máquina de coser	17,2	15	6,4
Drones	17,0	6	3,4
Cámara de fotos	15,2	21	4,6
Multiherramienta eléctrica	14,8	3	5,0
Taladro	14,6	5	5,4
Atornillador eléctrico	13,4	5	5,0
<b>Promedio</b>	<b>16,3</b>	<b>11</b>	<b>4,8</b>

Tabla 7. Alquiler por días. Información de producto y hábitos de uso

Usando la misma metodología que en el alquiler por horas, se ha calculado el **coste por día de uso** para la opción en que el usuario sea propietario del aparato. La tabla siguiente muestra los valores para el listado de aparatos seleccionado.

Producto	Coste compra aparato para usuario				
	Precio medio compra (€)	Costes propiedad añadidos (%)	Coste Total Propiedad (€)	Coste anual en vida útil percibida (€/año)	Coste medio por día uso (€/d)
Ordenador portátil	619	20%	743	186	10,92
Limpiadora a vapor	132	10%	145	28	3,99
Humidificador / Dehumificador	176	10%	193	44	2,05
Máquina de coser	171	20%	205	32	2,17
Drones	480	40%	672	198	32,94
Cámara de fotos	230	10%	253	55	2,68
Multiherramienta eléctrica	118	20%	141	28	10,27
Taladro	108	10%	119	22	4,40
Atornillador eléctrico	56	10%	61	12	2,45
<b>Promedio</b>	<b>232</b>	<b>17%</b>	<b>281</b>	<b>67</b>	<b>7,99</b>

Tabla 8. Información coste para usuario de la opción de compra de aparato. Cálculo coste por día de uso

La siguiente tabla muestra el análisis de disponibilidad, la utilización media y la utilización objetivo. En este caso como el servicio se reserva por el usuario con antelación, no es necesario un valor tan alto de disponibilidad teórica y se pueden conseguir objetivos de utilización más altos sin afectar significativamente a la disponibilidad real del usuario, se ha marcado en este caso un **objetivo de utilización media del 30%**. Con estos datos se ha calculado también el **ratio de usuarios por aparato** que se muestra a continuación.

Producto	Análisis Disponibilidad					
	Días disponibles anuales (d)	Días uso anual por usuario (d/año)	Utilización media	Utilización objetivo	Días uso total	Nº usuarios por aparato
Ordenador portátil	365	17	4,7%	30%	110	6,4
Limpiadora a vapor	365	7	1,9%	30%	110	15,6
Humidificador / Dehumificador	365	22	5,9%	30%	110	5,1
Máquina de coser	365	15	4,0%	30%	110	7,4
Drones	365	6	1,6%	30%	110	18,3
Cámara de fotos	365	21	5,6%	30%	110	5,3
Multiherramienta eléctrica	365	3	0,8%	30%	110	39,8
Taladro	365	5	1,4%	30%	110	21,9
Atornillador eléctrico	365	5	1,4%	30%	110	21,9
<b>Promedio</b>	<b>365</b>	<b>11</b>	<b>3,0%</b>	<b>30%</b>	<b>110</b>	<b>15,8</b>

Tabla 9. Análisis de disponibilidad y objetivos de utilización. Cálculo de ratio usuarios por aparato

Con la misma metodología de value pricing y el reparto de valor generado por el modelo de economía circular, se han calculado los valores de precio basado en valor, valor económico generado por el modelo de economía circular, y se ha seguido el mismo principio de reparto del 25% de ese valor para el usuario. Con estos datos los valores de precio final para el alquiler por día de los aparatos Cirkla son los mostrados en la siguiente tabla

Producto	Value Pricing Model					
	Precio Base Next Best Alternative (€/d)	Precio basado en valor Cirkla (€/d)	Coste anual por día uso totales (€/d)	Valor generado por aumento utilización (€/d)	25 % reparto valor generado modelo para usuario (€/d)	Precio Final (€/d)
Ordenador portátil	10,92	12,47	1,70	9,23	2,31	10,17
Limpiadora a vapor	3,99	4,56	0,26	3,73	0,93	3,62
Humidificador / Dehumificador	2,05	2,34	0,40	1,64	0,41	1,92
Máquina de coser	2,17	2,48	0,29	1,88	0,47	2,01
Drones	32,94	37,62	1,80	31,14	7,78	29,83
Cámara de fotos	2,68	3,06	0,50	2,18	0,54	2,52
Multiherramienta eléctrica	10,27	11,73	0,26	10,01	2,50	9,23
Taladro	4,40	5,03	0,20	4,20	1,05	3,98
Atornillador eléctrico	2,45	2,79	0,11	2,33	0,58	2,21
<b>Promedio</b>	<b>7,99</b>	<b>9,12</b>	<b>0,61</b>	<b>7,37</b>	<b>1,84</b>	<b>7,28</b>

Tabla 10. Modelo de precios. Cálculo de precio final usando metodología value pricing y reparto de valor

Con estos valores el ahorro medio frente a la alternativa de compra del aparato y frente al valor percibido por el servicio Cirkla para el servicio de alquiler por días es de 8,9% y 20,2% respectivamente.

Producto	Value Pricing Model			Ahorro	
	Precio Base Next Best Alternative (€/d)	Precio basado en valor Cirkla (€/d)	Precio Final (€/d)	Ahorro frente a opción de compra (%)	Ahorro frente a value based price (%)
Ordenador portátil	10,92	12,47	10,17	6,9%	18,5%
Limpiadora a vapor	3,99	4,56	3,62	9,2%	20,5%
Humidificador / Dehumificador	2,05	2,34	1,92	5,9%	17,6%
Máquina de coser	2,17	2,48	2,01	7,4%	18,9%
Drones	32,94	37,62	29,83	9,4%	20,7%
Cámara de fotos	2,68	3,06	2,52	6,1%	17,8%
Multiherramienta eléctrica	10,27	11,73	9,23	10,2%	21,3%
Taladro	4,40	5,03	3,98	9,7%	20,9%
Atornillador eléctrico	2,45	2,79	2,21	9,7%	20,9%
<b>Promedio</b>	<b>7,99</b>	<b>9,12</b>	<b>7,28</b>	<b>8,9%</b>	<b>20,2%</b>

Tabla 11. Ahorro potencial por uso del servicio Cirkla frente a la alternativa de compra del aparato

## ANEXO 5.5. Plan de comunicación

### Estrategia de contenidos Redes Sociales

#### Facebook

---

ROL: Informativo, didáctico

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: 3 post/semana

FORMATOS: Imagen, video, GIF, textos que generen interacción,...

#### Twitter

---

ROL: Informativo, dinamizador, creador de tendencias

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: 1 post/día

FORMATOS: Imagen, infografías, video, GIF, encuestas,...

#### Instagram

---

ROL: Aspiracional, inspirador, creador de vínculos

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: 3 post/semana

FORMATOS: Imagen, video, GIF,...

#### Linkedin

---

ROL: Captador del talento, creador de alianzas

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: 3 post/semana

FORMATOS: Imagen, video, infografías,...

#### Youtube

---

ROL: Didáctico, formativo,...

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: 1 video/mes

FORMATOS: Tutoriales,..



## Propuesta de Publicidad a 5 años

Publicidad					
Canales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Offline					
Medios locales (prensa, revistas, radio, tv)					
Medios nacionales (prensa, revistas, radio, tv)					
Online					
Medios locales digitales (prensa, revistas, tv, blogs)					
Publicidad en RRSS (Twitter, Facebook, Instagram, Youtube)					
Medios nacionales digitales (prensa, revistas, tv, blogs)					





## ANEXO 6.1. Plan financiero

### INVERSIONES

INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vida útil	Amortización (%)
Aparatos del Hogar	72.203,60		158.780,88	286.455,05	298.537,72	537.401,11	4,00	25%
Acondicionamiento Instalaciones	10.000,00		5.075,00	5.151,13	5.228,39	5.306,82	10,00	10%
Equipos informáticos y Telefonía Móvil	4.800,00		2.436,00	4.945,08	5.019,26	2.547,27	4,00	25%
Plataforma Online y Licencias de Software	19.036,00		1.067,31	19.083,32	23.549,79	33.000,00	3,00	33%
Mobiliario	6.000,00		3.045,00	3.090,68	3.137,04	3.184,09	10,00	10%
Utensilios y Herramientas	4.000,00		2.030,00	2.060,45	2.091,36	2.122,73	5,00	20%
Tesorería Inicial	15.000,00							
<b>TOTAL</b>	<b>131.039,60</b>	<b>0,00</b>	<b>172.434,20</b>	<b>320.785,70</b>	<b>337.563,55</b>	<b>583.562,02</b>		

INMOVILIZADO ACUMULADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aparatos del Hogar	72.203,60	72.203,60	230.984,49	517.439,53	815.977,26	1.353.378,37
Acondicionamiento Instalaciones	10.000,00	10.000,00	15.075,00	20.226,13	25.454,52	30.761,33
Equipos informáticos y Telefonía Móvil	4.800,00	4.800,00	7.236,00	12.181,08	17.200,34	19.747,61
Plataforma Online y Licencias de Software	19.036,00	19.036,00	20.103,31	39.186,64	62.736,42	95.736,42
Mobiliario	6.000,00	6.000,00	9.045,00	12.135,68	15.272,71	18.456,80
Utensilios y Herramientas	4.000,00	4.000,00	6.030,00	8.090,45	10.181,81	12.304,53
<b>TOTAL</b>	<b>116.039,60</b>	<b>116.039,60</b>	<b>288.473,80</b>	<b>609.259,50</b>	<b>946.823,05</b>	<b>1.530.385,07</b>

AMORTIZACIÓN ANUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aparatos del Hogar	0,00	18.050,90	57.746,12	129.359,88	203.994,31	338.344,59
Acondicionamiento Instalaciones	0,00	1.000,00	1.507,50	2.022,61	2.545,45	3.076,13
Equipos informáticos y Telefonía Móvil	0,00	1.200,00	1.809,00	3.045,27	4.300,08	4.936,90
Plataforma Online y Licencias de Software	0,00	6.345,33	6.701,10	13.062,21	20.912,14	31.912,14
Mobiliario	0,00	600,00	904,50	1.213,57	1.527,27	1.845,68
Utensilios y Herramientas	0,00	800,00	1.206,00	1.618,09	2.036,36	2.460,91
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>27.996,23</b>	<b>69.874,23</b>	<b>150.321,64</b>	<b>235.315,62</b>	<b>382.576,36</b>

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aparatos del Hogar	0,00	18.050,90	75.797,02	205.156,91	409.151,22	747.495,81
Acondicionamiento Instalaciones	0,00	1.000,00	2.507,50	4.530,11	7.075,56	10.151,70
Equipos informáticos y Telefonía Móvil	0,00	1.200,00	3.009,00	6.054,27	10.354,35	15.291,26
Plataforma Online y Licencias de Software	0,00	6.345,33	13.046,44	26.108,65	47.020,79	78.932,93
Mobiliario	0,00	600,00	1.504,50	2.718,07	4.245,34	6.091,02
Utensilios y Herramientas	0,00	800,00	2.006,00	3.624,09	5.660,45	8.121,36
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>27.996,23</b>	<b>97.870,46</b>	<b>248.192,10</b>	<b>483.507,72</b>	<b>866.084,07</b>

## FINANCIACION

### FINANCIACIÓN PROPIA:

#### Capital Social

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aportaciones al Capital	130.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

### FINANCIACIÓN AJENA:

#### Préstamos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leasing aparatos Hogar	72.203,60	0,00	158.780,88	286.455,05	298.537,72	537.401,11
Renting Smart Lockers	0,00	11.556,80	48.515,44	96.055,52	143.093,23	195.921,50
Nuevos préstamos constituidos	1.039,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total préstamos constituidos</b>	<b>73.243,21</b>	<b>11.556,80</b>	<b>207.296,33</b>	<b>382.510,57</b>	<b>441.630,95</b>	<b>733.322,61</b>

#### Condiciones Préstamos:

Tipo de interés %

4%

Años

4

Capital vivo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	73.243,21	55.995,16	38.057,19	19.401,71	0,00	0,00
Préstamos año1		11.556,80	8.835,29	6.004,92	3.061,33	0,00
Préstamos año2			207.296,33	158.480,11	107.711,24	54.911,61
Préstamos año3				382.510,57	292.433,13	198.752,61
Préstamos año4					441.630,95	337.631,26
Préstamos año5						733.322,61
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>73.243,21</b>	<b>67.551,96</b>	<b>254.188,81</b>	<b>566.397,29</b>	<b>844.836,65</b>	<b>1.324.618,09</b>

Gastos financieros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		2.929,73	2.239,81	1.522,29	776,07	0,00
Préstamos año1			462,27	353,41	240,20	122,45
Préstamos año2				8.291,85	6.339,20	4.308,45
Préstamos año3					15.300,42	6.339,20
Préstamos año4						17.665,24
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>2.929,73</b>	<b>2.702,08</b>	<b>10.167,55</b>	<b>22.655,89</b>	<b>28.435,34</b>

Devoluciones préstamos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		17.248,05	17.937,97	18.655,49	19.401,71	0,00
Préstamos año1			2.721,51	2.830,37	2.943,59	3.061,33
Préstamos año2				48.816,22	50.768,87	52.799,63
Préstamos año3					90.077,43	93.680,53
Préstamos año4						103.999,69
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.721,51</b>	<b>51.646,59</b>	<b>143.789,89</b>	<b>253.541,18</b>

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

### VENTAS

Nombre del producto o servicio	Alquiler horas	Alquiler días	Venta aparatos
Ventas estimadas año 1 (unidades)	171.935	10.855	0,00 €
Ventas estimadas año 2 (unidades)	549.849	34.713	0,00 €
Ventas estimadas año 3 (unidades)	1.172.278	83.258	0,00 €
Ventas estimadas año 4 (unidades)	1.666.198	157.784	0,00 €
Ventas estimadas año 5 (unidades)	2.775.261	210.247	12.996,65 €
Incremento anual ventas %			
Precio de venta año 1	0,57	4,65	
Incremento anual del precio %	-0,50%	-0,50%	-0,50%

Periodo medio de cobro (días)

### COSTE DE VENTAS

Nombre del producto o servicio	Alquiler horas	Alquiler días	Venta aparatos
TPV Virtual (% sobre € facturación)	0,60%	0,60%	0,60%
Coste logística por días de alquiler		1,50 €	
Coste pérdidas, daños, mal uso (% sobre € facturación)	1%	1%	
Incremento anual del coste %	1,50%	1,50%	1,50%

Periodo medio pago a proveedores (días)

Ingresos por ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler horas	97.863,27	314.531,57	673.934,20	962.674,57	1.611.472,11
Alquiler días	50.444,60	162.128,44	390.809,39	744.330,36	996.779,30
Venta aparatos	0,00	0,00	0,00	0,00	13.258,54
<b>TOTAL</b>	<b>148.307,87</b>	<b>476.660,01</b>	<b>1.064.743,60</b>	<b>1.707.004,93</b>	<b>2.621.509,95</b>

Coste de ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler horas TPV Virtual	587,18	1.887,19	4.043,61	5.776,05	9.668,83
Alquiler días Coste pérdidas, daños, mal uso	978,63	3.176,61	6.874,13	9.916,98	16.765,74
Alquiler días Logística	16.281,75	52.850,08	128.662,33	247.486,85	334.722,88
Alquiler días TPV Virtual	302,67	972,77	2.344,86	4.465,98	5.980,68
Alquiler días Coste pérdidas, daños, mal uso	504,45	1.637,42	3.986,25	7.667,71	10.370,48
Venta aparatos TPV Virtual	0,00	0,00	0,00	0,00	79,55
<b>TOTAL</b>	<b>18.654,68</b>	<b>60.524,07</b>	<b>145.911,17</b>	<b>275.313,57</b>	<b>377.588,16</b>

## GASTOS FIJOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Número de empleados</b>					
Número de empleados	4	6	10	14	16
<b>Salario mensual medio</b>	2.279,17	2.214,50	2.359,62	2.521,40	2.538,55
<b>Cuotas Seguridad Social %</b>	29,90%	29,90%	29,90%	29,90%	29,90%

### Otros gastos

Suministros (energía, agua, tlf.)	3.600,00	5.481,00	7.417,62	9.411,11	11.462,73
Limpieza	4.800,00	7.308,00	9.890,16	12.548,14	15.283,64
Material de Oficina	1.200,00	1.827,00	2.472,54	3.137,04	3.820,91
Repuestos Mantenimiento	1.805,09	7.220,36	15.878,09	28.645,50	29.853,77
Otros gastos personal (formación...)	4.376,00	6.377,76	11.326,17	16.943,82	19.496,06
Alquiler Espacio Coworking	7.200,00	7.308,00	11.126,43	22.586,65	22.925,45
Alquiler Taller-Almacén	15.600,00	23.751,00	32.143,02	40.781,46	49.671,81
Servicios Profesionales	1.200,00	1.827,00	3.708,81	6.274,07	7.641,82
Servidores y almacenamiento nube	765,93	777,42	1.578,16	3.203,67	6.503,44
Software - pago servicio	609,84	928,48	1.570,68	2.231,94	2.589,05
Seguros	1.263,56	3.511,53	7.368,45	10.522,75	17.812,49
Gastos de Transporte	3.600,00	5.400,00	9.000,00	9.000,00	10.800,00
Logística servicio pago por horas	7.850,93	25.483,87	55.146,59	79.557,42	134.500,52
Smart Lockers	11.556,80	48.515,44	96.055,52	143.093,23	195.921,50
Compensación Emisiones CO2	1.483,08	4.838,10	10.969,25	17.849,78	27.683,03
Marketing y Comunicación	15.432,31	33.562,40	78.389,56	139.891,06	190.897,27
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>82.343,54</b>	<b>184.117,37</b>	<b>354.041,05</b>	<b>545.677,63</b>	<b>746.863,49</b>

TOTAL GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios	109.400,00	159.444,00	283.154,21	423.595,62	487.401,59
Seguridad Social	32.710,60	47.673,76	84.663,11	126.655,09	145.733,08
Gastos Recursos Humanos	142.110,60	207.117,76	367.817,32	550.250,71	633.134,67
Marketing y Comunicación	15.432,31	33.562,40	78.389,56	139.891,06	190.897,27
Gastos operativos	66.911,23	150.554,97	275.651,49	405.786,57	555.966,22
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>224.454,14</b>	<b>391.235,12</b>	<b>721.858,37</b>	<b>1.095.928,34</b>	<b>1.379.998,15</b>

## CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>148.307,87</b>	<b>476.660,01</b>	<b>1.064.743,60</b>	<b>1.707.004,93</b>	<b>2.621.509,95</b>
Ingresos de Explotación	148.307,87	476.660,01	1.064.743,60	1.707.004,93	2.621.509,95
Gastos variables de Explotación	18.654,68	60.524,07	145.911,17	275.313,57	377.588,16
Recursos Humanos	142.110,60	207.117,76	367.817,32	550.250,71	633.134,67
Marketing y Comunicación	15.432,31	33.562,40	78.389,56	139.891,06	190.897,27
Gastos operativos	66.911,23	150.554,97	275.651,49	405.786,57	555.966,22
Dotación para la amortización	27.996,23	69.874,23	150.321,64	235.315,62	382.576,36
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>-122.797,19</b>	<b>-44.973,41</b>	<b>46.652,42</b>	<b>100.447,40</b>	<b>481.347,29</b>
Gastos financieros	2.929,73	2.702,08	10.167,55	22.655,89	28.435,34
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>-125.726,92</b>	<b>-47.675,49</b>	<b>36.484,87</b>	<b>77.791,50</b>	<b>452.911,94</b>
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	9.121,22	19.447,88	113.227,99
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-125.726,92</b>	<b>-47.675,49</b>	<b>27.363,65</b>	<b>58.343,63</b>	<b>339.683,96</b>
Dividendos	0,00	0,00	6.840,91	17.503,09	135.873,58
Dotación a Fundación Economía Circular	0,00	0,00	5.472,73	11.668,73	67.936,79
Dotación a Reservas	0,00	0,00	15.050,01	29.171,81	135.873,58

### Distribución de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Reservas</b>	0,00	0,00	15.050,01	29.171,81	135.873,58
<b>Dividendos</b>	0,00	0,00	6.840,91	17.503,09	135.873,58
<b>Dotación a Fundación EC</b>	0,00	0,00	5.472,73	11.668,73	67.936,79

<b>PORCENTAJES</b>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>148.308</b>	<b>476.660</b>	<b>1.064.744</b>	<b>1.707.005</b>	<b>2.621.510</b>
Ingresos de Explotación	100%	100%	100%	100%	100%
Compras	13%	13%	14%	16%	14%
Recursos Humanos	96%	43%	35%	32%	24%
Marketing	10%	7%	7%	8%	7%
Gastos operativos	45%	32%	26%	24%	21%
Dotación para la amortización	19%	15%	14%	14%	15%
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>-83%</b>	<b>-9%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>
Gastos financieros	2%	1%	1%	1%	1%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>-85%</b>	<b>-10%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>17%</b>
Impuesto sobre beneficios	0%	0%	1%	1%	4%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-85%</b>	<b>-10%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>

## OTROS DATOS

### EXPLICACIÓN

Impuesto sobre Beneficios %	25%				
Inflación interanual prevista %	1,50%				
Dividendo anual %	10%	10%	25%	30%	40%
Dotación a Fundación Economía Circular %	20%	20%	20%	20%	20%

## BALANCE PREVISIONAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	116.039,60	116.039,60	288.473,80	609.259,50	946.823,05	1.530.385,07
Amortización Inmovilizado	0,00	-27.996,23	-97.870,46	-248.192,10	-483.507,72	-866.084,07
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>116.039,60</b>	<b>88.043,37</b>	<b>190.603,34</b>	<b>361.067,40</b>	<b>463.315,33</b>	<b>664.301,00</b>
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	1.218,97	3.917,75	8.751,32	14.030,18	21.546,66
Tesorería	15.000,00	1.344,01	56.740,20	240.904,23	485.936,24	978.030,37
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.000,00</b>	<b>2.562,98</b>	<b>60.657,95</b>	<b>249.655,54</b>	<b>499.966,42</b>	<b>999.577,03</b>
Cuentas con socios deudoras	72.203,60	0,00	90.226,61	140.080,70	121.698,86	297.332,25
	<b>203.243,21</b>	<b>90.606,35</b>	<b>341.487,90</b>	<b>750.803,65</b>	<b>1.084.980,60</b>	<b>1.961.210,27</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Capital	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00	15.050,01	29.171,81	135.873,58
Resultado ejercicio	0,00	-125.726,92	-47.675,49	27.363,65	58.343,63	339.683,96
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>130.000,00</b>	<b>4.273,08</b>	<b>82.324,51</b>	<b>172.413,66</b>	<b>217.515,44</b>	<b>605.557,54</b>
Préstamos a largo plazo	73.243,21	67.551,96	254.188,81	566.397,29	844.836,65	1.324.618,09
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>73.243,21</b>	<b>67.551,96</b>	<b>254.188,81</b>	<b>566.397,29</b>	<b>844.836,65</b>	<b>1.324.618,09</b>
Proveedores	0,00	1.533,26	4.974,58	11.992,70	22.628,51	31.034,64
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>0,00</b>	<b>1.533,26</b>	<b>4.974,58</b>	<b>11.992,70</b>	<b>22.628,51</b>	<b>31.034,64</b>
Cuentas con socios acreedoras	0,00	17.248,05	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>203.243,21</b>	<b>90.606,35</b>	<b>341.487,90</b>	<b>750.803,65</b>	<b>1.084.980,60</b>	<b>1.961.210,27</b>

## PRESUPUESTO DE TESORERÍA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TESORERÍA INICIAL</b>	<b>15.000,00</b>	<b>87.203,60</b>	<b>1.344,01</b>	<b>56.740,20</b>	<b>240.904,23</b>	<b>485.936,24</b>
<b>COBROS</b>						
Cobros de ventas	0,00	147.088,90	472.742,25	1.055.992,28	1.692.974,76	2.599.963,30
Capital	130.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	73.243,21	11.556,80	207.296,33	382.510,57	441.630,95	733.322,61
<b>TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL</b>	<b>218.243,21</b>	<b>245.849,30</b>	<b>681.382,60</b>	<b>1.495.243,04</b>	<b>2.375.509,93</b>	<b>3.819.222,15</b>
<b>PAGOS</b>						
Inmovilizado	131.039,60	0,00	172.434,20	320.785,70	337.563,55	583.562,02
Suministros	0,00	17.121,42	55.549,49	133.918,47	252.685,06	346.553,52
Gastos de personal	0,00	142.110,60	207.117,76	367.817,32	550.250,71	633.134,67
Marketing	0,00	15.432,31	33.562,40	78.389,56	139.891,06	190.897,27
Gastos financieros	0,00	2.929,73	2.702,08	10.167,55	22.655,89	28.435,34
Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	2.721,51	51.646,59	143.789,89	253.541,18
Otros gastos	0,00	66.911,23	150.554,97	275.651,49	405.786,57	555.966,22
Pago Impuesto Beneficios	0,00	0,00	0,00	9.121,22	19.447,88	113.227,99
Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	6.840,91	17.503,09	135.873,58
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>131.039,60</b>	<b>244.505,29</b>	<b>624.642,40</b>	<b>1.254.338,82</b>	<b>1.889.573,69</b>	<b>2.841.191,78</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>87.203,60</b>	<b>1.344,01</b>	<b>56.740,20</b>	<b>240.904,23</b>	<b>485.936,24</b>	<b>978.030,37</b>



## ANEXO 6.2. Gastos marketing y comunicación

Comunicación					
Canales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Online					
Locales digitales (prensa, revistas, tv, blogs)	3.000	5.000	6.000	4.000	4.000
Nacionales digitales (prensa, revistas, tv,				8.000	8.000
Redes sociales (Twitter, Facebook,	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Offline					
Locales (prensa, revistas, radio, tv)			1000	2.000	2.000
Nacionales (prensa, revistas, radio, tv)				6.000	6.000
Ferias y congresos	1.000	3.000	7.500	10.000	12.500
Patrocinios y esponsorización				7.500	12.500
Otros gastos					
Presupuesto para reuniones de trabajo,	500	1.000	3.000	5.000	5.000
	<b>9.500</b>	<b>14.000</b>	<b>22.500</b>	<b>47.500</b>	<b>55.000</b>

Marketing					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros gastos marketing					
Estudios Mercado			6.000	10.000	10.000
Certificaciones			5.000	8.000	10.000
Promociones y descuentos	5.932	19.066	42.590	68.280	104.860
Servicio atención al cliente	1.868	5.975	9.554	13.579	18.094
CRM			12.000	20.000	30.000
Agencia marketing, SEO...			6.000	7.200	12.000
Otros gastos marketing			3.000	6.000	12.000
Total Otros gastos Marketing	<b>5.932</b>	<b>19.066</b>	<b>53.590</b>	<b>86.280</b>	<b>124.860</b>
<b>Total Marketing y Publicidad</b>	<b>15.432</b>	<b>33.066</b>	<b>76.090</b>	<b>133.780</b>	<b>179.860</b>