

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Introducción

El plan de negocio ha de contemplar toda una serie de elementos relacionados con la manera en que la empresa va a crear sus factores.

Factores tan importantes como determinar la ubicación estratégica de la residencia, la capacidad de los recursos, estimar la cantidad de personal que se necesitará para las distintas funciones o tareas, son cuestiones que pueden tener una gran influencia en la marcha de la empresa si no han sido consideradas con anterioridad. Todo ello implica una reflexión sobre las dimensiones del negocio, con respecto tanto a su organización funcional como a la contratación de los medios materiales y humanos necesarios.

El producto que vamos a obtener de nuestra actividad será principalmente el alojamiento de personas en la residencia, siendo de menor índole servicios secundarios ofertados. Las características de nuestro producto, dependerán de:

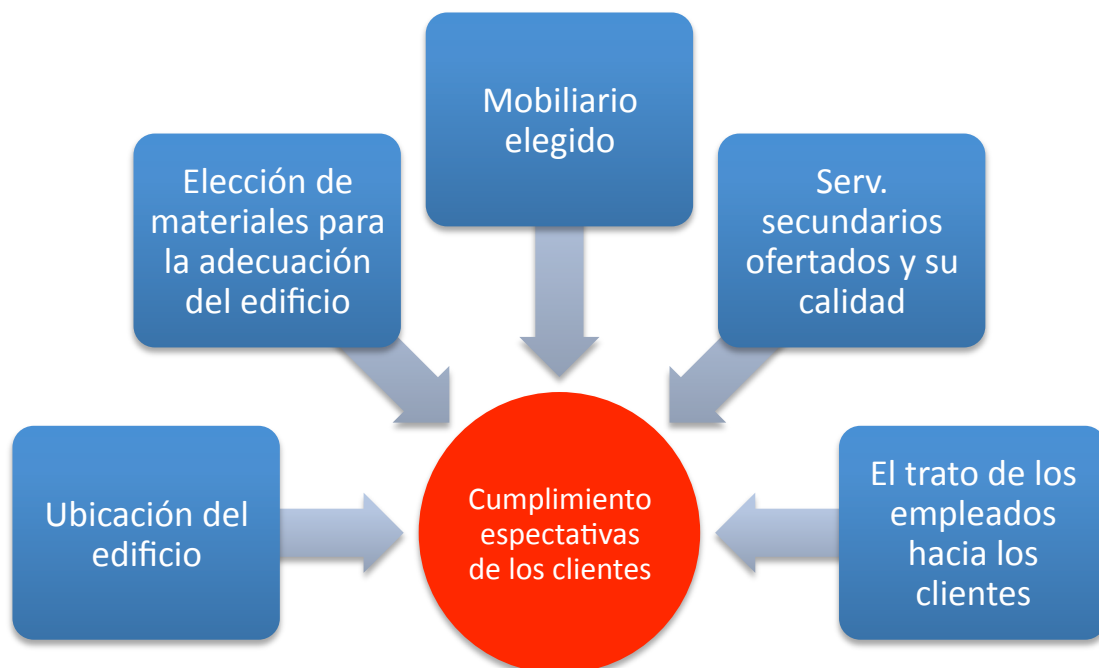


Ilustración 21: Proceso de toma de decisiones del consumidor

Fuente: Elaboración propia

Todas estas características vendrán fijadas por la dirección del centro tanto en el presente documento como en decisiones posteriores. Con esto se quiere dejar presente que este documento no es estático sino que podrá sufrir modificaciones a lo largo de su vida útil.

El proceso de admisión en la residencia sería de la siguiente manera:

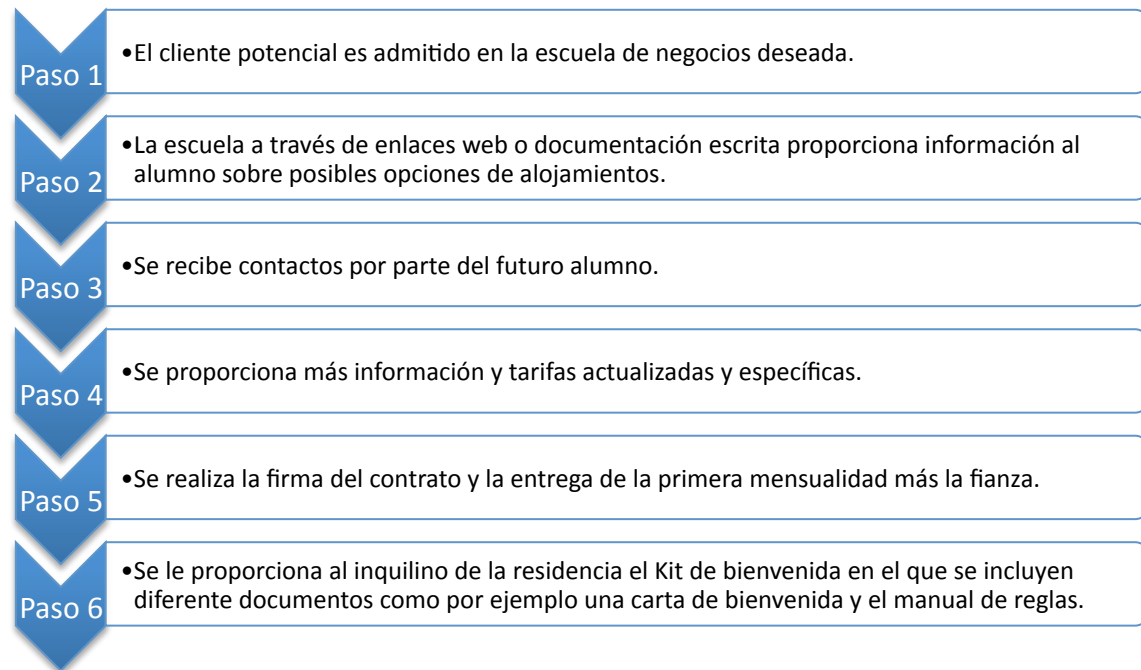


Ilustración 22: Proceso de admisión.

Fuente: Elaboración propia.

Según lo visto anteriormente se pueden definir *dos pasos claves* dentro del proceso, ambos de tipo comercial:

- Paso 2: La transmisión correcta de la información por parte de las escuelas negocio.
- Paso 4: La labor comercial por parte de “Residence Hall”, de forma que se influya en el proceso de decisión del potencial cliente.

6.2. Análisis de localización

6.2.1. Introducción a la localización

Para el análisis de localización se van a tener en cuenta las siguientes cuatro fases:

- **Análisis preliminar:** estudio de las estrategias empresariales y políticas de las diversas áreas. Se debe evaluar la importancia de cada factor distinguiendo entre factores dominantes (gran impacto sobre ingresos de la empresa) y secundarios.
- **Búsqueda de alternativas de localización:** se establecen localizaciones posibles.
- **Evaluación de alternativas:** recopilación de toda la información sobre cada localización con medidas cuantitativas y cualitativas respecto a cada uno de los factores considerados.
- **Selección de la localización:** a través de análisis cuantitativos y/o cualitativos se definirá la localización elegida.

Los principales factores que van a influir en la elección de la localización son los siguientes:

- Dimensiones de los inmuebles:
 - Por razones de maximizar el número de habitaciones.
 - Poder dotar de más servicios secundarios.
- Comunicaciones: Buenos medios de comunicación de forma, que los clientes puedan acceder de forma rápida a sus centros.
- Distancia entre al residencia y los centros de estudios.
- Suministros básicos: Zonas en las que se pueda contar con todos los suministros, (agua, electricidad, gas, etc.) para el correcto desarrollo de la actividad.
- Marco jurídico: Los edificios han de cumplir todas las necesidades legislativas y jurídicas, de ámbito local y nacional de forma que se produzca un correcto desarrollo de la actividad.
- Calidad de vida de la zona: Se procurará una ubicación en la que el nivel de vida sea agradable para los inquilinos.

6.2.2. Análisis preliminar

Se han considerado los siguientes factores para la localización de la actividad:

- Metros cuadrados del edificio: La razón es obvia ya que según las dimensiones del edificio se podrá tener un mayor número de habitaciones y con ello más inquilinos.

- Precio: Se prestará especial interés en localizar un inmueble con un precio competitivo, ya que ésto determina el precio final de las habitaciones en gran medida.
- Distancia entre las escuelas de negocio: En respuesta a la encuesta realizada la residencia debe encontrarse a distancia que se pueda recorrer en aproximadamente 20 minutos andando.
- Posibilidad de zonas ajardinadas: Se valorará que el edificio pueda contar zonas verdes propias para el disfrute de la climatología favorable en los meses de primavera.
- Cercanía a bocas de metro y paradas de autobús, para facilitar el desplazamiento entre puntos de más distancia.
- Cercanía de centros comerciales: para que nuestros clientes se puedan dotar de aquellas cosas que crean necesarias como consumibles, ropas, etc.

Los factores de más peso serán los *metros cuadrado del edificio, precio y distancia entre las escuelas y la residencia*, esto se traducirá en un valor más alto en el peso relativo en la matriz de cálculo de localización como se puede ver más adelante.

6.2.3. Búsqueda de alternativas

Se han considerado diez inmuebles, como posibles ubicaciones de la actividad, a continuación se especifica su localización aproximada, sus metros cuadrados y el precio⁹:

- A. C/ Santa María, 1.900 m², 7,8 mill. de €.
- B. C/ Juan Álvarez Mendizábal, 3.000 m², 10 mill. de €.
- C. C/ De Berlanga del Duero, 1.915 m², 5 mill. de €.
- D. Paseo de Recoletos, 2.656 m², 23,3 mill. de €.
- E. C/ Del Almirante, 3.480 m², 20,6 mill. de €.
- F. C/ De Castilla, 5.164 m², 11,3 mill. de €.
- G. C/ Alcalá, 3.234 m², 17,5 mill. de €.
- H. C/ Modesto la Fuente, 2.620 m², 8,3 mill. de €.
- I. C/ de Atocha, 1.480 m², 7 mill. de €.
- J. C/ Joaquín Costa, 1.100 m², 9,8 mill. de €.

⁹ Información obtenida de: <http://www.yaencontre.com>

6.2.4. Técnica elegida y evaluación de alternativas

Se ha elegido para la elección de localización una herramienta multicriterio, concretamente el método de los *factores ponderados*, ya que permite la incorporación en el análisis toda clase de consideraciones, sean de carácter cuantitativo o cualitativo.

Los pasos a seguir para este método son los siguientes:

- Se identifican los factores más relevantes
- Se establece una ponderación entre ellos en función de su importancia relativa
- Se puntúa cada alternativa para cada uno de esos criterios a partir de una escala previamente determinada
- Se obtiene una calificación global, P_i , de cada alternativa, teniendo en cuenta la puntuación de la misma en cada factor y el peso relativo del mismo: $P_i = \sum w_j P_{ij}$.

Evaluación de alternativas

En la siguiente tabla se evalúan las distintas posibilidades:

FACTORES	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS				
		A	B	C	D	E
m2 de la EDIFICACION	0,2	5	9	4	8	8
PRECIO	0,2	8	8	8	2	2
DISTANCIA	0,25	2	4	1	6	6
ZONAS VERDES	0,15	10	3	2	1	3
COMUNICACIONES	0,15	2	4	1	6	6
CENT. COMERCIALES	0,05	4	4	1	4	4
PUNTUACION TOTAL		5,1	5,65	3,15	4,75	5,05
FACTORES	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS				
		F	G	H	I	J
m2 de la EDIFICACION	0,2	10	9	8	3	2
PRECIO	0,2	10	9	8	8	4
DISTANCIA	0,25	1	3	9	2	8
ZONAS VERDES	0,15	2	8	10	2	4
COMUNICACIONES	0,15	2	5	8	10	5
CENT. COMERCIALES	0,05	2	6	4	1	3
PUNTUACION TOTAL		4,95	6,6	8,35	4,55	4,7

Ilustración 23: Matriz de factores por ponderación para el cálculo de la opción más favorable.

Fuente: Elaboración propia.

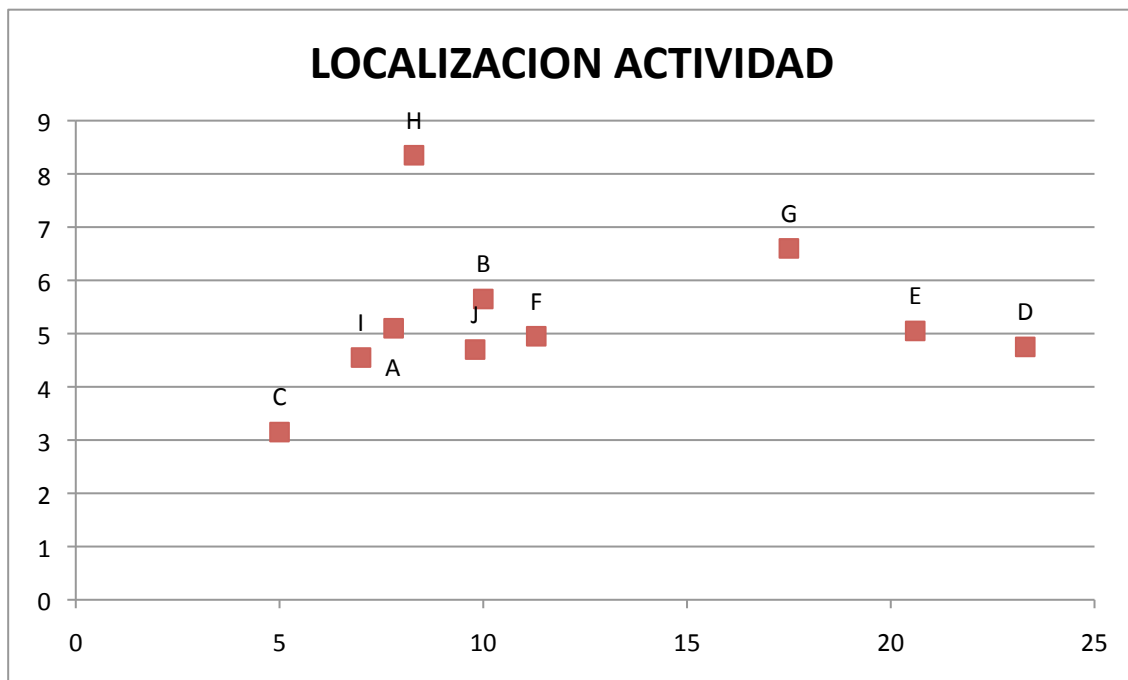


Ilustración 24: Tabla localización de la actividad Valoración versus Precio (mill. de €).

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5. Justificación de la elección

La elección óptima es aquella que para un precio menor tenga una puntuación mayor, es decir, la localización debería estar ubicada en el cuadrante izquierdo superior dentro del gráfico. Y dentro de estas opciones se tendrán en cuenta las que mayor puntuación tengan en los factores definidos como críticos.

Se ha optado por la localización “H”, es decir, el edificio ubicado en la *calle Mosdeto la Fuente en la zona de Chamberí*, porque aunque no se encuentra de forma muy destacada en la zona de la izquierda, está cerca del límite, sí obtiene la puntuación más elevada.

La localización exacta se puede apreciar en plano siguiente, extraído de Google Maps:

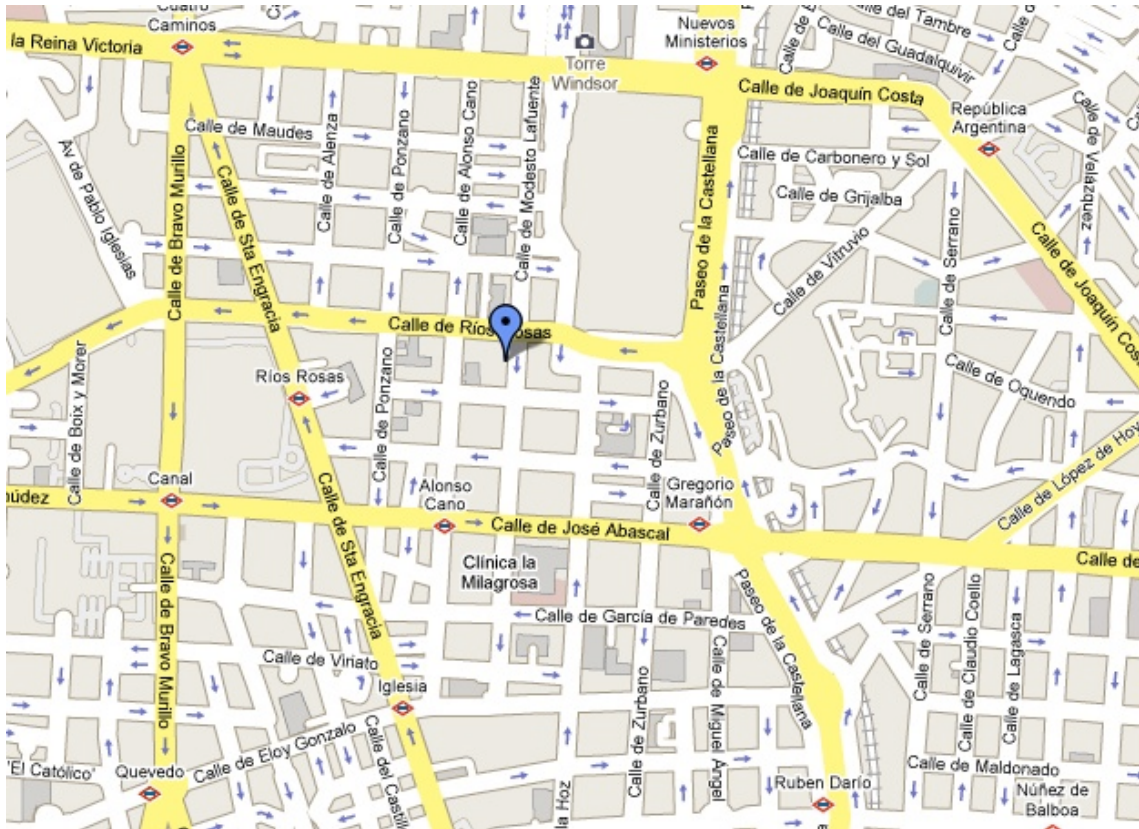


Ilustración 25: Localización exacta del inmueble para la “Residence Hall”.

Fuente: Elaboración propia y Google Maps.

Dicha localización permitirá ofertar aproximadamente 119 habitaciones individuales de 12 m², con cuarto de baño propio y equipadas con cama de 1,40 m, armario, mesa de estudio y estanterías (ver **Ilustración 6**). EL baño irá equipado con inodoro, plato de ducha y lavabo. En ellas se dispondrá de todos los servicios básicos (luz, calefacción, y aire acondicionado). En el **Anexo 5** se muestra, a modo de borrador, la distribución de una de las plantas de la residencia, conteniendo 23 habitaciones por planta.

Toda la residencia dispondrá de conexión a internet inalámbrica, zonas comunes y de una serie de servicios de acuerdo a los requisitos recogidos en la encuesta realizada y que engloban desde servicio de lavandería, comedor y salas comunes de estudio (ver **Figura 10**).

6.3. Procesos y operaciones

A la llegada de los residentes, se les entregará la llave de la habitación que les habrá sido asignada, un kit de bienvenida en el que se incluyen, una carta de bienvenida, un folio con los servicios de los que dispone, otro con los que ha contratado como paquetes externos, manual con derechos y obligaciones del inquilino, normas de

buena conducta, un folio con los horarios del centro y una tarjeta identificativa que les permitirá entrar y salir de las instalaciones cuando éstas estén cerradas. Todos los alumnos extranjeros que no estén en posesión del NIE, deberán dejar una fotocopia del pasaporte en la administración a su llegada.

La residencia estará abierta al público desde las 7 a 23 horas, durante las cuales también estará abierta la conserjería. El resto del tiempo, cada estudiante podrá entrar y salir utilizando la tarjeta identificativa con banda magnética que se le entregará a su llegada. Los domingos la residencia permanecerá cerrada, por lo que la entrada de cualquier persona ajena, será responsabilidad del interno que la acompañe.

Las tarjetas magnéticas son personales e intransferibles, los estudiantes que pierdan su llave deberán comunicarlo a la conserjería lo antes posible. La pérdida de la llave supondrá un recargo de 5 euros.

Las quejas y necesidades de los estudiantes serán atendidas en la conserjería durante el horario de atención al público ya mencionado.

Las habitaciones deberán ser liberadas para la limpieza todos los días, de Lunes a Sábado, desde las 9 a las 14 horas (en aquellos casos en los que este contratado el paquete de limpieza). En el caso que una habitación no esté libre, no podrá ser limpiada hasta el día siguiente.

6.4. Compras de materias primas

Todas aquellas materias primas necesarias como pueden ser suministros para limpieza, material de oficina y demás materias se realizará según catálogos y mediante convenios con proveedores y suministradores especializados, y siempre y cuando reúnan la especificaciones necesarias.

6.5. Definición de los servicios adicionales

6.5.1. Comedor

Gestionado mediante “outsourcing”, abrirá de lunes a viernes, sirviéndose el desayuno de 7:30 a 9:00, las comidas de 13:30 a 16:30 y las cenas de 20:00 hasta las 23:00 horas. Actualmente, se está negociando con la empresa que ofrece servicios alimentarios a colectividades, de la que se prescinde el nombre, la gestión del comedor con el objetivo de que sea esta compañía la que realice la inversión en la cocina y el mobiliario necesario. Como contrapartida, se le concederá un contrato de

explotación en exclusiva de la instalación por 24 meses. El precio del desayuno será de 2 euros mientras que el de la comida y la cena de 5 euros (dichos precios se han obtenido mediante aproximación con los costes en un supermercado nacional). Estos costes los asumirá la residencia de modo que los estudiantes únicamente tendrán que confirmar en conserjería su asistencia a la comida y/o a la cena como mínimo 12 horas antes, ya que el proveedor únicamente cobrará por comidas servidas.

6.5.2. Lavandería

La residencia dispondrá de lavandería propia compuesta por 6 lavadoras de 14 kg, 4 secadoras y 6 centros de planchado. La superficie de la lavandería será de aproximadamente 50 m² y la inversión necesaria está cercana a unos 6.000 euros. El servicio de lavandería funcionará a monedas siendo el precio por cada aparato de 1 euro. Será un servicio abierto desde las 14:00 horas hasta las 6:00 del día, y que desde 6:00 hasta las 14:00 el uso está reservado para personal de residencia con la intención de que puedan ofrecer el servicio de “paquete de lavandería” para todos aquellos clientes que lo tengan contratado.

6.5.3. Salas comunes

La residencia dispondrá de 2 salas comunes, de unos 60 m² cada una, equipadas con televisión, sofás, mesas, sillas, máquinas de vending, etc. a disposición de los estudiantes. Como ya se ha comentado anteriormente, las máquinas expendedoras son un servicio más que ofrece la residencia y una pequeña fuente de ingresos extraordinarios. Esta sala permanecerá abierta todo los días las 24 horas del día, y podrá ser utilizada en cualquier momento salvo durante los horarios de limpieza.

6.5.4. Sala de reprografía

A su vez también la residencia contará con un espacio habilitado con máquinas fotocopadoras, scanners y impresoras, que previo pago de un paquete o mediante la obtención de fichas, cualquier inquilino de la residencia podrá imprimir o copiar trabajos y documentos. Este espacio contará con una superficie aproximada de 30 m².

6.6. Capacidad

6.6.1. Edificio

La capacidad de “Residence Hall” viene determinada por el número de habitaciones disponible en cada momento. Inicialmente se contará con 119 habitaciones

individuales, de las cuales 4 de ellas estarán habilitadas para personas con ciertas discapacidades o deficiencias físicas.

La única posibilidad de ampliación sería mediante la adquisición de otro inmueble o mediante la reducción de espacios comunes, soluciones que a priori no se consideran adecuadas o efectivas.

6.6.2. Personal

Las necesidades de personal vendrán impuestas principalmente por el número de residentes, manteniendo un personal fijo mínimo de 10 personas. Las necesidades de cada puesto se detallan en el apartado **7. Plan de Recursos Humanos** y se pueden ver gráficamente en el cuadrante de horarios del **Anexo 6**.

6.6.2.1. Limpieza y Lavandería

Se va a prestar especial atención al cálculo de los recursos humanos necesarios para esta parte.

- Limpieza: Estos empleados estarán dedicados a la limpieza de las zonas comunes y de todas aquellas habitaciones que tengan contratado el paquete de limpieza (1 una vez a la semana). Para ello se va a partir de la hipótesis de que sólo el 70 % de los clientes poseerán este paquete, lo que en números de habitaciones suponen 83 habitaciones. Luego si se dedican dos personas exclusivamente al servicio de habitaciones, a modo de ratio el tiempo dedicado a cada habitación sería el siguiente:

$$\frac{2 \text{ empleados} \times 40 \text{ horas} / \text{empleados} \times \text{semana}}{83 \text{ habitaciones} / \text{semana}} = \frac{80 \text{ horas} / \text{semana}}{83 \text{ habitaciones} / \text{semana}} = 0,964 \text{ horas} / \text{habitación}$$

Tiempo más que suficiente aún suponiéndole un 30 % de pérdida de tiempo por limpieza de otras zonas comunes o por descansos de los empleados, lo que nos daría un valor de 0,675 horas/habitación, lo que en minutos se traduce en 40 min/habitación.

- Lavandería: Al igual que antes se parte de la hipótesis de que sólo el 70 % de los clientes tendrán contratado este servicio, o sea, 83 habitaciones, lo que supone en total 1.245 Kg/mes y teniendo en cuenta la siguiente **Ilustración 26** de pesos para cada prenda:

Prenda	Peso (gr.)
Abrigo	2.500
Bata	1.200
Blusa	350
Camisa	250
Camisa seda	200
Camisa sin raya	250
Camiseta	100
Chaqueta	1.200
Funda de almohada	100
Funda edredón	1.300
Pañuelo	50
Pijama	500
Pantalón	800
Ropa Interior	50
Sábana	700
Vestido	500

Ilustración 26: Tabla de peso según prenda

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior se puede deducir que la colada de cada inquilino estará formada por unas 60 prendas, en forma de ratio supone:

$$\frac{2 \text{ empleados} \times 40 \text{ horas} / \text{empleados} \times \text{semana} \times 4 \text{ semanas}}{83 \text{ habitaciones} \times 60 \text{ prendas} / \text{habitación}} = \frac{320 \text{ horas}}{4980 \text{ prendas}} = 0,0643 \text{ horas} / \text{prenda} = 3,855 \text{ min} / \text{prenda}$$

Tiempo más que suficiente para el correcto desarrollo de la tarea.

6.7. Organización

El personal necesario inicialmente para la explotación de la instalación será de unas 10 personas a turno partido de mañana, tarde y noche en función de las necesidades, de forma que podamos dar el mejor servicio durante la mayor franja horaria posible. Todo el personal estará cualificado para la multitarea, es decir, estarán preparados mediante formación y preparación para la realización de diferentes tareas, según las necesidades del negocio en cada momento.

Cualquier contingencia será resuelta con personal eventual y contrataciones temporales.

6.8. El Edificio

Las principales características del edificio se recogen a continuación en la siguiente **Ilustración 27.**

ASPECTOS MAS RELEVANTES	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Ubicación	Modesto Lafuente 27 (Barrio Chamberí), Madrid.
Superficie útil total	2617 m ²
	Semisótano 297 m ²
Desglose por plantas	Planta Baja 297 m ²
	Plantas de 1 a 5 340 m ²
	Ático 323 m ²

Ilustración 27: Descripción de la edificación para la sede de la “Residence Hall”

Fuente: Elaboración propia.

El local contará con todas las instalaciones necesarias, como pueden ser de suministro eléctrico, agua, gas, etc.

6.9. Mobiliario

Se le dotará del mobiliario necesario para el desarrollo de la actividad y con el estilo ya descrito en puntos anteriores, innovador y vanguardista. Por cada habitación el mobiliario a colocar será:

- Un cama de matrimonio, compuesta por estructura de cama, somier y colchón de 1,40 x 2,00 m.
- Un mesita de noche con dos cajones.
- Mesa de Estudio a modo mural, con cuatro cajones.
- Silla de estudio.
- Dos lámparas, una para la mesa de estudio y otra para a mesita de noche.
- Dos armarios sin puerta a modo de vestidor y con dos cajones en su interior.

Se preverá la posible renovación total del mobiliario cada 10 años.