1. OBJETO DEL PROYECTO

1.1. Introducción

El presente proyecto expone el **Plan de Empresa y Estudio de Viabilidad Económica y Financiera** correspondiente a una RESIDENCIA UNIVERSITARIA localizada en el núcleo urbano de Madrid, y a la que se le conocerá con el nombre de **"Residence Hall"**.

Para ello, vamos aprovechar el mercado generado por las distintas escuelas de negocios ubicadas en Madrid, algunas de las cuales son reconocidas como las mejores escuelas del mundo al contar con más de 30 años impartiendo una gran variedad de programas de postgrado en español e inglés.

Múltiples e importantes son las utilidades de un plan de empresa elaborado con rigurosidad, para la creación de nuevo negocio:

- De esta forma ayuda a definir la oportunidad de negocio con enorme profundidad.
- Servirá para determinar con bastante certeza la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- En el plan de empresa se desarrollan las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para llevar a cabo los objetivos que en el propio plan se han previsto.
- El plan de empresa servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa, sus desviaciones, y como una valiosa información para la realización de presupuestos e informes.
- Desde un punto de vista externo el plan de empresa, será la tarjeta de presentación y del proyecto ante terceras personas (bancos, instituciones de inversión públicas y privadas, posibles colaboradores o inversores, etc.).

De forma resumida se puede decir que, se recogen los objetivos, las estrategias que se piensan desarrollar en la iniciativa empresarial para alcanzar el proyecto empresarial concreto y, un análisis minucioso de todas las variables que se pueden dar, a fin de evitar tanto el desconocimiento de éstas, como de situaciones indeseables.

1.2. Antecedentes

La alta competitividad existente en el mercado laboral y la tendencia hacia una economía más globalizada que se desarrolló a partir de los años 90, ha provocado que los profesionales se encuentren cada vez más cualificados y con ello la aparición de una necesidad de formación postgrado.

Esto se traduce en que las escuelas de negocio españolas están experimentando un crecimiento superior al de las Universidades. Según recoge un estudio de la consultora DBK, el crecimiento de sus ingresos, en cifras, ha estado en torno al 8% para las primeras y en un 5% para las segundas, y es que el número de estudiantes matriculados ha aumentado para las universidades pero lo ha hecho rompiendo la tendencia histórica[1].

¿Por qué esta diferencia? Porque las escuelas de negocios son las encargadas de proporcionar aquellos conocimientos específicos sobre una gran variedad de posibilidades. Como ejemplo se ha obtenido la definición de la misión de una de las principales de España, la escuela de negocios IESE:

> "*El IESE aspira a proporcionar una contribución duradera a la profesión de la dirección, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a ejecutivos de todo el mundo*."[2]

Este tipo de formación, aunque ha empezado a desarrollarse abundantemente en tiempos reciente, no quiere decir que sea de ahora, es decir, la primera escuela de negocio en España data de 1953, con la EOI o Escuela de Organización Industrial creada por los Ministerios de Industria y Educación, y la formación postgraduado comenzaría en los siguientes años[3], concretamente a principios de los sesenta, por lo que se le puede asumir casi 50 años de antigüedad.

¿Es España una referencia del sector de las escuelas de negocio? España cuenta con tres escuelas de negocios situadas entre las 20 mejores del mundo, según estudios del diario *Financial Times* y de la revista *The Economist*.[4], lo cual no asegura una demanda de alumnos previsiblemente constante.

---

[1] http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N720_F22022005.HTML
[2] http://www.iese.edu/es/IESE/AboutIESE/aboutIESE.asp
[3] http://estudios.universia.es/seccionEspecial.jsp?idEspecial=75&idSeccion=5325&title=EVOLUCION-ES-ESPA%D1A&idSeccionAd=5
[4] http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/03/%C2%BFpor-que-espana-tiene-buenas-escuelas-de-negocios-y-malas-universidades.php

¿Por qué son las escuelas tan importantes para el modelo de negocio? Porque podemos considerar a nuestra idea como un producto complementario y dependiente de dichas escuelas.

1.3. Justificación del plan de empresa

La "Residence Hall", es una residencia de estudiantes orientada principalmente al mercado de alumnos de postgrados que se desplazan hasta la capital para cursar sus estudios durante un periodo aproximado de un año.

Dentro de los numerosos alumnos que cursan alguno de los programas tipo master o estudios de postgrado que actualmente imparten las diferentes escuelas de negocios, la idea del presente plan de negocio está dirigida principalmente a los estudiantes de los programas a tiempo completo o "full-time". Para comprender dicha idea de negocio, debe partirse del conocimiento del perfil de los alumnos de estos tipos de estudios. Normalmente, éstos son personas de una edad superior a los 28 años, titulados superiores, con experiencia laboral mínima de 3-4 años, con un nivel adquisitivo y cultural medio-alto y que dada la proyección internacional de las escuelas, tiene muy diversas procedencias geográficas, como puede apreciarse en la **Ilustración 1.** Por este motivo, la "Residence Hall" basará su oferta de alojamiento y servicios en la calidad y atención personalizada, de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en nuestros clientes.

	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09
España	35,3%	43,8%	33,6%	27,4%	16,8%	21,3%	17,9%	18,3%	16,5%	15,5%	16,6%
Hispano América	31,4%	23,6%	29,2%	19,7%	25,7%	27,5%	21,4%	24,8%	29,9%	27,9%	25,3%
Europa	29,4%	25,8%	23,9%	30,8%	39,7%	37,3%	43,4%	31,8%	26,2%	26,2%	25,3%
EEUU	2,0%	4,5%	8,0%	12,0%	10,1%	7,7%	7,2%	10,1%	6,2%	8,9%	9,3%
Asia Pacífico	0,0%	0,0%	0,0%	6,0%	4,5%	2,1%	4,1%	5,8%	9,7%	9,9%	12,2%
Europa Centro y Este	0,0%	2,2%	4,4%	2,6%	2,2%	3,8%	3,4%	6,1%	6,8%	6,5%	6,6%
África y Oriente Medio	2,0%	0,0%	0,9%	1,7%	1,1%	0,3%	2,4%	3,1%	4,8%	5,1%	4,7%
TOTAL	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Ilustración 1: Distribución expresada en % de las procedencias geográficas de los alumnos del IE desde el curso académico 1998-1999 hasta la actualidad.

Fuente: IE Business School.

Conforme a la tabla recogida en el **Anexo 1**, actualmente el IE Business School impulsado por sus progresivas mejoras en el ranking europeo y mundial de las

escuelas de negocios (2º en 2008 a nivel no americano según el Business Week[5] y 1ª del mundo en programas MBA según el Wall Street Journal[6]) y por su gran variedad de programas tipo master, ha provocado que su número de alumnos se haya ido incrementando durante la última década sin parar. Concretamente, en el actual curso lectivo 2008-2009 cuenta con aproximadamente unos 660 alumnos extranjeros realizando programas tipo master presenciales, por lo que durante su estancia en Madrid requerirán alojamiento. A esto hay que sumar que dentro del 16% considerado como alumnos españoles (ver **Ilustración 1**) únicamente alrededor de un 5% son residentes en la Comunidad de Madrid, y por lo tanto con alojamiento propio. Si a éstos les sumamos los antiguos alumnos del IE que una vez finalizados sus estudios deciden permanecer en Madrid para buscar un empleo, es fácil situar esta cifra en torno a unos 700 clientes potenciales/año para dicha escuela de negocio.

Actualmente, esta demanda no se ve satisfecha de modo eficaz por el mercado de residencias de estudiantes o de productos sustitutivos como los pisos de alquiler, colegios mayores, etc., retrasándose en muchos casos la obtención de un alojamiento entorno a las 2 semanas y pudiendo llegar en un número importante de casos hasta el mes como pueden observarse en la **Ilustración 2**, en la que se muestran los resultados recogidos en el **Anexo 2** de una encuesta realizada sobre una población de 200 alumnos de diferentes postgrados. La explicación a este hecho puede encontrarse en diversos motivos como son:

- Existencia de un mercado atomizado de residencias de estudiantes y pisos de alquiler.
- La situación de las escuelas de negocios en una de las zonas más caras de Madrid, lo que encarece enormemente los precios.
- El desalineamiento entre las expectativas y los estándares de calidad del alumno y la oferta del mercado.
- Las dificultades de entendimiento para los estudiantes extranjeros que no hablan español.
- Las reticencias de los gestores de las residencias de estudiantes a alquilar un cuarto a una persona que posee un título universitario o las reticencias de los caseros a arrendar un piso a un estudiante.

[5] http://www.businessweek.com/bschools/rankings/
[6] http://www.abc.es/20090917/economia-empresas/business-school-primera-escuela-20090917.html

- Finalmente, las condiciones financieras (fianzas, avales, etc.) que suelen imponerse en el mercado.

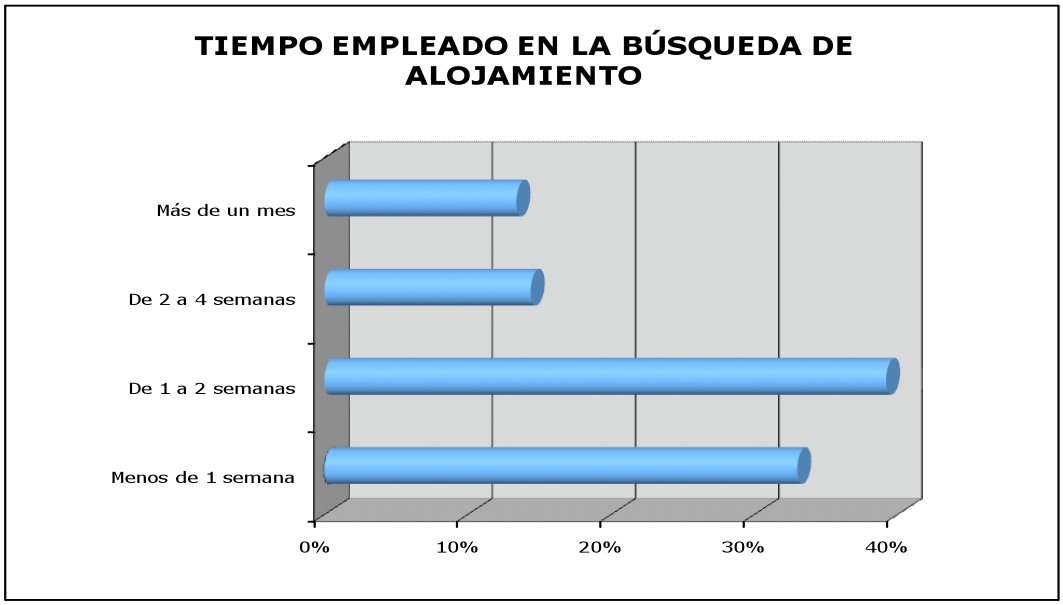

Ilustración 2: Distribución (expresada en %) de los tiempos medios empleados por los alumnos de postgrados en la búsqueda de un alojamiento adecuado en Madrid.

Fuente: Encuesta de elaboración propia y realizada sobre una población de 200 alumnos.

1.4. Sumario

En este apartado se establece de forma resumida, la estructura seguida en el desarrollo del proyecto que coincide con los diferentes apartados de los que consta el Plan de Empresa. Se incluye igualmente, una breve descripción de cada uno de los capítulos principales.

Se comienza con una *Introducción y Consideraciones Previas al Plan de Empresa* en al que se fijan conceptos y se explica de forma detallada cada una de las partes de las que consta.

A continuación se prosigue definiendo la misión, fijando objetivos y factores claves que determinen el éxito de la empresa y que viene recogido en el apartado *Definición de la Misión de la Empresa*, partiendo de la información reportada por una encuesta realizada entre alumnos de postgrados de diferentes escuelas de negocios y apoyándome en una Cadena de Valor de Porter.

Se prosigue con un *Análisis Interno y Externo* de la empresa y del entorno de ésta, con el firme objetivo de detectar posibles factores de riesgos como pueden ser puntos débiles o amenazas, y con la intención de minimizar los riesgos que puedan aparecer

en el desarrollo futuro de la actividad. Como herramienta de análisis se ha utilizado un diagrama DAFO. A su vez se definirá el cliente potencial adecuado para nuestra empresa.

Una vez realizado este paso, se define el futuro *Plan de Marketing* a seguir por la empresa en el que se especifican qué producto y servicios se van a ofrecer, con qué características, a qué precio, cómo se van a ofrecer y cuáles son los canales de comunicación elegidos para llegar a los clientes finales.

Dentro del *Plan de Operaciones* se comienza definiendo la localización más adecuada para el inmueble, partiendo de un abanico de posibilidad. Se continúa definiendo las distintas necesidades de recursos materiales y humanos para el correcto desarrollo de la actividad.

Seguidamente se define el *Plan de Recursos Humanos* en el que se especifican las diferentes responsabilidades y tareas a realizar por los empleados, en lo que se conoce como diseño de puestos. También se establecerán los costes salariales para cada puesto, mediante equidad interna, externa y política retributiva de la empresa.

En todo proceso de creación de empresa, la forma jurídica es una de las decisiones iniciales que se ha de tomar, de ahí que se analizan las ventajas e inconvenientes que ofrecen las distintas formas jurídicas existentes en la actualidad, con el fin de tomar la decisión que más se adapte a los objetivos empresariales que viene recogido en el *Plan Jurídico-Legal*.

Ya por último, se finaliza el cuerpo principal del documento con el *Plan Económico-Financiero.* En él, quedan recogidas todas las hipótesis planteadas y los cálculos necesarios, para determinar las cuentas previsionales necesarios con el que obtener un juicio sobre la viabilidad del proyecto. Dichas cuentas están formadas, principalmente, por Balances y Cuentas de Resultados principalmente.