

4. ANALISIS GENERAL

4.1. Análisis Interno

El análisis interno, es el apartado del plan de empresa en el que se describen las características del equipo promotor, tratando de establecer un profundo análisis de cuáles son sus capacidades, habilidades y limitaciones. Este apartado es de vital importancia, pues permite al emprendedor o promotor de la idea de negocio y, por tanto a la empresa, estar en disposición de extraer la máxima rentabilidad de sus potencialidades, así como reducir, en la medida de lo posible, las consecuencias negativas de sus puntos débiles.

Para llevar a cabo dicho análisis, se debe realizar un riguroso examen interno de forma objetiva y crítica de tal forma que se pueda establecer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la nueva empresa.

Se analizarán las capacidades del equipo promotor utilizando los siguientes ejes básicos de diagnóstico, partiendo de los datos personales:

- Capacidades Personales
- Capacidades Técnicas
- Capacidades de Gestión
- Capacidades Financieras

Para cada uno de los apartados anteriores, se han planteado una serie de cuestiones específicas sobre las que basar el análisis de modo que, faciliten la tarea de reflexión y examen crítico; las cuales quedan recogidas a continuación:

Capacidades Personales:

Madurez	•¿Es bastante maduro?
Entereza	•¿Se agobia con los problemas?
Organización	•¿Tiene las cosas ordenadas normalmente?
Perseverancia	•¿Acaba lo que empieza?
Simpatía	•¿Es considerado una persona simpática por los demás?
Mediación	•¿Sabe mediar en conflictos?

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades Técnicas:

Comercial	• ¿Se cree capacitado para vender su producto?
Maquinaria	• ¿Se ve capacitado para trabajar con las herramientas disponibles?
Calidad	• ¿Qué es para usted la calidad?
Experiencia	• ¿Posee experiencia en negocios similares?

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades de Gestión:

Dirección	• ¿Puede dirigir la empresa sin problemas? • ¿Puede tomar decisiones sin problemas?
Formación	• ¿Con que estudios cuenta?
Normativa	• ¿Conoce la normativa y leyes que le afectan?

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades Financieras:

Fondos Propios	• ¿Con que fondos propios cuenta?
Fondos Ajenos	• ¿Cuánto dinero va a solicitar a elementos externos?
Relaciones	• ¿Cuenta con relaciones en el sector?

Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Descripción del promotor

Se trata de realizar un perfil del promotor del proyecto empresarial desde los diferentes puntos de vista enunciados anteriormente. El primer paso es reflejar en un documento base los datos personales, profesionales y laborales del emprendedor con la intención de realizar una especie de autorretrato personal y profesional y hacer, de este modo, una breve descripción del propio perfil, en este caso y al tratarse de un

proyecto docente, se van utilizar los datos del alumno. Esa información se incluye en la siguiente ficha **Ilustración 12**:

DATOS PERSONALES Y CURRICULARES	
Nombre	Ignacio Palomo Muñoz
Domicilio	C/ Guadamar 3 pt 13, Sevilla
Edad	28 años
Formación	MBA por el Instituto de Empresa Ingeniero en Organización Industrial Ingeniero Técnico Industrial
Experiencia Laboral	3 años y medio en empresas dedicadas al desarrollo de proyectos técnicos de ingeniería y de la construcción.

Ilustración 12: Datos personales y curriculares del promotor.

Fuente: Elaboración Propia.

Seguidamente se procede a desarrollar una nueva ficha, **Ilustración 13**, en la que se recoge las respuestas a las cuestiones planteadas anteriormente:

CAPACIDADES	PTOS. FUERTES	PTOS. DEBILES
CAPACIDADES PERSONALES		
Madurez	Persona bastante madura	
Entereza		Baja templanza
Organización	Persona muy organizada y estructurada	
Perseverancia	Constante en el desempeño	
Simpatía	Normal	
Mediación	Con capacidad de diálogo	
CAPACIDADES TECNICAS		
Comercial		Ninguna experiencia
Maquinarias	Hábil con el uso de ordenadores	
Calidad	Concepto muy importante y diferenciador	
Experiencia		No cuenta con experiencia en este sector
CAPACIDADES DE GESTION		
Dirección	Realización de un MBA	

Formación	Formación variada según datos anteriores	
Normativa		Desconocimiento de la normativa específica del sector
CAPACIDADES FINANCIERAS		
Fondos propios	Cuenta con ahorros	
Fondos Ajenos		Se dispondrá de deuda bancaria según sea necesario
Relaciones		Ha sido antiguo alumno del Instituto de empresa

Ilustración 13: Resumen de capacidades del promotor.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Análisis Externo

4.3.1. Definición del mercado de referencia

Para definir el mercado de referencia se deben definir tres puntos básicos, qué necesidades se quieren satisfacer, cómo las vamos a satisfacer y quién o quiénes son los que tienen dichas necesidades.

¿Qué necesidades se quieren satisfacer?

El poder disfrutar de un alojamiento de calidad, con estilo, dentro de la urbe madrileña y con una amplia gama de servicios adecuados a las necesidades de nuestros clientes.

¿Cómo se van a satisfacer?

Ofreciendo, día a día unos amplios servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, facilitando las tareas diarias, fomentando las relaciones personales de forma que complementan así una magnífica localización.

Nuestra insignia serán los factores claves del éxito, la calidad, el trato personalizado, el estilo y el desarrollo de las relaciones humanas.

¿A quién nos dirigimos?

A todos aquellos que, por el motivo que sea y siendo estudiantes de postgrado, sepan apreciar el diseño y las comodidades ofertadas conviviendo en un ambiente internacional y multicultural, es decir, individuos que sepan valorar un alojamiento de calidad.

4.3.2. Análisis del sector

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) y conforme se puede observar en la **Ilustración 14**, durante el curso 2006/2007 se matricularon 1.410.440 alumnos en estudios universitarios, es decir, un 1,6 % menos que en el curso anterior. Si bien, resulta significativo que mientras la universidad pública registra un descenso del 2,1 %, la universidad privada aumenta sus alumnos en un 3,0 %. Por comunidades autónomas y excluyendo las universidades a distancia, la comunidad de Madrid tiene el mayor número de estudiantes universitarios con 232.449, seguida por Andalucía (227.499) y Cataluña (175.638). En el extremo contrario se encuentran Cantabria (10.790) y La Rioja (6.457). Podría considerarse esta disminución de alumnos como un factor de riesgo para el sector de las residencias de estudiantes, si bien, esto no ocurre al tratarse éste de un tipo de negocio apenas influenciado por el entorno general, aunque sí por el específico. Es decir, la ciudad en la que está situada la residencia de estudiantes así como la dimensión de su Universidad o la mayor o menor proyección internacional de la misma, son los factores que tienen una importancia definitiva.

	Curso 2004/2005	Curso 2005/2006	Curso 2006/2007
TOTAL	1.446.879	1.433.016	1.410.440
Universidades Públicas	1.313.475.	1.294.767	1.268.031
Universidades Privadas	133.404	138.249	142.409

Ilustración 14: Evolución del número de alumnos matriculados en la Universidad española entre los períodos 2004/2005 y 2006/2007.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

El sector de las residencias de estudiantes se trata de un sector maduro en el que existen un gran número de competidores. En el caso concreto de Madrid, así como en la mayoría de las ciudades españolas, la gestión de gran parte de estas residencias se

lleva a cabo de un modo poco profesional en el que la gran cantidad de negocios se mantienen gracias al fuerte diferencial existente entre oferta y demanda, siendo ésta última mucho mayor que la capacidad ofertada. Un ejemplo muy reciente de este fenómeno podemos verlo en la reciente apertura en Madrid de la Residencia Benito Pérez Galdós,⁷ inaugurada para el curso 2007-2008 en pleno campus universitario madrileño y, que a pesar de ofertar 330 plazas para estudiantes, presentaba listas de espera de más de 400 universitarios a pesar de los más de 80 competidores existentes en el sector.

La principal consecuencia de esta competencia, es la reducción de los márgenes de beneficios y la equiparación general de los precios de unas residencias con otras. Así, como puede observarse en la **Ilustración 15**, en Madrid, una habitación individual con baño tiene un precio medio de aproximadamente 800 euros mensuales. Sin embargo, este precio puede encarecerse incluso por encima de los 1.000 euros dependiendo de los servicios y las prestaciones de cada alojamiento que pueden variar desde el mero alojamiento y uso de las instalaciones básicas a incluir diferentes servicios que aportan un valor añadido extra que se ven obviamente reflejados en el precio.

TIPO DE HABITACIÓN				
	Individual	Doble	Triple	TOTAL
Precio medio	807 €	708 €	-----	-----
Rango de precios	450-1.300 €	420-1.000 €	-----	-----
Número de plazas	9.529	494	96	10.119
% sobre el total	94%	5%	1%	100%

Ilustración 15: Descripción de los precios y la distribución de las plazas de alojamiento existentes actualmente en Madrid.

Fuente: www.Madrid.org

Por lo general, la ubicación de las residencias de estudiantes suele encontrarse muy próximas al campus universitario, y muy bien comunicadas por medio de metro, y autobuses. La oferta potencial que se puede encontrar en una residencia de estudiantes podría dividirse principalmente en dos grupos diferentes:

⁷ www.residenciagaldos.com

- **Habitaciones individuales:** suele ser el tipo de alojamiento más demandado al ofrecer una mayor intimidad y una mejor disposición para el estudio. Su contrapartida es el precio.
- **Habitaciones dobles:** tienen un menor coste si bien presenta el riesgo de los posibles problemas derivados de la convivencia en el día a día.

Debe mencionarse que aunque existen residencias de estudiantes que ofrecen habitaciones de tres o más plazas, el porcentaje de las mismas respecto al total es insignificante ya que suele ser un recurso que, por lo general no gusta y al que sólo se accede si hay falta de otras alternativas (ver de nuevo **Ilustración 15**).

Otra característica muy importante de este sector es la importante demanda estacional existente. La gran mayoría de las residencias presentan una ocupación máxima durante los meses que abarcan el curso académico, es decir, de octubre a julio. Durante agosto y septiembre, la actividad es baja, por lo que muchas de las residencias deciden cerrar sus puertas o tratan de ajustar su oferta para captar a clientes eventuales que puedan estar en la ciudad realizando un intercambio, cursos de verano o incluso de turismo.

4.3.3. Perfil del cliente

Las residencias de estudiantes tienen como público objetivo a estudiantes universitarios de edades comprendidas normalmente entre los 18 y los 25 años. Sin embargo, existe un nicho de mercado como es el alojamiento de aquellas personas que tras haber finalizado sus estudios universitarios, decide realizar un master. Como ya hemos comentado anteriormente, este perfil de alumno es significativamente diferente al alumno universitario por lo que sus expectativas de una residencia de estudiantes son muy diferentes.

Centrándonos en este tipo de clientes, y en concreto, en aquellos que realizan un programa “full-time” presentamos a continuación un análisis del sector a través de las cinco fuerzas de Michael Porter cuyo esquema se encuentra recogido en la **Ilustración 16**. Dicho modelo nos permite de una forma estructurada, analizar la actual situación de los competidores, las distintas posiciones y poderes de negociación tanto de los proveedores como de los futuros clientes, las diferentes barreras de entrada a nuevos competidores y la influencia de productos sustitutos.

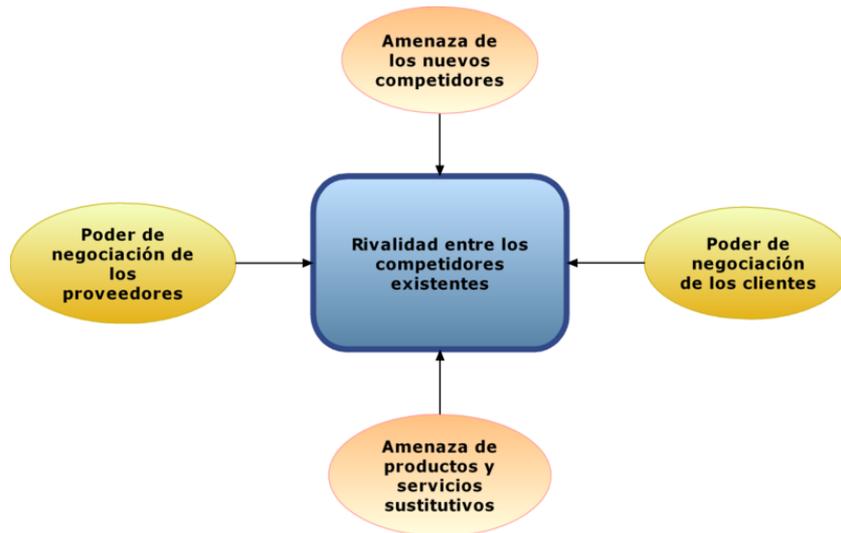


Ilustración 16: Esquema del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

4.3.3.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes, en este caso, los alumnos, es prácticamente inexistente ya que como comentamos anteriormente a pesar de existir un importante desequilibrio entre la oferta y la demanda, continúa habiendo listas de espera para entrar en muchas de las residencias de estudiantes actualmente en funcionamiento en Madrid.

4.3.3.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Como comentamos anteriormente, el sector de las residencias de estudiantes en Madrid es un sector maduro y concentrado puesto que actualmente existen más de 80 residencias de estudiantes en funcionamiento que ofertan aproximadamente unas 10.000 plazas, sobre todo cerca de la zona universitaria. En el **Anexo 4**, puede encontrarse un listado de las mismas.

El hecho de que la gran mayoría de las mismas se centre en la zona universitaria de Madrid, hace que su influencia como competidores de nuestra idea de negocio sea pequeña ya que el tiempo empleado para desplazarse desde las mismas hasta las escuelas de negocios excede al tiempo máximo de desplazamiento que estarían dispuestos a emplear nuestros clientes potenciales (ver **Ilustración 7**). Al mismo tiempo, el hecho de que el segmento de cliente al que se dirigen estas residencias (mucho más joven que los alumnos de postgrados), las limitaciones horarias, especialmente los fines de semana, y el número, tipo y calidad de los *servicios*

ofrecidos por este tipo de alojamientos, hace que la oferta de la “Residence Hall” sea algo mucho más atractiva.

Dentro del sector de los competidores debe hacerse mención de lo que podríamos llamar “competidores desleales” constituido por, pisos con numerosas habitaciones que funcionan a modo de residencias universitarias. Se trata de un mercado que se nutre del boca a boca que puede ofrecer precios más reducidos porque no declara sus ingresos a la Hacienda Pública ni paga impuestos al Ayuntamiento de Madrid por permisos y licencias.

4.3.3.3. Amenazas de productos y servicios sustitutivos

Al margen de los numerosos competidores existentes en el sector de las residencias de estudiantes, también existen otras formas de alojamiento que pueden considerarse productos sustitutivos como son los pisos de alquiler, los pisos de familiares o las pensiones y hostales, y que comentamos a continuación:

- **Colegios mayores:** Son similares a las residencias universitarias pero cuentan con una jerarquía establecida y más controles internos.
- **Pisos de alquiler:** es el producto sustitutivo por excelencia. Su elección se debe a diversos criterios como el vivir sin un control externo, vivir con un grupo de amigos de forma más íntima y también, en función del número de personas que lo compartan, el precio del alojamiento puede ser más competitivo que el de una residencia de estudiantes si bien, una vez que se le suman los gastos comunes y la manutención las cifras pueden quedarse a la par o incluso resultar superiores.
- **Pisos de familiares:** cubre gran parte de las necesidades del alumno si bien requiere de que algún familiar viva en la ciudad de estudio y el alumno puede no disfrutar de la libertad personal que podría tener en otro tipo de alojamientos.
- **Pensiones y hostales:** a pesar del bajo precio que pueden suponer, sus instalaciones y servicios suelen ser limitados. Además, su actividad no está dirigida al mismo segmento de clientes por lo que puede resultar incómodo para el estudiante.

Sin embargo, dado que ninguno de estos productos sustitutivos podría ofertar en conjunto todos los servicios ofrecidos por una residencia de estudiantes, ni otros intangibles como, la convivencia en un ambiente multicultural, con expectativas

parecidas y un nivel socio-cultural medio-alto, etc. consideramos que no existe un tipo de servicio como el ofrecido por lo que del mismo modo, tampoco existirán productos sustitutivos alternativos.

4.3.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Dentro de este apartado, distinguiremos a los proveedores en función del momento en que estos son necesarios. Así, tendremos:

- **Proveedores requeridos inicialmente** o proveedores de todos los activos inmovilizados (mobiliario, electrodomésticos, etc.) si bien podrán ser requeridos en momentos puntuales para llevar a cabo la reposición de alguno de activos dañados. Dado que la relación con ellos será puntual, la negociación se basará en el precio y en los descuentos proporcionados por la economía de escala, es decir, por la compra de grandes volúmenes de mercancías.
- **Proveedores de aprovisionamientos:** principalmente los encargados de gestionar el servicio de restauración de la residencia y consumibles diarios. En este caso, los factores decisivos de negociación se basarán no sólo en el precio, también en la calidad y el cumplimiento de los plazos de entrega y servicio previstos.

A modo de resumen, podríamos concluir que una vez conseguido el inmueble y debido al elevado número de posibles (sector bastante atomizado) proveedores disponibles en el mercado, no cuentan con el suficiente poder de negociación para dirigir las negociaciones de precios.

4.3.3.5. Amenaza de los nuevos competidores. Barreras de entradas

La principal barrera de entrada de un negocio como el de las residencias de estudiantes es, la importante necesidad de capital requerida inicialmente para adquirir todos los activos inmovilizados, al igual que la dificultad para obtener el inmueble o solar que cumpla con las expectativas de localización de sus clientes potenciales.

4.4. Evaluación de la situación actual

De todos los puntos analizados en los apartados anteriores, se resumen a continuación aquellos puntos que supondrán una oportunidad o una amenaza para nuestro negocio.

4.4.1. Diagrama DAFO

Consiste en la elaboración de una matriz en la que se incorporan todos aquellos aspectos relevantes que constituyan Oportunidades, Amenazas, Fortalezas o Debilidades. Es una herramienta muy sencilla pero muy práctica y extendida con la que llevar a cabo el análisis de la situación actual.

- Oportunidades: Son aquellos aspectos que ofrecen alguna opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea de negocio. Suelen ser factores que provienen del exterior, siendo los más importantes los que derivan de la existencia de mercados atractivos y con posibilidades de ser acometidos, es decir, la existencia de oportunidades de negocio.

- Amenazas: Se definen como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar los riesgos de la misma o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Todo aquello que plantea un riesgo. Proviene del exterior.

- Fortalezas: Aquellos aspectos en los que se dispone de una ventaja favorable que sitúa a la futura empresa en una buena situación. Tienen su origen en el interior de la organización. Generalmente proviene de recursos valiosos de los que dispone la empresa. Éstos pueden ser tanto materiales como inmateriales, es decir, conocimientos, productos, tecnología, personal, etc.

- Debilidades: Corresponden a aspectos negativos de origen interno que suponen limitaciones o dificultades para el desarrollo de la actividad, deben ser minimizados. Se hallan normalmente en las carencias de recursos o ausencia de capacidades tanto materiales como humanas.

4.4.1.1. Oportunidades

El cliente ha pasado de encontrarse en un mercado de demanda a otro de oferta por lo que será más exigente en calidad de los productos ofertados. Así mismo, se le dará mayor valor a los servicios ofrecidos.

La decoración y el estilo jugarán un papel fundamental, ya que son los primeros detonantes de la calidad del producto y servicio.

Importante que este sector haya sido tan aceptado por una alta parte de la población, principalmente en gente entre 24-30 años, edad del público objetivo.

La demanda es alta.

El cliente, valorará cada vez más la comodidad, el ahorro de tiempo, espacio, servicios y trabajo que le supone un tipo de oferta como la que se ofrece en este proyecto.

El alojamiento residencial es un sector que se muestra dinámico y en expansión y pasado a ocupar un lugar importante en el sector de la construcción.

Situación de apuros económicos para promotoras y constructoras que nos ofrecen un poder de negociación y ventajas económicas en precios a la hora de adquirir un inmueble.

Se prevé un futuro favorable para las soluciones de alojamiento que sepan combinar comodidad, convivencia y calidad.

Nos especializamos en un nicho con amplitud internacional.

Nos vamos a ubicar en una zona de alto tránsito, con buenos medios de comunicación, y a poca distancia de núcleos empresariales y comerciales.

Los cambios tecnológicos también van a favor de un tipo de negocio como el previsto, ya que permiten maximizar la rentabilidad de los espacios y los servicios.

4.4.1.2. Amenazas

Nos desenvolvemos en unos momentos de gran incertidumbre económica con grandes subidas de impuestos.

La crisis económica frene el tránsito entre países de personas.

Nos encontramos dentro de un sector maduro y con alta competencia.

A parte de los competidores directos con un modelo de negocio parecido, también se debe tener en cuenta otras formas de alojamientos, como pueden ser los pisos de alquiler, al ser un sustitutivo importante aunque de menor calidad.

El fuerte crecimiento del sector de la formación en cursos de postgrados, que por un lado supone una ventaja y una oportunidad para nosotros, también supone una

amenaza debido a que se está ampliando rápidamente la cobertura que ofrece el sector de alojamiento. Por tanto, la competencia está creciendo a un ritmo importante.

Se prevé una estabilización del número de habitantes, sobre todo porque la crisis ha frenado el desarrollo de promociones inmobiliarias y la adquisición de nueva vivienda.

El envejecimiento de la población puede suponer una amenaza al producirse una posible disminución de los estudiantes de cursos de postgrados.

Recientemente se ha reconocido que alrededor de 9 millones de españoles poseen una economía que está por debajo del umbral de la pobreza⁸.

Existe una legislación muy exigente y una serie de riesgos que se deberán controlar.

Al contar con un alto número de clientes de otras nacionalidades el cambio dólar – euro respecto de la moneda local pueden producir grandes variaciones en el poder adquisitivo.

4.4.1.3. Fortalezas

Nuestro producto será, básicamente, un producto de calidad y que da respuesta a la demanda de servicios que se produce en el mercado.

Nuestros productos son de concepción simple, con habitaciones sencillas y distribuciones idénticas.

Menús variados durante la semana ofreciendo variedad en las comidas.

Buena relación calidad-precio.

Al ser una empresa que depende directamente de otras con un reconocido prestigio internacional nos aprovechamos de los beneficios de sus marcas.

Se cuenta con la permanente transmisión de información y estadísticas de admisión por parte de las distintas escuelas de negocio lo que nos permite determinar previsiones de demandas bastantes exactas.

El servicio llevará implícito el correspondiente control de calidad y ofrecerá siempre un servicio homogéneo.

Uno de nuestros factores claves de éxito, es el estilo, el cual nos permitirá diferenciarnos de los competidores.

Comunicación plena y eficaz con el personal, proveedores y clientes sobre la actividad de la empresa.

⁸ <http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/2008/09/09/179929.php>

4.4.1.4. Debilidades

No se cuenta con todo el espacio exterior deseado para la ubicación de otros servicios complementarios como pistas para ejercitar deportes, gimnasio, etc.

Sector muy maduro.

Inversión inicial muy alta, por la necesidad de adquirir el inmueble y el mobiliario.

El precio final puede oscilar según la concurrencia de programas y de los precios de los distintos servicios ofertados como son internet, limpieza, etc.

Dificultades para competir con las principales empresas ubicadas en la zona.

Capacidad fija, sin posibilidad de ampliación.

4.4.2. Cuadro resumen del diagrama DAFO

A continuación se muestra un cuadro resumen del análisis DAFO anterior, en el que se recogen las principales ideas.



Ilustración 17: Diagrama DAFO

Fuente: Elaboración Propia.