

Trabajo de Fin de Grado
Grado en Administración y Dirección de Empresas
Universidad Pontificia de Comillas

Título:

Análisis de la viabilidad operativa, comercial y financiera de la creación de una empresa, UrbanStudio.

Autor: Gonzalo Huarte Uhagón

Director: Marta Muñoz Ferrer

Contenido

I. RESUMEN.....	4
II. INTRODUCCIÓN.....	5
1. Objetivos	5
2. Metodología	5
3. Estado de la cuestión	5
III. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO.....	6
1. La empresa	6
1.1. La Idea.....	6
1.2. Identidad de la empresa.....	7
2. El producto	8
2.1. Apartamentos Studio	8
2.2. Zonas comunes.	9
2.3. Servicios de confort	9
3. Entorno	10
3.1. Análisis del entorno.....	10
3.2. Análisis de la competencia.....	18
3.3. Análisis de la demanda	20
3.4. Definición del mercado objetivo	22
4. Plan de marketing	22
4.1. Estrategia global de marketing.....	22
4.2. Política de producto/servicio	25
4.3. Política de precios.....	29
4.4. Política de servicio y atención al cliente	30
4.5. Objetivo Comercial.....	31
4.6. Acciones de marketing.....	31
4.7. Alternativas estratégicas	32
5. Plan de operaciones.....	34
5.1. Localización de la empresa.....	34
5.2. Descripción del plan de operaciones.....	35
6. Plan de organización	37

6.1. Estructura organizativa	37
6.2. Formas de reclutamiento	43
6.3. Tipos de contrato laboral.....	45
6.4. Asesores externos	46
7. Plan financiero	47
Para realizar el análisis financiero hemos realizado una serie de supuestos en cuanto a crecimiento de ventas, costes y otras partidas que se explican a continuación:	47
IV. CONCLUSIONES.....	49
V. BIBLIOGRAFÍA	50

I. RESUMEN

Este trabajo plantea la viabilidad de la puesta en marcha de un modelo de negocio que consiste en vender un nuevo concepto de alojamiento adaptado a la vida de personas jóvenes, que ofrece pisos individuales junto con instalaciones y servicios propios de una residencia de estudiantes. Los residentes, podrán disfrutar de la privacidad de la vida en un piso independiente con la vida en comunidad de una residencia de estudiantes. Esta unión permite que los clientes disfruten de las ventajas de los dos modelos en uno. Se analizará dicha viabilidad desde el punto de vista de los emprendedores.

Para ello, se ha utilizado el modelo del "Plan de Negocio", como herramienta para estructurar y orientar el desarrollo del trabajo. A lo largo de este desarrollo se analizan todos aquellos factores que influyen en la viabilidad de esta puesta en marcha y la toma de decisiones por parte del equipo emprendedor.

El trabajo concluye que existe un espacio en el mercado para un alojamiento de este tipo. La rentabilidad de este proyecto empresarial dependerá en gran medida del equipo emprendedor que lo lleve a cabo, sin embargo, tras los análisis realizados, se trata de un proyecto con un gran potencial.

II. INTRODUCCIÓN

1. Objetivos

El trabajo que he desarrollado se centra en el estudio de un posible proyecto empresarial basado en un tipo de hostelería de larga duración con un público objetivo muy concreto. Este trabajo es especialmente interesante ya que para llegar a una conclusión final, en el proceso del trabajo, se analizan gran cantidad de factores que influyen en el sector de la hostelería, se tienen en cuenta variables que en caso de que sufrieran un cambio, afectarían a la viabilidad de dicho proyecto empresarial.

2. Metodología

Para conseguir analizar todos los factores y variables posibles en este tema, he recurrido al método del "Plan de Negocio". De esta forma se establece un orden y se utilizan unas herramientas concretas para el análisis. De esta forma, me ha permitido utilizar estas herramientas para avanzar en mis conclusiones, siempre desde el enfoque de investigación deductivo, contrastando los datos analizados para posteriormente continuar con la propuesta de por dónde sería más conveniente desarrollar la estrategia de este negocio en el caso de que lo fuera a llevar a cabo. Para ello se han utilizado métodos cualitativos de análisis como las 5 fuerzas de Porter o el análisis del entorno PESTEL. Por supuesto en todo momento se han tenido en cuenta los datos obtenidos para contrastar las posibilidades del proyecto. Todas las fuentes de datos que he utilizado han tratado de ser lo más exactas posible, por lo que en muchos casos la fuente es el propio Instituto Nacional de Estadística o las propias leyes formuladas por el Gobierno de España.

3. Estado de la cuestión

A lo largo de los últimos años la mayoría de países de la UE han visto crecer el número de visitantes extranjeros, no solo en términos de turismo, si no de intercambios de estudios, de programas de estudio en el extranjero o de personas que vienen al país para buscar aquí un trabajo. España no solamente es uno de ellos, si no que es de los que más estudiantes extranjeros recibe. En el curso académico 2012-2013, el sistema universitario español recibió 74.297 estudiantes extranjeros (Ministerio de Educación, 2014). Además, la Comunidad de Madrid es la mayor receptora de estos estudiantes y de otros venidos de todas partes de España. Es por ello, que este tema cobra especial importancia.

III. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

1. La empresa

La actividad de dicha empresa consistirá en ofrecer una acomodación de calidad para estudiantes universitarios, uniendo el concepto de residencia universitaria con la comodidad y simplicidad de las casas tipo estudio. Estará situado en la localidad de Madrid, Comunidad Autónoma de Madrid.

La propuesta de valor es la siguiente: Al unir los conceptos de residencia universitaria y piso tipo estudio, se consigue ofrecer a los clientes unos pequeños apartamentos privados que contienen todas las comodidades básicas a la vez que se les proporciona las ventajas de una residencia comunitaria como pueden ser las zonas comunes y los servicios de confort.

1.1. La Idea

La idea de negocio surge al buscar pisos para un amigo alemán que vino a estudiar un cuatrimestre a ICADE. Me pidió ayuda para encontrar un sitio cómodo en el cual alojarse durante su estancia. Inmediatamente saltan a la mente los colegios mayores, sin embargo, éstos están muy centrados en el público de otras partes de España y no son capaces de atraer al público extranjero.

Por lo tanto, nos pusimos a buscar por el centro de Madrid residencias y pisos para estudiantes. Pronto nos dimos cuenta de dos cosas, de la dificultad para encontrar pisos individuales a buen precio y que faltaba una residencia de estudiantes que ofreciera un alojamiento de lujo.

Nos dimos cuenta que la unión de ambos conceptos supone la creación de un alojamiento inexistente en Madrid para el cual pensamos que hay un buen mercado. Madrid es la ciudad española que más estudiantes atrae cada año, provenientes de todas las partes del mundo y de todas las clases sociales.

UrbanStudio nace de la búsqueda de un nuevo concepto de alojamiento. Nos interesa que cada estudiante disfrute de un espacio privado acogedor y es por ello que lo queremos hacer lo más cómodo posible, dotando a los cuartos de un espacio amplio y una cuidada distribución. Nuestros cuartos Studio están diseñados para aquellos que estén buscando un espacio para relajarse, trabajar y socializar.

Ofrecemos una renta básica de servicios, todos incluidos en el precio de acomodación. Dichos servicios incluyen los gastos de agua, electricidad, acceso a internet, seguridad 24 horas, mantenimiento y acceso al gimnasio.

Las zonas comunes aportarán aquellos servicios que son de uso común y no están incluidos en cada Studio. Además, han sido pensadas para crear el mejor ambiente universitario para que los jóvenes compartan momentos de su día a día. Buscamos crear una comunidad de estudiantes provenientes de todas partes, con diferentes culturas y formas de ver el mundo.

1.2. Identidad de la empresa

Misión

La misión de la empresa (Hirt, 2010) es, según O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, en el libro *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*, "La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de sus actividades". En nuestro caso, la razón de ser de nuestra empresa es la de ofrecer un alojamiento de lujo de largas estancias a nuestros clientes con todas las comodidades que puedan necesitar.

Visión

Como dice en su libro *Negocios exitosos* el autor Fleitman Jack, la visión de una empresa es "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (Jack,

2000). En el caso de UrbanStudio, su visión es la de ser un referente en el sector del alojamiento de larga duración.

Declaración de principios

- Ofrecer a nuestros clientes una calidad alta a un precio competitivo.
- Trabajar de forma profesional para ofrecer el mejor servicio posible.
- Hacer que su estancia sea una experiencia inolvidable para ellos.
- Organizar eventos para unir a nuestros inquilinos.
- Crear un ambiente de cercanía entre trabajadores y clientes.
- Apoyar el emprendimiento en nuestras instalaciones.
- Ser una empresa joven, flexible y dinámica.

2. El producto

2.1. Apartamentos 'Studio'

En 'UrbanStudio' apostamos por 5 tipos de apartamentos según tamaño y número de personas que lo habitan:

- Estudio estándar: Cada uno viene equipado con una cama de 1,20 metros de anchura, baño privado, televisión, una pequeña cocina, armario, mesa de estudio, mesa de comedor, kit de cocina, toallas de baño, sábanas de cama, Wi-Fi, calefacción y aire acondicionado. Tamaño: 17-18 m².
- Estudio Premium: Cada apartamento Premium viene equipado con una serie de comodidades extra; incluye sofá, mesa baja y un armario doble, así como un espacio más grande para relajarse, trabajar y socializar. Tamaño: 25 m².

- Pent-house Premium: Situados en la última planta del edificio, gozan de las mejores vistas al exterior, comparten las mismas características que el estudio Premium. Tamaño: 25 m2.
- Pent-house suite: Diseñado para ofrecer una lujosa acomodación, con una distribución cuidada al detalle. Dispone de baño superior con ducha de hidromasaje. Además incluye servicios extra. Tamaño: 27m2
- Estudio doble: Diseñados para parejas, vienen con cama doble, así como con dos escritorios y un amplio espacio para vivir. Incluyen algunos extras como sofá, mesa baja y lámpara de lectura. Tamaño: 23-26m2

2.2. Zonas comunes.

El complejo comprenderá el edificio por completo, por lo que todas las instalaciones estarán contenidas dentro de dicho edificio. Se estructurará de forma que haya espacios comunes en cada planta. Estos espacios comunes incluirán:

- Gimnasio y sala de fitness abiertas las 24 horas.
- Sala de conferencias, con butacas, proyector, sistema de audio y micrófono.
- Salones comunes con TV. El salón grande contará además con una Playstation4 y un billar.
- Sala de estudio.
- Sala de ordenadores. Con ordenadores de uso común e impresoras.
- Cuarto de lavandería. Los inquilinos podrán hacer su propia lavandería las 24 horas del día.
- Cocina y comedor grande con servicio de comidas y cenas

2.3. Servicios de confort

Estos servicios tratan de hacer la experiencia de nuestros inquilinos lo más cómoda posible. hay algunos que vienen incluidos en el precio y otros que son opcionales y pueden ser

adaptados a las necesidades de nuestros inquilinos. Podemos diferenciar, por tanto, dos categorías:

1. Servicios incluidos. Están incluidos en el precio y por tanto son accesibles a todos los inquilinos. Estos son:
 - Acceso a la red y conexión Wi-Fi en todo el edificio.
 - Seguridad 24 horas.
 - Acceso las 24 horas al edificio y a los cuartos con tarjeta electrónica o huella dactilar.
 - Mantenimiento de las zonas comunes y los cuartos.
2. Servicios opcionales. Son opcionales y por tanto, no es necesario pagarlos en caso de que no se quiera disfrutar de ellos. Las personas que sí quieran disfrutar de ellos, podrán adaptarlos a sus necesidades, es decir, contratar los servicios de forma de forma diaria o de forma intermitente cuando lo necesitan y pagar de acuerdo a ello. Estos son:
 - Limpieza de habitaciones
 - Servicio de comidas y cenas

3. Entorno

El lugar en el que se va a situar el complejo es en la localidad de Madrid, dentro del anillo de la M-30 y en el barrio de Salamanca. Interesa este emplazamiento ya que existen gran cantidad de universidades y centros de máster por la zona. Ya que nuestros clientes van a ser en su mayoría estudiantes, es muy importante escoger un emplazamiento que sea cercano a los centros de estudios y que esté bien comunicado.

3.1. Análisis del entorno.

En este apartado analizaremos los factores generales que influyen en la competitividad de las empresas dentro de la economía del país, del sector y de la empresa. Para analizar el macro entorno utilizaremos el Modelo PESTEL:

- Factores Políticos:

Tras las elecciones del Ayuntamiento de Madrid y de la Comunidad de Madrid, el panorama político cambia ya que en el ayuntamiento gana el PP por un escaño al partido Ahora Madrid. Sin embargo, una coalición de izquierdas entre Ahora Madrid y PSOE se haría con el Ayuntamiento. En el Ayuntamiento de Madrid se puede esperar cambios a nivel de urbanismo, vivienda, turismo, deportes, movilidad, economía y hacienda.

PP-Ciudadanos en la Comunidad de Madrid podría obtener la mayoría si llegan a un pacto. Estas dos formaciones plantean programas políticos muy parecidos por lo que podemos esperar que continúen con el mismo tipo de medidas que las que ha implantado el PP en los anteriores 4 años de legislatura. Además, antes de firmar la coalición PP-Ciudadanos, ambos partidos deberán firmar un pacto de regeneración democrática y anticorrupción. Este pacto nunca se había firmado antes en España, por lo que supone un paso hacia delante para una mejor convivencia entre ciudadanos y políticos.

En cuanto a la política impositiva, en la Comunidad de Madrid encontramos los impuestos más bajos de todas las Comunidades Autónomas.

-El impuesto sobre bienes inmuebles. "El Ayuntamiento de Madrid ha bajado en 2015 los tipos de gravamen del IBI respecto a los vigentes en 2011. Por ello, a tenor de la aplicación de los citados artículos 8.1.c) y 8.2 de la Ley 16/2013, el tipo de gravamen aplicable en 2015 en los casos señalados se obtiene de la siguiente fórmula:

Tipo resultante = Tipo aprobado por Ordenanza para 2015 + (Tipo 2011 x porcentaje de incremento Ley 16/2013 -en el caso de Madrid, el 4%-)." (Madrid, 2015)

El tipo resultante a aplicar depende del valor del inmueble. Para estos tres tramos de valores de inmuebles obtenemos estos tipos:

Valor	Tipo resultante
X<890000	0,57%
890000>X<1625000	1,12%
X>1625000	1,14%

Fuente: El Ayuntamiento de Madrid. Elaboración

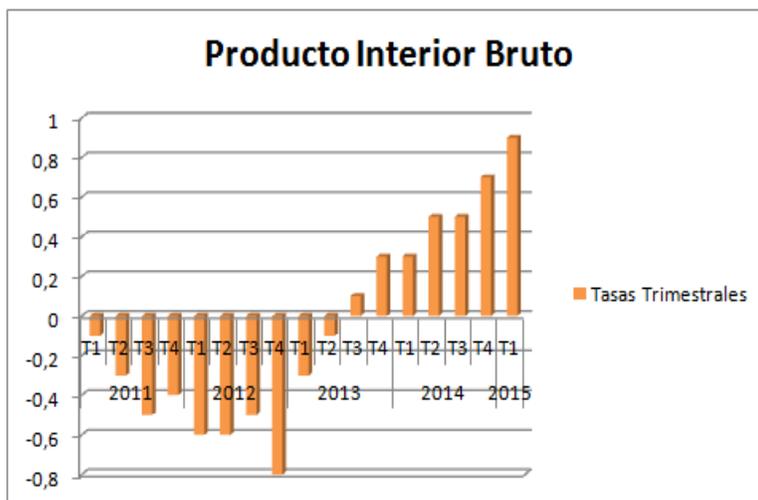
propia.

-Impuesto sobre el valor añadido. Tipos reducidos (artículo 91.Uno, Ley 37/1992) (España, 2015). A partir del día 1/09/2012, IVA del 21% para servicios mixtos de hostelería, restaurantes y análogos. El IVA sufrió una subida en septiembre de 2012 y parece que va a continuar a este nivel durante algunos años más. Las predicciones son de que no va a aumentar en los siguientes años, en todo caso va a verse reducido para este tipo de actividades económicas. En este sentido, si las cifras que obtengamos en el modelo financiero son positivas con este tipo de IVA, procederemos a aceptar que no existe un gran riesgo por esta parte, sino un margen de mejora en caso de que el IVA baje en los próximos años.

- Factores Económicos:

-PIB: El producto interior bruto nos permite observar la evolución de la economía interior de,es este caso, España, para determinar si la tendencia es de crecimiento o de recesión y en qué medida.

A continuación se va a analizar la evolución del PIB trimestral con base 2010:

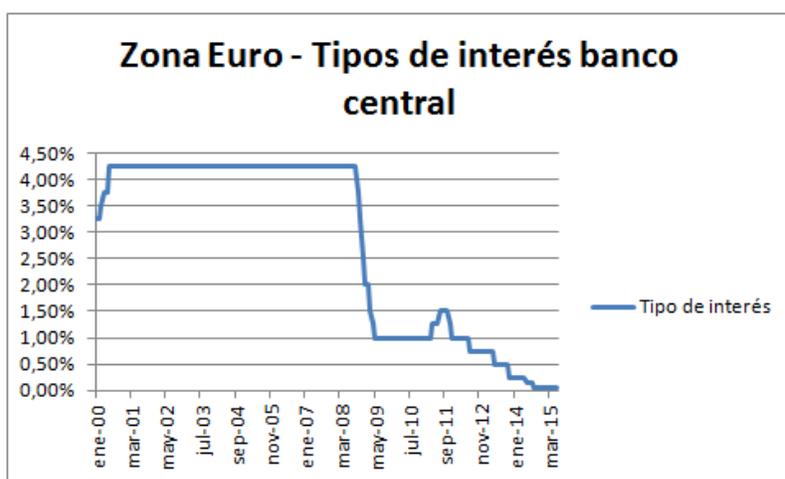


Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Elaboración propia

En el gráfico se puede observar la tendencia actual de crecimiento. España está creciendo cada vez más y recuperándose de los años de crisis económica que ha sufrido desde el

2008. Nos encontramos, por tanto, en la fase de crecimiento dentro del ciclo económico. En este sentido es favorable para la puesta en marcha de un negocio puesto que la economía crece y podemos esperar que el consumo también lo haga.

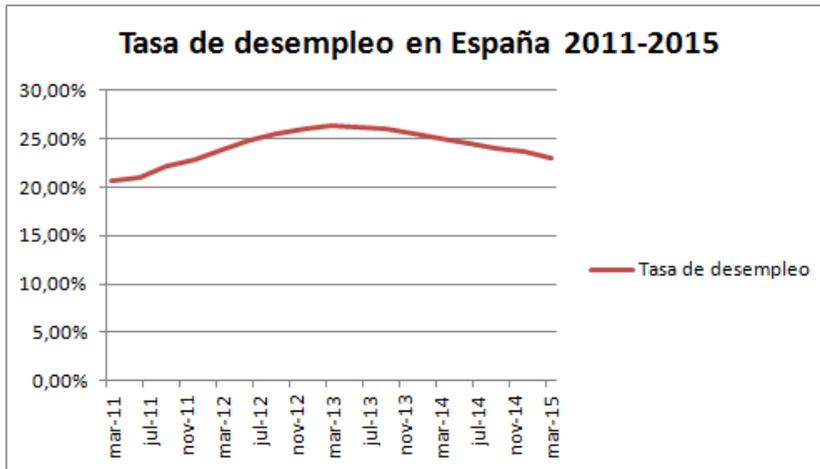
-Los tipos de interés están a mínimos históricos, 0,05%. Se trata de una medida tomada por el Banco Central Europeo que busca que se agilice la entrega de créditos y potencie la economía. Es una medida de política monetaria expansiva. Esta es la evolución de los tipos de interés desde enero del 2000 hasta la actualidad:



Fuente: Datos macro. Elaboración propia.

Estos tipos también pretenden alejar las economías de la deflación (apreciación de la moneda) para acercarla a los objetivos del BCE del 2% de inflación. Actualmente, la inflación es de -0,6% en el IPC respecto al mismo mes del año pasado. Esto supone que la inflación sufre una caída del 0,6%. (Fuente: INE).

-El desempleo en España sufre una crisis alarmante. Veámoslo en un gráfico para observar mejor su evolución en los últimos años. Siendo la tasa de desempleo = número de parados / población activa (teniendo en cuenta que se entiende por parado toda aquella persona que se encuentra sin empleo y lo buscan de forma activa y que la población activa comprende las personas entre 16 y 67 que están en condiciones de trabajar y quieren hacerlo):



Fuente: Datos macro. Elaboración propia.

Se puede apreciar un cambio de tendencia a partir de marzo del 2013. El desempleo en España está bajando y las perspectivas son positivas. Sin embargo el paro sigue siendo demasiado elevado por lo que es una situación de riesgo y alarma social. (Macro, 2015)

-La renta disponible ha sufrido la crisis, disminuyendo a partir de 2008. No hay datos de 2013 y 2014, sin embargo la renta disponible al estar muy ligada al PIB podemos esperar que vuelva a aumentar, aunque pueda ir con cierto retraso con respecto a la evolución del PIB.

año	Renta media por persona
2005	8335
2006	8766
2007	9428
2008	9627
2009	9572
2010	9306
2011	9326
2012	9098

Fuente: INE. Elaboración propia.

Por tanto, la recuperación económica parece estar presente en los diferentes indicadores macroeconómicos. Esto no significa que la situación económica sea buena, pero si que hace favorable que si el proyecto empresarial es viable en esta situación económica y la situación económica se espera que siga mejorando, daremos por viable el proyecto empresarial.

- Factores Socioculturales:

-En cuanto a la demografía, España presenta la siguiente estructura demográfica:

Población residente en España	Población a 01/07/2013	Población a 01/07/2014	Variación en %
Población total	46593236	46464053	-0,28%
Hombres	22933750	22843719	-0,39%
mujeres	23659486	23620334	-0,17%
españoles	41730554	41925550	0,47%
extranjeros	4862682	4538503	-6,67%

Fuente: INE. Elaboración propia.

La tendencia que sigue la población española es a disminuir gradualmente (Estadística, 2014). Vemos cómo la población total se reduce de 2013 a 2014. Un dato significativo es el de la disminución de extranjeros residentes en España. Esto puede deberse a la situación económica y social actual en la que existe una falta de empleos para cubrir la demanda de ellos. Esto propicia que muchos españoles tengan que irse al extranjero a buscar trabajo y reduce el número de ellos que vienen a trabajar a España. Sin embargo, las proyecciones del INE sobre la población española estiman que los saldos migratorios volverán a ser positivos al aumentar la actividad económica. Mientras que España sufrirá de una disminución de su población por saldo vegetativo (nacimientos - defunciones), volverá a atraer inmigrantes a España en mayor medida que los españoles dejarán el país para vivir y trabajar fuera.

Para el caso de la localidad de Madrid, la situación es muy distinta, pues muestra un claro crecimiento tanto en saldo vegetativo como en saldo migratorio y el crecimiento de su población fue de 0,161% y 0,772% respectivamente en 2012, según datos del Ayuntamiento de Madrid.

-La movilidad interna de los estudiantes universitarios en España es favorable hacia la Comunidad de Madrid, que acoge estudiantes de toda España. El 16,69% de los estudiantes españoles estudia su carrera universitaria en Madrid, siendo el 75,44% de ellos, provenientes de Madrid y el resto de fuera.

En cuanto a las plazas de Máster, la Comunidad de Madrid oferta 19896 plazas públicas anuales según datos del sistema universitario español para el curso 2013-2014, en un

informe del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Esto supone un 20,5% de todas las plazas ofertadas a nivel nacional.

-La caracterización de los estudiantes es de la siguiente forma:

Distribución estudiantes totales entre los tipos de estudios

	Matriculados	
	total	% mujeres
total estudiantes	1561123	54,30%
Grado	1046570	55,50%
1º y 2º ciclo	403466	51,20%
máster	111087	54,10%

Distribución estudiantes de grado y 1er y 2do ciclo por edades

Rangos de edad	Estudiantes matriculados	estudiantes egresados
18 a 21 años	42,20%	53,90%
22 a 25 años	27,90%	27,40%
26 a 30 años	12,30%	12,70%
más de 30 años	17,60%	6,00%

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Además, el número de estudiantes extranjeros en la Comunidad de Madrid es de un total de 13351, de los cuales 4939 proceden de la UE y de los cuales 11029 asisten a universidades públicas y 2322 a universidades privadas. Estos datos incluyen la suma de los estudiantes de grados, primer y segundo ciclo y másteres oficiales. (Ministerio de Educación, 2014)

Puesto que los clientes que buscamos son todos aquellos estudiantes que no tienen residencia en Madrid, nos interesan estos datos del número de estudiantes que vienen a vivir a Madrid y buscan un lugar en el que alojarse. También nos interesa proporcionar alojamiento a aquellas personas que, aunque terminan sus estudios, se quedan a trabajar en Madrid, por ello hemos analizado también los estudiantes egresados.

Los datos son positivos para este sector. La cantidad de estudiantes extranjeros que vienen a España a cursar estudios superiores no deja de crecer ya que ha pasado de 48488 estudiantes en el curso 2008-2009 a 74297 estudiantes en el curso 2012-2013.

- Tecnológicos:

Nuestro modelo de negocio no depende en gran medida de la tecnología. No tenemos una gran sensibilidad hacia cambios en las tecnologías. Nuestro objetivo no es ser pionero en avances tecnológicos. Sin embargo, nos interesa contar con ciertas tecnologías como el

sistema de seguridad y de acceso que incluye lectura de tarjetas electrónicas y de huella dactilar.

Avances tecnológicos que supongan un ahorro energético sí que son de nuestro interés para mejorar todo lo que podamos la eficiencia de nuestras instalaciones y reducir el consumo. En este área, estamos estudiando instalar equipos para monitorizar el consumo de las distintas áreas del edificio con el objetivo de utilizar la información obtenida para optimizar el uso, el consumo y el gasto energético, utilizando sistemas que distribuyan la energía de manera inteligente.

- Medioambientales:

Tanto el barrio de Chamberí como el barrio de Salamanca están bien planificados, estructurados y tienen un buen desarrollo. Cuentan con servicios eficientes de limpieza y de suministro de agua, gas y electricidad. Además, en ellos encontramos edificios eficientes y respetuosos con el medio ambiente.

Nuestro objetivo es hacer que nuestro edificio sea lo más eficiente posible en términos energéticos. Por ello se pasará de un sistema que busca el confort exclusivamente mediante el uso de sistemas de climatización a un sistema en el que también se tengan en cuenta los materiales escogidos, su proporción y la búsqueda de nuevas formas de alimentación energética. Además, instalaremos sistemas de climatización eficientes como por ejemplo, para las épocas de frío un sistema de calefacción por suelo radiante.

- Legales:

El modelo de negocio, como residencia de estudiantes podrá ser vinculada con universidades y gozar de los beneficios o exenciones fiscales de la universidad a la que estén adscritos, según la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades. Para universidades públicas se aplicará el artículo 7 y para universidades privadas el artículo 12 de la LOU.

No existe normativa reguladora actualmente para el sector de las residencias universitarias que no estén ligadas a las universidades y funcionen a modo de empresa. Esto es debido a que de la normativa hotelera vigente se excluye de su ámbito de aplicación las residencias

de estudiantes por el artículo 2 del Decreto 159/2003, 10 de julio, de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid. De la misma forma, no se puede aplicar la normativa de vivienda ya que no cumple con los requisitos mínimos para ser considerada una vivienda.

Por lo tanto, puede ser considerada una de estas dos opciones según el BOAM nº 7279 (23/10/2014):

-Uso de residencia comunitaria si se acredita que a los usuarios de la misma les une un interés común

-Según el artículo 7.3.11 de las Normas Urbanísticas del Plan General, se les aplicará la normativa de vivienda si tienen un tamaño inferior a 500m² y las de uso de hospedaje si tienen un tamaño superior.

3.2. Análisis de la competencia.

Para este análisis utilizaré el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter ya que permite detectar amenazas y oportunidades para competir y obtener mayores rentabilidades en una industria.

Los diferentes grupos que componen la competencia dentro de una industria son:

1. Poder negociador de proveedores y clientes:

El poder negociador de los proveedores afectará a la cuantía de la inversión inicial del proyecto, puesto que será la necesaria para reformar y amueblar el edificio escogido. Nuestra empresa no se dedica a la compraventa de mercaderías o productos por lo que los costes variables no dependen de los proveedores.

Nos interesa remodelar y amueblar un edificio entero, lo cual supone un volumen de compra alto para negociar con la empresa de reformas y la empresa decoradora por lo que su poder de negociación no será especialmente alto. Es un contrato importante para cualquiera de las dos empresas por lo que querrán hacerse con él.

El poder negociador de clientes es alto puesto que existen muchas alternativas entre las cuales escoger un alojamiento en Madrid. Nuestro objetivo en este aspecto es diferenciarnos del resto de alternativas para reducir el poder negociador de los clientes.

2. Productos sustitutivos:

En Madrid existe una gran variedad de ofertas de alojamiento. Entre las que encontramos productos similares al nuestro como pueden ser los colegios mayores, situados dentro del campus universitario; apartamentos en Madrid centro, con toda la oferta de pisos que existe en Madrid y hoteles de larga estancia, ofrecen un producto similar y todos los servicios de un hotel a un precio considerablemente mayor al nuestro.

Ninguno de ellos llega a satisfacer al completo las mismas necesidades que nuestro producto porque nuestro producto está bien diferenciado. Es una amenaza los reducidos costes para cambiar de nuestro producto a otro, por lo que habría que pensar en un contrato con fianza para dejar la residencia sin la debida antelación.

3. Competidores potenciales:

Es una industria que tiene grandes barreras de entrada debido a la elevada inversión inicial que requiere. Estamos hablando de una inversión de varios millones de euros, que no es fácil conseguir para llevar a cabo un proyecto empresarial.

Son competidores potenciales las cadenas de hoteles, que puedan buscar diversificar sus productos; residencias de estudiantes existentes en otros países, que quieran traer su negocio a Madrid; nuevos proyectos empresariales, que como éste, vean una oportunidad de negocio en esta industria.

4. Intensidad de la competencia actual:

En estos momentos en Madrid encontramos una serie de residencias de este tipo, cada una con sus diferencias y particularidades:

-The Residence Madrid: Con dos edificios, uno en Joaquín Costa y otro en María de Molina, esta residencia ofrece cuartos simples con materiales de calidad y algunos servicios

comunes como ofrecerá nuestra residencia. Los precios son altos para lo que son los cuartos y tienen una capacidad máxima de 15 y 20 personas respectivamente.

-Residencia de estudiantes La Luna: Se trata de una casa reconvertida a residencia/hostal ya que también ofrece estancias de una noche, además de cuartos o pisos compartidos de larga duración. Sus servicios son los básicos en una residencia de estudiantes.

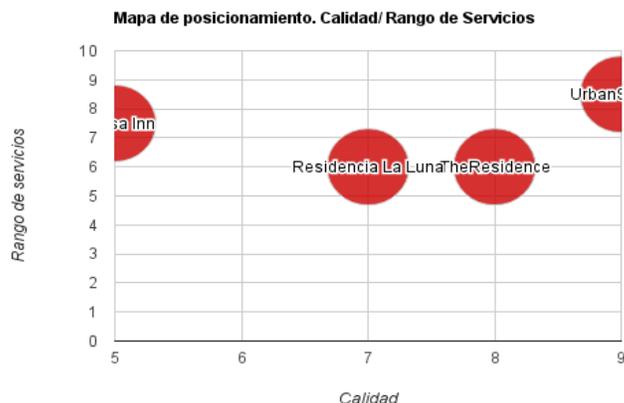
-Micasa Inn: Un enfoque más 'low-cost' que los demás. Ofrece cuartos individuales, su distribución ha sido pensada para tener el máximo número de habitaciones posibles, lo cual hace que los cuartos tengan lo más básico. Los materiales son baratos pero al ser una residencia recién reformada, el aspecto es bueno. Cosas como la cocina, salón y otras cosas se encuentran en las salas comunes.

Todas las residencias se disputan los inquilinos ofreciéndoles la combinación de necesidades que mejor se ajusta a ellos. Nuestra apuesta es la más completa de todas las opciones en cuanto a lo que ofrece la habitación y los servicios de la residencia. Además, nos diferenciamos por un enfoque en la decoración innovador, minimalista y de calidad.

3.3. Análisis de la demanda

- Segmento de mercado:

Si comparamos en un mapa de posicionamiento la calidad del producto con la amplitud de servicios que tiene la residencia y lo aplicamos a nuestro proyecto empresarial y a los competidores, obtenemos este gráfico:



Por tanto, nuestro producto se diferencia de otros por el número de servicios que reúne, tanto dentro del 'Studio' privado de cada persona como de los servicios comunitarios, todo ello unido a un nivel de calidad superior al de nuestros competidores. Esta calidad está presente en todos los ámbitos de nuestra residencia en la que los decorados se realizan con materiales de primera calidad, buscando un diseño elegante y minimalista. Esto se verá reflejado en el precio final de nuestro producto, que será competitivo pero más elevado que el de nuestros competidores. En la segmentación de mercado, el poder adquisitivo de las personas será un factor a tener en cuenta.

Además, para la segmentación de mercado nos interesa diferenciar las personas que buscan alojamiento independiente y las personas que cuentan con alojamiento propio en Madrid. Asimismo, la edad es otro factor a tener en cuenta para la segmentación del mercado puesto que influye en el tipo de alojamiento que buscan las personas.

Por tanto, la segmentación de mercado se realizará utilizando los siguientes factores de diferenciación en el perfil de las personas:

- Busca alojamiento independiente o no.
- Rango de edad, diferenciando entre: hasta 18 años, de 18-24 años, de 24 a 30 años y mayores de 30 años.
- Poder adquisitivo, diferenciando entre: bajo, medio-bajo y medio-alto/alto.

La elección de las franjas de edad se debe a que son las edades en las que generalmente se cambia de etapa. La primera corresponde a los estudios preuniversitarios, la segunda a la etapa universitaria, la tercera a la etapa de primer trabajo o estudio de un máster y la última franja por participar de manera más residual en los estudios universitarios y de máster y caracterizarse por el desarrollo a nivel profesional.

La segmentación de mercados queda de la siguiente forma:



El color rojo diferencia los segmentos atractivos para determinar nuestro mercado objetivo.

3.4. Definición del mercado objetivo

UrbanStudio está dirigido a todos aquellos estudiantes de universidad o de máster, a las personas que se quieran independizar o a jóvenes que trabajan en Madrid y necesiten un alojamiento. Por tanto, todos ellos tienen en común que buscan alojamiento para vivir fuera de la casa de sus padres y que, en su mayoría, se encuentran en la franja de edad de los 18-30 años.

He escogido dos segmentos en los que centrar la estrategia de UrbanStudio. Éstos son:

- Personas que buscan alojamiento independiente en Madrid, de entre 18 y 24 años y con un poder adquisitivo medio-alto o alto.
- Personas que buscan alojamiento independiente en Madrid, de entre 24-30 años y con un poder adquisitivo medio-alto o alto.

4. Plan de marketing

4.1. Estrategia global de marketing

Antes de analizar nuestra estrategia global, realizamos este análisis DAFO:

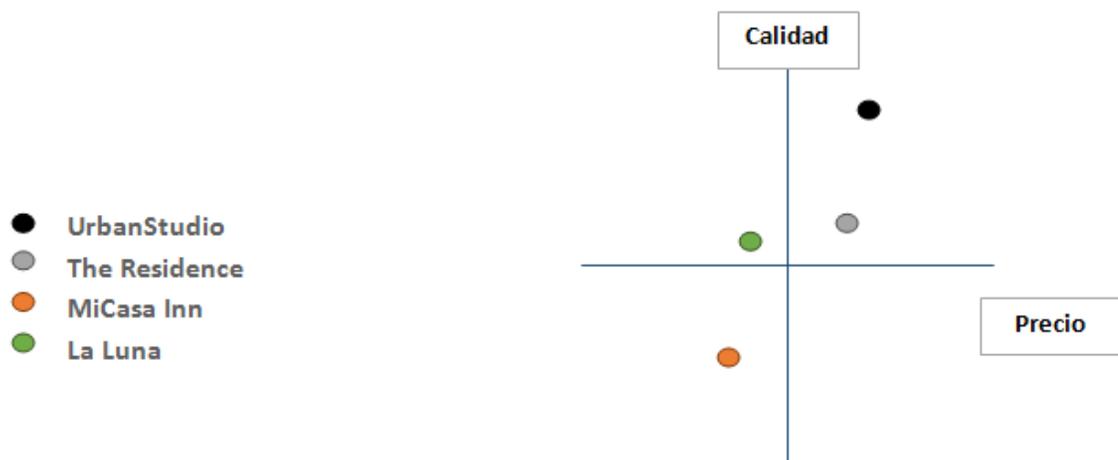
DAFO	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ● Nueva empresa ● Poco experiencia de los promotores en el sector de la hostelería ● Limitado al mercado local en Madrid ● Alta experiencia de los competidores y fuerte cuota de mercado ● Necesidad de establecer relaciones con los centros educativos ● Baja repetición de los clientes ● Especializado en estancia de larga duración 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de servicio ● Equipo sólido y competitivo ● Producto superior al de la competencia. ● Orientados al producto y al cliente ● Atención al cliente personalizada ● Especialización de los productos ● Precios inferiores a algunos competidores directos ● Óptima relación calidad-precio ● Edificio eficiente energéticamente
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Gran variedad de productos sustitutivos ● Irrupción de nuevos competidores nacionales o extranjeros. ● Cambios legislativos ● Subidas de las tasas fiscales ● Caída del número de estudiantes externos que vienen a Madrid ● Bajada del gasto familiar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alto crecimiento de la demanda ● Alta predisposición de los jóvenes a estudiar fuera ● Aumento del número de estudiantes que vienen a Madrid ● Continuas bajadas de precio en los billetes de avión ● Creciente mejora de la eficiencia de los edificios

--	--

Una vez realizado este análisis, podemos decir que nuestro objetivo como empresa es posicionarnos en el sector como la que ofrece un producto 'premium' a un precio relativamente alto, pero con una relación calidad-precio superior a la de nuestra competencia. No buscamos competir con los negocios que ofrecen un alojamiento 'low-cost' ni intentar entrar en su mercado. Este negocio nace para satisfacer las necesidades de aquellas personas que buscan un alojamiento 'premium' con todas las comodidades y es eso lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes. Este segmento está creciendo en Madrid, por lo que creemos que hay que aprovechar la oportunidad para hacerse con una buena cuota de mercado en él.

"El mapa de posicionamiento es una herramienta de análisis de marketing que sirve para representar de forma gráfica la situación de tu empresa o producto respecto a la competencia en función de varios criterios. Esto te ayuda a saber cuál es tu posición actual para adoptar las estrategias de marketing que sean necesarias con el fin de lograr los objetivos propuestos." (Consulting, 2015)

En el siguiente mapa de posicionamiento comparativo podemos ver el posicionamiento objetivo de UrbanStudio respecto de sus competidores.



Como se puede apreciar en el mapa de posicionamiento, no buscamos competir contra las residencias que ofrecen una calidad baja o intermedia en sus productos, sino con aquellas que ofrecen productos de alta calidad. Podemos ver residencias como Micasa Inn, que

ofrecen precios más bajos por una calidad más baja que UrbanStudio ya que, como vimos anteriormente, ofrecen una amplia gama de productos y servicios con una calidad relativamente inferior y a un precio inferior al nuestro. También observamos como la residencia La Luna ofrece servicios de menor calidad que UrbanStudio con una gran relación calidad-precio. Sin embargo esta residencia ofrece los servicios justos, que no llega a competir al mismo nivel en este sentido que UrbanStudio, en parte porque está enfocada también en estancias de corta duración. Por lo tanto UrbanStudio busca posicionarse en ese lugar en el que alta calidad y precios razonables para el producto se unen. La calidad de nuestro servicio es excelente por el cuidado del detalle que existe en cada Studio, por el que el trato 'premium' que reciben los clientes y por las instalaciones y servicios con los que cuentan, todas estas cosas marcan la diferencia con respecto a otras residencias que buscan posicionarse a nuestro mismo nivel. Ese es el caso de The Residence, que ofrece un producto de calidad a un precio parecido al nuestro. La diferencia entre ambas radica en el concepto tan diferente de residencia, en la cual The Residence ofrece cuartos dentro de una casa mientras que UrbanStudio ofrece pequeños pisos dentro de un edificio con servicios comunitarios.

UrbanStudio no se limita a atender a un pequeño nicho de mercado pues ofrece una amplia variedad de pisos Studio entre los cuales poder escoger la opción que mejor se ajusta a las preferencias de cada uno.

4.2. Política de producto/servicio

UrbanStudio ofrece pequeños apartamentos independientes para disfrute personal o en pareja. Como hemos visto antes en el apartado de producto, disponemos de 5 tipos de apartamentos en nuestra línea de productos, a los cuales llamamos 'Studio', cada uno con su distribución y sus comodidades y todos ellos pensados para ofrecer un acomodamiento 'premium' en el centro de Madrid.

Eso solamente es una parte del producto que compra nuestro cliente, pues al contratar con nosotros el alquiler de su Studio, tiene derecho a disfrutar de todas nuestras instalaciones y servicios de confort, sin importar el tipo de 'Studio' que sea.

Nuestro producto está completamente diferenciado de la competencia gracias a la unión de estas tres partes. Es lo que hace a nuestro producto completo y es aquello que queremos ofrecer a nuestros clientes.

Las partes están compuestas a su vez por lo siguiente:

Studio

- Cama de 1,20 metros de anchura por 2 de longitud. Equivalente a una 'queen size'.
- Set de sábanas y edredón para la cama.
- Armario individual para guardar ropa.
- Mesa de estudio, baldas para poner libros y otras cosas.
- Baño privado que incluye inodoro, lavabo, ducha, espejo, pequeño armario, cuelgatoallas con calefacción,
- TV instalada en la pared con TDT
- Placa de dos fuegos
- Microondas con función horno
- Nevera de tamaño medio
- Mesa comedor para dos personas
- Kit de utensilios de cocina.
- Kit de toallas de baño (manos, cuerpo y suelo)
- Conexión Wi-Fi
- Calefacción por suelo radiante ajustable
- Aire acondicionado
- Cuarto insonorizado

Todos los cuartos tienen conexión a internet vía cable y múltiples entradas de alimentación en lugares escogidos estratégicamente. Además, se puede solicitar el cambio de alguno de los muebles en recepción. UrbanStudio tratará de satisfacer las necesidades de sus clientes en todo momento, salvo que las peticiones no sean de su competencia.

Además, para los cuartos con más comodidades se añaden:

- Perchero de suelo
- Valet para colgar trajes
- Lámpara de suelo para leer
- Sofá con capacidad para tres personas
- Mesa baja para acompañar al sofá.
- Armario de doble tamaño
- Ducha de hidromasaje

Instalaciones UrbanStudio

- Gimnasio y sala fitness. Permanecen abiertos las 24 horas del día. Para entrar únicamente se necesita la tarjeta electrónica o la huella dactilar. Cuenta con numerosas máquinas y utensilios de fitness además de un sistema de audio.
- Sala de cine y conferencias. Esta sala será utilizada para las presentaciones de los ponentes que vengan a hablarnos. Además, podrá convertirse en sala de cine con tan solo apagar las luces. Cuenta con un proyector full HD y un sistema de audio. Tendrá una capacidad aproximada de 30 personas. Las reglas de su uso son las mismas que para el gimnasio.
- Dos salones para uso común en los pisos superiores y uno en el piso 0. Todos ellos tendrán TV. Los dos salones de las plantas superiores contarán además con una PS4. Uno de ellos tendrá juegos de salón como el billar, los dardos, el fútbolín y el ping-pong.
- Sala de estudio silenciosa. Pensada para hacer trabajos, leer y estudiar. El acceso es con llave electrónica o huella dactilar. Tiene capacidad para 20 personas.
- Sala de ordenadores con 10 ordenadores de uso común. Se dará nombre y usuario para hacer el inicio de sesión en ellos. Esta sala además cuenta con dos impresoras de uso libre. La entrada al cuarto se hace con la llave electrónica o huella dactilar.
- Cuarto de lavandería equipado con lavadoras, secadoras y plancha. Es de libre acceso y utilización por todos los inquilinos.

Servicios

- Servicio de limpieza de habitaciones: Este servicio es opcional, no viene incluido en el precio. Se puede personalizar la contratación de este servicio, adaptándolo cada cliente a sus gustos o necesidades. Los clientes que lo contraten, rellenarán un formulario en el cual especifican la frecuencia de limpieza que desean, la hora aproximada de limpieza y la profundidad del servicio. Una vez rellenado, se calcula automáticamente el precio mensual a pagar.
- Servicio de comidas y cenas: Este servicio también es opcional y adaptable a las necesidades de cada uno en cuanto a los días que lo quieren contratar. Las horas de comida se establecen de 13h00 a 15h30 y de 20h00 a 22h00. Fuera de esas horas el servicio de catering no estará obligado a atender peticiones de cocina. De la misma forma, se realiza el cálculo de la cuota a pagar mensualmente dependiendo de la contratación realizada. Estimamos que un 75% de los huéspedes disfrutarán del servicio a diario. Para mayor comodidad, ofrecemos un sistema de pago de las comidas en forma de bonos, que son utilizados únicamente cuando la persona recibe el servicio.
- Sistema de apertura de puertas para entrada y salida del edificio y entrada a cuartos por tarjeta electrónica o huella dactilar. Utilizamos un sistema avanzado de seguridad para nuestras instalaciones para dar una mayor comodidad a nuestros clientes. El sistema con lectura de huella dactilar permite acceder sin el uso de la llave.
- Seguridad 24 horas. En todo momento el edificio contará con un empleado de seguridad. Éste estará en la recepción y será accesible a cualquier necesidad que tengan nuestros clientes.
- Acceso a la red Wi-Fi en todo el edificio. El edificio entero estará cubierto con una red Wi-Fi con numerosos repetidores que garantice que una única red cubra el edificio de forma íntegra.

En su conjunto se trata de un producto novedoso e innovador por lo que se encuentra, según el análisis de ciclo de vida del producto en la fase inicial o introductoria. Esperamos que dicha fase de introducción sea corta puesto que es un producto que tiene como objetivo reemplazar a otro. Además, no siempre será percibido como un producto nuevo si no como

un producto que mejora las características de otro ya existente, que en este caso puede ser tanto el cuarto de una residencia de estudiantes como el piso independiente tipo estudio.

De acuerdo con las estrategias de producto se trata de un desarrollo de producto, puesto que se introduce un producto nuevo o modificado en un mercado ya existente. La novedad en el mercado madrileño de alojamiento es la del nuevo producto, puesto que al fin y al cabo, se está sustituyendo un hotel por un nuevo concepto de residencia de estudiantes.

4.3. Política de precios

Una vez definidos los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes, analizamos los precios de cada uno de ellos. Cada uno dispone de un precio base. Algunos servicios que se adaptan a las necesidades del cliente, aplicarán un precio por servicio recibido y la acumulación de ellos dará el precio final. A continuación se muestran las tablas con los precios base de cada producto o servicio.

Producto	Precio Base
Studio Estándar	1.100,00 €
Studio Premium	1.300,00 €
Pent-house Premium	1.350,00 €
Pent-house Suite	1.980,00 €
Studio Doble	2.000,00 €

Estos precios hacen referencia al precio mensual de cada Studio.

Servicio	Precio Base
Comidas	5,00 €
Limpieza de habitaciones	2,00 €

Estos precios hacen referencia al precio por servicio recibido. Se podrá realizar el pago de los bonos de comida y cena por adelantado.

4.4. Política de servicio y atención al cliente

Nuestra diferenciación se basa en parte en el servicio al cliente que ofrecemos. Ofrecemos unos servicios flexibles y completamente personalizables para ajustarnos a las necesidades de cada uno de nuestros clientes. Estos servicios son de alta calidad al igual que los productos que ofrecemos. Además, cualquier problema que surja a lo largo de su estancia con nosotros, lo trataremos de solucionar de forma rápida y eficiente.

Buscamos formar una excelente relación con el cliente ya que al final la satisfacción de nuestros clientes es muy importante para nosotros y esperamos que se lleven buenos recuerdos de su estancia con nosotros y a ser posible buenos amigos también.

Queremos unir a los residentes de UrbanStudio por lo que organizaremos eventos y actividades de libre participación con el objetivo que se conozcan entre ellos y formen relaciones de amistad.

Además, queremos apoyar al máximo a nuestros clientes por lo que les ofrecemos la oportunidad de utilizar nuestras instalaciones para integrar su vida personal. Esto incluye también el apoyo a pequeños proyectos de emprendimiento que pueden ser integrados en la estructura de UrbanStudio.

Hemos pensado que en el hall del piso 0, dejaremos un espacio para crear un cuarto creativo. Este cuarto creativo inicialmente tendrá una exposición elegida por UrbanStudio, pero el propósito es que sea utilizada por cualquier residente para exponer lo que crea conveniente, ya sea arte, información o los productos de su 'start-up'. Todos los residentes pueden solicitar ese espacio para ellos durante un plazo determinado y se concederá el permiso desde la dirección de UrbanStudio.

En cuanto a la atención al cliente, UrbanStudio tiene el objetivo de llevar a cabo una atención eficaz, en la cual se atenderán las peticiones de los interesados de forma diaria y se contestará en el momento con seguridad de haber cubierto por completo las dudas del interesado.

4.5. Objetivo Comercial

Las estrategias comerciales que nos van a permitir alcanzar nuestros objetivos financieros marcados para los próximos 5 años son:

- Conseguir una tasa de ocupación para los 'Studio' de, al menos, el 40% el primer año.
- Hacer crecer la tasa de ocupación en un 25% anual a partir de la tasa de ocupación del primer año hasta el 4º año.
- Mantener a partir del 5º año una tasa de ocupación superior al 85%.
- Crear una reputación entre las universidades que colaboren con nosotros para ser recomendado por cada una de ellas en su sección de información para alumnos extranjeros.
- Ofrecer un servicio 'premium' a nuestros clientes con el objetivo de alcanzar la máxima satisfacción de nuestros clientes y una valoración por encima de 4,25 puntos sobre 5.

4.6. Acciones de marketing

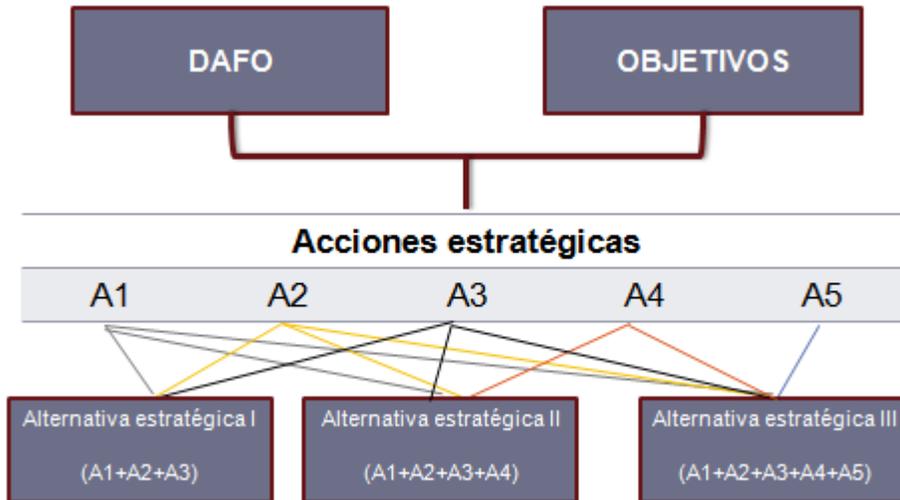
1. Crear una página web de UrbanStudio en la cual se ofrezca toda la información acerca de nosotros, nuestros productos, las instalaciones, el ambiente, la localización etc. Además, a través de la página web se podrá introducir los datos de la persona y hacer la reserva de un Studio.
2. Crear una página de Facebook en la cual colgar las fotos de nuestras instalaciones, los eventos organizados por UrbanStudio para los residentes y otras actividades que realice UrbanStudio y que refleje una imagen que queramos mostrar al público. Esta será la cara de la empresa respecto al público en las redes sociales.
3. Establecer relaciones con las universidades y aportarles toda la información acerca de nuestra residencia para que la pongan a disposición de sus estudiantes de intercambio dentro de la página web de la universidad.

4. Patrocinar eventos para jóvenes extranjeros que vienen a estudiar o a pasar un tiempo a Madrid. Ellos son nuestros potenciales clientes por lo que sería un evento para dar a conocer nuestra marca y nuestros productos. Se realizarán dos eventos en los meses de septiembre y enero, que son los meses en los que aterrizan en Madrid los nuevos estudiantes que vienen a Madrid. En ellos se busca que se conozca la marca y atraer clientes que posiblemente estén buscando alojamiento en Madrid.
5. Promoción de apertura con descuentos del 15%. Esta acción sería utilizada para ocupar más "Studio" desde el primer día. De esta forma conseguimos atraer nuevos clientes que puede que se queden con nosotros más de un año. Además si estos clientes están satisfechos con el trato recibido, es posible que nos recomienden a otras personas que busquen piso por Madrid o que lo comenten en su universidad y así, vayamos forjando una reputación en este mercado.

4.7. Alternativas estratégicas

4.7.1. Análisis de alternativas estratégicas

Para elaborar nuestro plan de marketing, hemos definido las acciones que han sido pensadas para la alcanzar los objetivos marcados anteriormente, teniendo en cuenta el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dependiendo de las necesidades de la empresa, se escogen una serie de acciones u otra, agrupadas en sets de acciones estratégicas, que llamamos alternativas estratégicas. Solamente se elegirá una de ellas. En todas ellas hemos incluido las acciones 1, 2 y 3 por ser indispensables para nosotros. Estas son las alternativas:



La alternativa estratégica I es la más sencilla, sin embargo tiene todo lo básico para que el producto y la empresa se den a conocer. Si las tres acciones que forman esta alternativa, se hacen bien, no hace falta añadir ninguna otra acción más para alcanzar los objetivos expuestos anteriormente. La página web es esencial como imagen de UrbanStudio y será un tema clave a elaborar con detalle.

La alternativa II incorpora a las acciones anteriores la acción 4. Esta alternativa trata de dar un conocimiento añadido de la marca a jóvenes al patrocinar eventos en los que haya un número elevado de estudiantes venidos de otras partes de España y del extranjero.

La alternativa III es la más agresiva de las tres alternativas. Añade a la alternativa II la acción 5, que supone hacer una promoción de apertura para captar clientes desde el principio. Esta alternativa añade mayores costes que las anteriores a la vez que consigue más clientes que las anteriores. Habrá que evaluar su viabilidad en el plan financiero.

En principio, la alternativa a seguir será la alternativa I. El resto de alternativas tienen dudosa eficacia y creemos que las tres primeras acciones son las únicas necesarias para dar a conocer nuestro negocio de la manera más rentable posible para la empresa.

4.7.2. Desarrollo de la alternativa escogida

- **Página web:** Es la imagen de la marca y a través de la cual la mayoría de nuestros clientes van a conocernos. Nuestro objetivo es crear una página web que refleje la

imagen' premium' de nuestros servicios, es decir, buscamos crear una página web de alta calidad. Para ello vamos a contar con los servicios de un 'freelancer' especializado en el diseño y puesta en marcha de páginas web. La media de precios de un 'freelancer' es de 13€/hora. Estimamos, comparando con los precios de proyecto similares, que el coste de la página web entera será de unos 1200€.

- **Página de Facebook:** Esta se hace de forma gratuita. Es necesario hacer un seguimiento de la página y tenerla activa, al día, para dar la imagen más actual de la empresa. De cara a nuestros seguidores y a posibles nuevos clientes, la página es la que transmite la identidad de UrbanStudio y donde podemos crear una imagen de marca que vaya de acuerdo con nuestra identidad.
- **Relación con las universidades, centros de máster y otros centros de estudios.** Estas relaciones son muy importantes para nosotros para que los centros que reciben estudiantes de fuera pongan en su sección de información para este tipo de alumnos información acerca de nosotros y un acceso directo a nuestra página web. De esta forma conseguiremos la mayoría de nuestros clientes y por eso es fundamental para nosotros formar esta relación con los centros de estudios.

5. Plan de operaciones

5.1. Localización de la empresa

El edificio escogido será un antiguo hotel en la calle Don Ramón de la Cruz 94, Madrid, Madrid, con referencia catastral 3156602VK4735E0001EM (España, Catástro, 2015). El edificio cuenta con 8 plantas, contando con el sótano y la planta a nivel del suelo. Con una superficie de suelo de 471m² por planta y un total de 3.501m² construidos es el edificio óptimo para integrar nuestro modelo de negocio.

Contamos con la ventaja de que el edificio ya está habilitado para el uso hotelero y de ocio, por lo que las reformas a realizar son menores que en un edificio no habilitado para ello. El edificio en estos momentos no es de nuestra propiedad por lo que hemos pensado realizar

un alquiler sobre el edificio. Hablando con el gerente del edificio, Mercedes Morales, hemos obtenido el precio del alquiler mensual, que asciende a 20.000 € al mes.

5.2. Descripción del plan de operaciones

El precio mensual del alquiler del edificio es de 20.000 €. Para poder integrar nuestro modelo de negocio en el edificio escogido, antes debemos realizar una reforma en los pisos 3,5 y 6 del edificio. Los pisos -1, 0, 1, 2 y 4 se adaptan perfectamente a los requerimientos de nuestro modelo de negocio.

El piso 0 está compuesto en su totalidad por habitaciones y espacios de uso común, como pueden ser el hall, la recepción, dos salones, un cuarto de almacén que usaremos para hacer las exposiciones mencionadas anteriormente, una cocina y la sala de ordenadores y la sala de estudios. Estas dos últimas salas están ya hechas y en línea con la idea que planteamos. Por lo tanto, este piso no necesita transformación alguna.

El piso 1, el 2 y el piso 4 se adaptan a nuestro modelo ya que las habitaciones existentes tienen el tamaño equivalente al de los Studio Estándar. Además, el piso 4 ya cuenta con un gimnasio como era la idea de hacer en este proyecto.

La reforma a realizar consiste en la reordenación de los pisos 3, 5 y 6 para adaptar las medidas de los cuartos a las medidas que corresponden a los cuartos de nuestro modelo de negocio, por lo tanto se trata de mover los tabiques para redistribuir el espacio. Además, hay que equipar los cuartos con el set de cocina que comprende un microondas con función horno, una nevera de tamaño medio, una placa, un fregadero y unos armarios en la zona de la cocina para guardar los utensilios necesarios.

A la vista de proyectos de dimensiones y tipo de obra parecidos, hemos estimado que el coste de la reforma en los pisos 3, 5 y 6 será de aproximadamente 35.000€ cada uno. Esto hace la suma de 105.000€

Además, contando con que los costes de la instalación de cada cocina son:

- 290 € mesa de comedor para 2 personas de Hábitat. Mesa *Courbe*.
- 170,20 € Silla de comedor de Hábitat. Silla *Verdi*. Cantidad: 2
- 214 € Placa vitrocerámica Teka Tr-630. En tiendas Worten.
- 279 € Microondas Grill Bosch. En tiendas Worten.

- 199 € Frigorífico 2 puertas Kunft 240A. En tiendas Worten.
- 105 € Fregadero Alba 500 Eurodomo. Leroy Merlin
- 215 € Mueble de cocina Silestone gama 1

Total: 1.472,20 €. por 100 cuartos, hacen 147.220 €.

Los costes de aprovisionamiento para los sofás y las mesas bajas dentro de los Studio Premium, Pent-house Suite, Studio Doble y Pent-house Premium, son de:

-2.050€. Sofá Chester de Hábitat.

-301€ Mesa Coline de Hábitat.

Total: 2.351 € por 65 cuartos hacen 152.815€

Los precios habrá que ajustarlos en el momento de hacer el pedido y negociar con el proveedor para reducir el precio todo lo posible. Lo mismo con el coste de la reforma, cuyo presupuesto tendrá que ser reajustado junto con la empresa constructora.

Obtenidos los siguientes datos de Mercedes Morales, hemos podido aproximar otros gastos que tendríamos que afrontar:

- Agua + gas + electricidad: 4.000€ con un 40% de ocupación y por encima de los 8.000 € con una ocupación de por encima del 85%.
- Lavandería: 1.100 € con un 40% de ocupación, 2.500€ en caso de ocupación muy alta.

Los gastos de personal para el primer año son:

Gastos de personal						
Puesto	Número de personas	Retribución	Completo	Seguridad Social	Coste Total	
Director General	1	50000	50000	15000	65000	
Jefe de compras	1	25000	25000	7500	32500	
Jefe de Marketing	1	35000	35000	10500	45500	
Jefe de administración	1	35000	35000	10500	45500	
Responsable de alojamiento	1	32000	32000	9600	41600	
Recepcionistas	4	20000	80000	24000	104000	
Gobernanta	1	25000	25000	7500	32500	
Auxiliar de limpieza	3	20000	60000	18000	78000	
			282000	84600	366600	
			TOTAL			

La lavandería se subcontrata a una empresa exterior que cobra por kilogramos.

El servicio de comidas y cenas también se subcontrata a una empresa de catering. Esta empresa pagará un alquiler por la utilización del comedor y de las cocinas de nuestras instalaciones de 2.500 €. A cambio, todo lo que paguen los residentes en comidas y cenas

serán ingresos para ellos. Esto nos simplifica el modelo financiero ya que no tenemos que preocuparnos por los salarios de las personas en cocina y comedor.

El personal encargado de la limpieza de los cuartos y del edificio tampoco se va a contratar ya que nos resulta más rentable subcontratarlo a una empresa externa. El coste de contratar estos servicios es de 8€ la hora.

La ventaja de externalizar estos servicios es, además de reducir la plantilla, la flexibilidad que esto nos otorga. De esta forma podemos disponer del personal necesario según las necesidades del momento, lo cual nos permite ser más eficientes tanto en momentos de un aumento de la demanda como en momentos en los que se reduce. Esto es porque somos capaces de transformar los costes fijos en costes variables.

6. Plan de organización

6.1. Estructura organizativa

Dado que "UrbanStudio" es una empresa de nueva creación y que la estrategia planteada es de diferenciación, en la cual tiene una gran importancia la personalización de los servicios y la calidad de los mismo el factor humano es de vital importancia. Uno de los mayores activos de la empresa son las personas, que son las que se encargan de fortalecer en el día a día la relación entre la empresa y sus clientes. Por ello, la estructura organizativa marcará el control que tengamos sobre la calidad del servicio y la eficiencia de la organización

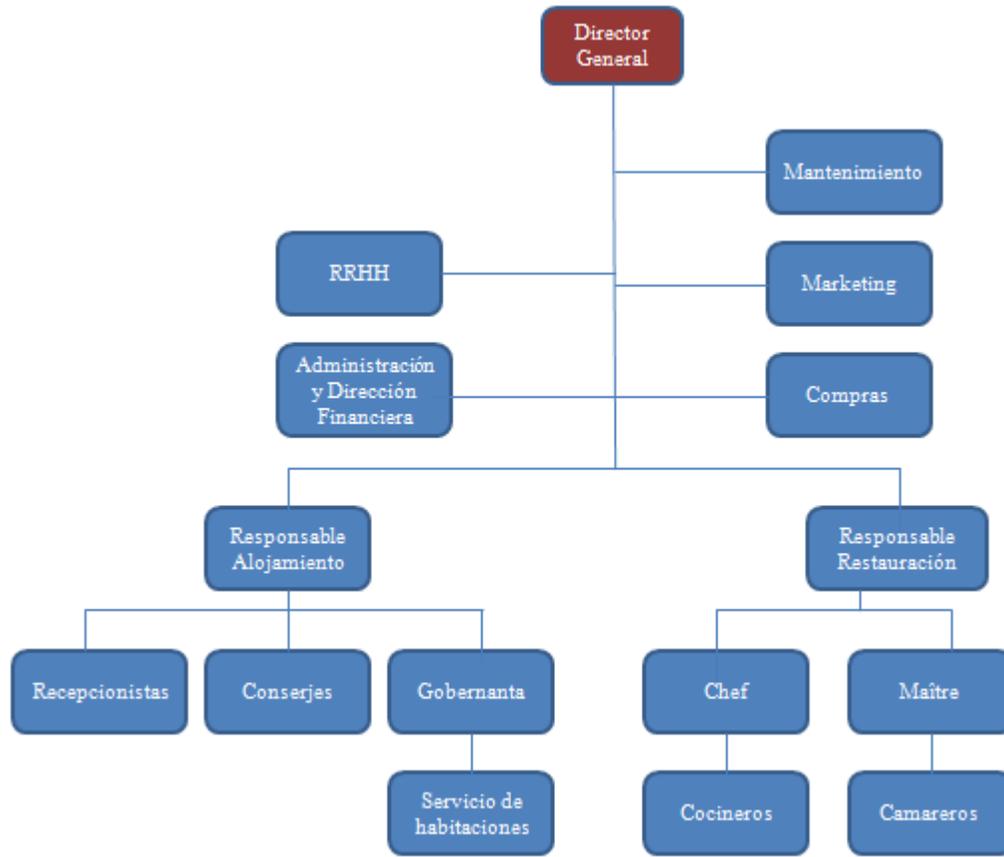
Interesa escoger una estructura que nos permita mantener el control de forma íntegra sobre el negocio y de manera individualizada en cada una de sus áreas. La elección de la estructura correcta afectará la rentabilidad del negocio y la hará más eficiente.

Basándome en el libro *Redarquía, más allá de la jerarquía*, de José Cabrera, he decidido utilizar una estructura jerárquica en la cual las relaciones entre los diferentes niveles del diagrama de flujo sean más cercanas, con un orden basado en la participación de los trabajadores para conseguir un mayor dinamismo en las comunicaciones entre los diferentes niveles. Esto, según el autor se llama "redarquía".

El buen funcionamiento de la estructura organizativa debe crear un ambiente de colaboración, que se apoye en la confianza entre los que la forman, de manera que la organización sea capaz de obtener el máximo valor añadido de cada persona. Esta colaboración permite que se generen soluciones y propuestas innovadoras, ya que en muchos casos las soluciones serán pensadas por las personas que se relacionan con más cercanía con los problemas de la empresa, que serán los que forman el nivel más bajo del organigrama. La colaboración de las redes de todas las personas es la que aumenta la interacción entre ellas y favorece la obtención de soluciones. Se caracteriza además por fomentar la visión global de los participantes, haciendo a todos ellos capaces de aportar valor en cualquier ámbito de la empresa.

Las características que definen la estructura de UrbanStudio son: la colaboración, como forma de atajar los problemas; la autonomía, ya que cada trabajador tiene capacidad para tomar decisiones y mostrar iniciativa dentro de la organización; transparencia, esto supone que las aportaciones de cada integrante de la organización son conocidos por el resto; coherencia entre la identidad y los valores de la empresa y su funcionamiento; interdependencia de todos los integrantes de la organización y por tanto, conciencia global; apertura hacia el entorno y los cambios; adaptabilidad, siendo capaz de adaptarse con relativa facilidad a los cambios en el entorno; la comunicación fluida entre las partes; la confianza y el aprendizaje colectivo.

El organigrama que define la organización es el siguiente:



Elaboración propia.

6.1.1. Descripción de los puestos de trabajo

- Director General

Según Marta Matín , responsable de selección y desarrollo de NH Hoteles "este ejecutivo es responsable del resultado de explotación del hotel y de la satisfacción de los clientes, así como del cumplimiento de los procedimientos internos, estándares de calidad y de la eficiencia de las operaciones. Para ello, organiza y coordina al equipo humano a su cargo, realiza acciones de promoción comercial y se responsabiliza de la resolución de incidencias con los clientes. También es el interlocutor principal con los servicios centrales".

El Director General tiene las siguientes funciones:

- Coordinar los distintos departamentos de acuerdo a la estrategia global.

- Supervisar y apoyar las áreas de administración y dirección financiera, de marketing, de RRHH y el área comercial.

- Otras funciones para conseguir los objetivos de la empresa.

- Jefe de Administración

Su misión es la de llevar un seguimiento y un control de los recursos económicos de la empresa y analizarlos para facilitar la toma de decisiones. Realiza las siguientes funciones dentro de la empresa:

- Gestión de los recursos económicos

- Planificación de los RRHH junto al departamento de RRHH.

- Jefe de Marketing

Su misión es la de planificar, diseñar e implementar la estrategia de marketing de la empresa, incluyendo la comunicación, promoción, venta y distribución de los productos.

Realiza las siguientes funciones:

- Gestión de clientes

- Planificación de la estrategia de marketing

- Estudiar las posibles ofertas

- Jefe de Recursos Humanos

Su misión es la de captar, formar y gestionar la motivación del personal de la empresa, para conseguir que todos ellos mejoren su rendimiento y compromiso con la empresa. Se encarga también de supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad. En caso de no existir este puesto, las funciones recaerían sobre el Director General.

Realiza las siguientes funciones:

- Gestionar las necesidades de personal de la empresa, incorporando nuevos trabajadores cuando fuera necesario.

- Planificar la formación que necesitan los trabajadores.

- Coordinar los recursos humanos de la empresa.
- Hacer controles de calidad.

- Técnico de Mantenimiento

Se encarga de reparar las averías y hacer el mantenimiento al edificio cuando así lo requiera. Este puesto de trabajo, aunque está integrado en la estructura de la empresa, está subcontratado a otra compañía que se hará responsable de estas funciones siempre que así lo requiera el equipo de "UrbanStudio".

- Jefe de Compras

Se encarga de negociar y llevar a cabo las necesidades de aprovisionamientos de la empresa. Para ello realiza un control y un seguimiento de las necesidades y se encarga de garantizar el abastecimiento de productos a la diferentes partes de la residencia.

- Responsable de Alojamiento

Coordina y controla la recepción, el personal de seguridad y la adecuación de los pisos adaptándolos a las necesidades de la residencia en todo momento. Realiza las siguientes funciones:

- Gestión de las reservas.
- Gestión del personal a su cargo para asegurar el buen funcionamiento de la residencia.
- Control de la valoración de los clientes.

- Recepcionista y Conserje

Esta persona se encarga de realizar las reservas y la recepción de los clientes, de gestionar la atención al cliente y hacer la labor de conserje del edificio. Se encarga también de la seguridad del edificio.

- **Gobernanta**

Se encarga de controlar el funcionamiento del área de pisos. Esto incluye garantizar la limpieza y el mantenimiento de los pisos y de las zonas comunes de la residencia. Este puesto es fundamental para nuestro modelo de negocio que centra la diferenciación en la calidad del servicio ofrecido. Es especialmente importante debido a que el personal a su cargo está subcontratado y no forma parte de la plantilla de la empresa.

Según José Luís Santos, Presidente de Hoteles Santos, "el papel de una gobernanta en el buen funcionamiento de un hotel es fundamental ya que ordena y dirige la actuación de equipos que se encargan de que a ojos del cliente todo esté en perfecto estado".

- **Auxiliar de Limpieza**

Este puesto de trabajo dentro de nuestra empresa será subcontratado. Se encarga de realizar la limpieza y orden tanto en los pisos como en las salas comunes para que todo esté en perfecto estado.

- **Responsable de Restauración**

Se encarga de coordinar tanto los equipos de cocina como el servicio de mesa para conseguir ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad. El equipo entero de restauración será subcontratado, por lo que no formará parte de la plantilla de la empresa.

- **Maître**

Se encarga de dirigir, planificar y supervisar el servicio de mesa del servicio de comidas para asegurar la calidad del servicio. Es el que atiende a los clientes y dirige el equipo de camareros. En ausencia de un Responsable de Restauración, tomará el mando de la cocina y el servicio de mesas.

- **Cocinero**

Se encarga de preparar la comida y presentarla en el plato, además de realizar el pedido de aprovisionamiento para cada comida o cena.

- Camarero

Se encarga de atender a los clientes tanto en las comidas como en las cenas y hacer la preparación y recogida de las mesas y el comedor.

6.1.2. Necesidades de personal

Buscamos que el horario de trabajo del personal sea beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores.

Se organiza las necesidades de personal y los horarios de los trabajadores dependiendo de la actividad del negocio, siempre que se cumpla que:

- Cada trabajador tiene derecho a al menos dos días festivo cada semana.
- No se puede exceder el número de horas de trabajo establecido en el contrato laboral. Si de manera excepcional se excediera, se tendrá que compensar tanto con retribuciones extra como con el cómputo de horas extra a horas de vacaciones.

Dado que según la Guía Laboral, Apartado 14.1 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, " la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de 40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual", estas son las necesidades de personal que tiene la empresa a partir del año 1:

Puesto	Número de personas
Director General	1
Jefe de compras	1
Jefe de Marketing	1
Jefe de administración	1
Responsable de alojamiento	1
Recepcionistas	3
Gobernanta	1
Auxiliar de limpieza	4
Maître	1
Cocineros	2
Camareros	2

6.2. Formas de reclutamiento

Nuestra empresa necesita un mapa de talento diversificado, que se complemente y forme un mapa de competencias amplio. Lo ideal sería que los socios aportaran estas competencias necesarias para reducir al máximo el personal que hay que contratar. Sin embargo, en este momento, el proyecto únicamente cuenta con un socio, Gonzalo Huarte.

Para llevar a cabo el proyecto será necesario la implicación de más socios que, con los perfiles adecuados, sumen un mapa de talento diversificado y completo. Al no estar los otros socios integrados en este momento, los perfiles marcados anteriormente son los necesarios para el buen funcionamiento del negocio para que puedan ser cubiertos por socios o, en su defecto, por personal reclutado por la empresa.

En principio, no serán necesarios más trabajadores que los expuestos anteriormente ya que he calculado que todos los huecos han sido cubiertos y que la organización funcionará adecuadamente con ellos. Sin embargo, siempre pueden ocurrir imprevistos o existir alguna necesidad que no ha sido pensada hasta el funcionamiento del negocio. En ese caso, se procederá a abrir un proceso de reclutamiento para el puesto en cuestión. La propuesta se puede formular por cualquier trabajador de la empresa, siempre y cuando esté razonada y fundamentada. Esta propuesta debe ser entregada al gerente para que determine la necesidad y viabilidad de dicho reclutamiento. Es el gerente el que tiene la capacidad para abrir la fase de reclutamiento y es el que se encarga de llevarla a cabo.

Utilizaremos una serie de herramientas para publicitar la vacante y llegar a las personas interesadas en ella como son los portales de empleo de las instituciones educativas y páginas especializadas en internet. En ellas se aporta información detallada de los requerimientos para llegar a formar parte del equipo de UrbanStudio y los requerimientos específicos del puesto así como información acerca de las funciones a realizar en el puesto de trabajo, las responsabilidades y la asignación mensual a percibir. Se pondrá una dirección de correo electrónico a la cual enviar los curriculum vitae. La siguiente fase será la de revisión del currículum, en la cual se realizará una preselección basada en la titulación o especialidad del candidato, el nivel de idiomas y la experiencia previa. Más adelante, entrarán en la fase de selección, que consta de dos partes. La primera, un examen psicotécnico, que nos aporte información acerca del razonamiento del candidato y una

segunda parte que será una entrevista personal de unos 30 minutos con el gerente o con un socio en la que habrá preguntas abiertas, cerradas, enfocadas a un tema en concreto, de desempeño pasado, hipotéticas y de auto-evaluación. En esta fase se busca conocer al candidato lo mejor posible, estudiando si es un candidato apto no solamente para el puesto, sino para trabajar en la empresa. Por último, antes de realizar la contratación, haremos una investigación laboral y una búsqueda de referencias. Si el candidato resultara ser aquello que busca la empresa, se llevará a cabo la formalización de la contratación. Dada la naturaleza de nuestra empresa, la identidad y los valores, es preferible para nosotros contratar personas menores de los 40 años, aunque esto nunca será un parámetro excluyente sino tan solo una pauta de contratación.

6.3. Tipos de contrato laboral

Según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, entendemos por contrato laboral *"el acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución."*¹

Nuestra empresa, en principio ofrecerá dos tipos de contratos laborales:

- Contrato indefinido de apoyo a los emprendedores. Este tipo de contrato tiene grandes ventajas para las nuevas empresas, que favorecen la contratación de personal. Se trata de un contrato de tiempo indefinido y a jornada completa o parcial. Para poder utilizar este tipo de contrato laboral, la empresa ha de tener menos de 50 empleados. Además “Debe mantenerse el empleo del trabajador contratado al menos 3 años desde la fecha del inicio de la relación laboral y asimismo deberá mantenerse el nivel de empleo alcanzado durante al menos 1 año, en caso de incumplimiento de estas obligaciones se procederá al reintegro de los incentivos aplicados.”

Los incentivos son los siguientes:

1. Deducción fiscal de 3000 euros por el primer empleado contratado durante el primer año.
2. Bonificaciones en la seguridad social empresarial durante los 3 primeros años para jóvenes entre 16 y 30 años de las siguientes cuantías:

Año	Cuantía al mes (€)	Cuantía al año (€)
1	83,33	1000
2	91,67	1100
3	100	1200

Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal. Elaboración propia.

Este contrato ofrece por tanto unos incentivos para la empresa, por lo que cuando tenga que contratar trabajadores nuevos se podrá beneficiar de ellos.

- Contrato en prácticas. Es un contrato laboral flexible que se dirige a personas en posesión de un título universitario o de formación profesional de grado medio o superior, siempre que no hayan pasado 5 años desde la finalización de sus estudios. Este contrato ofrece una oportunidad tanto para el becario que busca formación y experiencia como para la empresa ya que puede liberar grandes cargas de trabajo con un gasto económico menor que el de un trabajador a tiempo indefinido. Nuestra idea es dar la oportunidad a los jóvenes a formarse y a ganar experiencia con nosotros, por lo que es un contrato que tendremos muy en cuenta a la hora de contratar nuevos trabajadores.

6.4. Asesores externos

Los asesores externos serán partes involucradas en la empresa pero que no formarán parte de la plantilla de ésta. Es decir, serán contratados para realizar trabajos específicos para la empresa, de forma diaria o en momentos puntuales, dependiendo de la función que realicen dentro de UrbanStudio. A priori, los trabajos para los cuales sería necesario contratar asesores externos serían:

- El servicio de comidas y cenas. Este servicio será contratado de forma externa, puesto que integrarlo en la estructura de la empresa lo haría más ineficiente por las horas muertas entre comidas y la poca carga de trabajo que supone en su conjunto. Por ello, se contratará este servicio a un catering y se adaptará el servicio a las necesidades y preferencias de nuestros clientes.

7. Plan financiero

Para realizar el análisis financiero hemos realizado una serie de supuestos en cuanto a crecimiento de ventas, costes y otras partidas que se explican a continuación:

- Las ventas se estiman mediante un modelo basado en el % total de ocupación de nuestros apartamentos y a partir de ahí ritmo de crecimiento va a tener. Tanto los costes e ingresos aumentan a un porcentaje 'g' estimado en el modelo para reflejar el crecimiento de los mismos a lo largo del tiempo.
- Los costes de venta se basan en el mismo mercado, calculándose mediante el coste de la inversión inicial en la reforma del edificio y en los costes variables de alquiler del edificio, agua, luz y electricidad y lavandería y los salarios del personal.
- La amortización es una amortización lineal a 10 años con un Valor Residual del inmovilizado material de 0. No tenemos ni inmovilizados financieros ni inmateriales como patentes u otros activos.
- He realizado tres escenarios para obtener más información acerca de los posibles escenarios y cómo reaccionaría el modelo empresarial ante ellos.

En la siguiente tabla podemos ver los ingresos esperados para los próximos 5 años a partir de 2016. Están divididos en los ingresos por tipo de apartamento para después sumarse todo:

Productos. Neutral	Nº Total Disp.	ingreso 2016	ingreso 2017	ingreso 2018	ingreso 2019	ingreso 2020
Studio Estándar	35	138.600,00 €	166.320,00 €	199.584,00 €	239.500,80 €	287.400,96 €
Studio Premium	30	140.400,00 €	168.480,00 €	202.176,00 €	242.611,20 €	291.133,44 €
Penthouse Premium	8	38.880,00 €	46.656,00 €	55.987,20 €	67.184,64 €	80.621,57 €
Penthouse Suite	7	49.896,00 €	59.875,20 €	71.850,24 €	86.220,29 €	103.464,35 €
Studio Doble	20	144.000,00 €	172.800,00 €	207.360,00 €	248.832,00 €	298.598,40 €
Total		511.776,00 €	614.131,20 €	736.957,44 €	884.348,93 €	1.061.218,71 €

A continuación, comparamos con la tabla de los gastos también en el escenario neutral:

Gastos. Neutral.	2016	2017	2018	2019	2020
Alquiler del edificio	240.000,00 €	240.000,00 €	240.000,00 €	240.000,00 €	240.000,00 €
Agua+gas+electricidad	36.000,00 €	45.000,00 €	56.250,00 €	70.312,50 €	87.890,63 €
Lavandería	13.200,00 €	15.840,00 €	19.008,00 €	22.809,60 €	27.371,52 €
Inversión de la reforma	405.035,00 €				
Salarios	366.600,00 €	366.600,00 €	366.600,00 €	366.600,00 €	366.600,00 €
Aprovisionamientos	20.000,00 €	24.000,00 €	28.800,00 €	34.560,00 €	41.472,00 €
Total	1.060.835,00 €	667.440,00 €	681.858,00 €	699.722,10 €	721.862,15 €

Podemos observar que en el primer, segundo y tercer año la empresa va a generar pérdidas, debido a la alta inversión inicial para acometer los cambios y a que los costes en el segundo y tercer año siguen siendo mayores a los ingresos. A partir del tercer año ya se espera que genere beneficios de forma constante y creciente. A partir del quinto año, se espera que el crecimiento de las ventas se modere y por tanto los ingresos se estabilicen y el beneficio también.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias.	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas.	511776	614131,2	736957,44	884348,93	1061218,7
Coste de las Ventas. Aprovisionamientos	69200,00	101500,00	126875,00	158593,75	183054,69
Margen Bruto.	442576,00	512631,20	610082,44	725755,18	878164,03
Gastos de Personal.	366600,00	366600,00	366600,00	366600,00	366600,00
Otros Gastos de Explotación	405035,00				
Alquileres	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00
	-				
EBITDA	569059,00	-93968,80	3482,44	119155,18	271564,03
Ingresos Financieros.	0	0	0	0	0
Gastos Financieros.	14400	14400	14400	14400	14400
	-	-			
Beneficio Antes de Intereses e Impuestos.	583459,00	108368,80	-10917,56	104755,18	257164,03
Impuestos.	0	0	0	15713,277	38574,604
	-	-			
Beneficio Neto	583459,00	108368,80	-10917,56	89041,90	218589,42

Esta cuenta de Pérdidas y Ganancias refleja lo que se ha comentado anteriormente. Para llegar al punto muerto, la residencia ha de tener una ocupación de al menos el 40%. Es un punto muerto no demasiado difícil de alcanzar, siempre y cuando la dirección del negocio sea buena por parte de sus promotores.

Dado que el Impuesto de Sociedades para "Entidades de nueva creación excepto que tributen a un tipo inferior, aplicarán esta escala el primer período con BI positiva y el siguiente el 15%" Después se convierte en el tipo general del 25%

IV. CONCLUSIONES

Una vez analizados todos los apartados de este modelo, podemos ver que es un proyecto que requiere una inversión inicial elevada.

A pesar de ello, la creciente llegada de estudiantes a Madrid, la falta de un modelo parecido que pueda hacerle competencia y la diferenciación única de UrbanStudio hacen que tenga un lugar en el mercado. Además, teniendo en cuenta la dedicación y el esfuerzo del equipo en llevarlo a cabo de la mejor manera posible, el proyecto tiene todas las posibilidades de llegar a ser un proyecto rentable y con buenas perspectivas de futuro.

La calidad del servicio y de las instalaciones, la ubicación estratégica del edificio en el barrio de Salamanca y la comodidad de los apartamentos tipo estudio, harán que el proyecto sea un referente en el sector de alojamiento de larga duración.

El equipo promotor que lleve adelante el proyecto ha de estar dispuestos a entregarse completamente al proyecto, han de ser constantes, trabajadores y reunir las capacidades adecuadas para la puesta en marcha de un negocio de estas dimensiones.

El Trabajo de Fin de Grado me ha servido para aplicar todos los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera de administración y dirección de empresas en la Universidad Pontificia de Comillas y éstos han sido de gran utilidad. Me ha servido para aprender a analizar la viabilidad de un proyecto empresarial utilizando el modelo del Plan de Negocio y para aprender a realizar búsquedas de información detalladas sobre algunos aspectos de la puesta en marcha de negocios. He tenido que solventar todos los problemas que me han ido surgiendo a lo largo del trabajo para realizar una propuesta final coherente y planteada completamente con datos reales y sobre el entorno de la hostelería en la ciudad de Madrid. Mi pasión es el emprendimiento y esa fue la razón por la cual decidí estudiar esta carrera en la Universidad Pontificia de Comillas. Ha sido para mí muy gratificante la realización de este trabajo en el cual he puesto en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

V. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Consulting, E. (2015). *venmas*. Recuperado el 25 de 5 de 2015, de https://www.venmas.com/venmas/boletin/colaboraciones/el_mapa_de_posicionamiento
- España, G. d. (2015). *Agencia Tributaria*. Recuperado el 25 de 05 de 2015, de http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresarios_individuales_y_profesionales/Empresarios_individuales_y_profesionales.shtml
- España, G. d. (2015). *Catástro*. Recuperado el 2015 de 5 de 30, de Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas: <http://www.catastro.meh.es/>
- Estadística, I. N. (2014). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 25 de 5 de 2015, de http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm
- Hirt, O. F. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Editorial McGrawhill.
- Jack, F. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.
- Macro, D. (2015). *Datos Macro*. Recuperado el 25 de 5 de 2015, de <http://www.datosmacro.com/paro/espana>
- Madrid, A. d. (2015). *munimadrid*. Recuperado el 25 de 5 de 2015, de <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Hacienda/Impuesto-sobre-Actividades-Economicas-IAE-Cuota-tributaria?vgnextfmt=default&vgnextoid=876a80fb2f688210VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=5b2a171c30036010VgnVCM100000dc0ca8c0R>
- Madrid, A. d. (2015). *Munimadrid*. Recuperado el 25 de 5 de 2015, de <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Hacienda/Tributos-Municipales.-Tramites-y-Gestiones?vgnextfmt=default&vgnextoid=65591ce0c0aa6110VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=5b2a171c30036010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&idCapitulo=4>
- Ministerio de Educación, C. y. (2014). *Datos básicos del sistema universitario español*.

VI. ANEXOS

% de ocupación									
Número de cuartos del edificio									
100									
Captación de Clientes									
	2016	2017	2018	2019	2020	g	% ocupación		
Escenario Positivo	40,00	50,00	62,50	78,13	97,68	1,25	40%		
Escenario Negativo	20,00	22,00	24,20	26,62	29,28	1,10	20%		
Escenario Neutral	30,00	36,00	43,20	51,84	62,21	1,20	30%		

% sobre potenciales												
Productos. Optimista.												
	o total disp	Precio	2016	2017	2018	2019	2020	ingreso 2016	ingreso 2017	ingreso 2018	ingreso 2019	ingreso 2020
Studio Estándar	35	1.100,00	40%	50%	63%	78%	85%	18480,00	23100,00	28875,00	35037,50	332700,00
Studio Premium	30	1.300,00	40%	50%	63%	78%	85%	18720,00	23400,00	29250,00	36562,50	397800,00
Penthouse Premium	8	1.350,00	40%	50%	63%	78%	85%	5184,00	6480,00	8100,00	10250,00	11060,00
Penthouse Suite	7	1.980,00	40%	50%	63%	78%	85%	66.528,00	83.160,00	103.950,00	129.937,50	141.372,00
Studio Doble	20	2.000,00	40%	50%	63%	78%	85%	192.000,00	240.000,00	300.000,00	375.000,00	408.000,00
Total								682.368,00	852.960,00	1.085.775,00	1.370.857,50	1.492.912,00

% sobre potenciales												
Productos. Pesimista												
	o total disp	Precio	2016	2017	2018	2019	2020	ingreso 2016	ingreso 2017	ingreso 2018	ingreso 2019	ingreso 2020
Studio Estándar	35	1.100,00	20%	22%	24%	27%	29%	32.400,00	101.640,00	111.804,00	122.984,40	135.282,84
Studio Premium	30	1.300,00	20%	22%	24%	27%	29%	33.600,00	102.960,00	113.256,00	124.581,60	137.039,76
Penthouse Premium	8	1.350,00	20%	22%	24%	27%	29%	25.920,00	28.512,00	31.363,20	34.499,52	37.949,47
Penthouse Suite	7	1.980,00	20%	22%	24%	27%	29%	33.264,00	38.590,40	40.249,44	44.274,36	48.701,62
Studio Doble	20	2.000,00	20%	22%	24%	27%	29%	96.000,00	105.600,00	116.160,00	127.776,00	140.553,60
Total								341.184,00	375.302,40	412.832,64	454.115,90	499.527,49

% sobre potenciales												
Productos. Neutral												
	Nº Total Disp	Precio	2016	2017	2018	2019	2020	ingreso 2016	ingreso 2017	ingreso 2018	ingreso 2019	ingreso 2020
Studio Estándar	35	1.100,00	30%	38%	43%	52%	62%	138.600,00	168.320,00	199.584,00	233.500,80	287.400,36
Studio Premium	30	1.300,00	30%	38%	43%	52%	62%	140.400,00	168.480,00	202.176,00	242.611,20	291.133,44
Penthouse Premium	8	1.350,00	30%	38%	43%	52%	62%	38.880,00	48.696,00	55.987,20	67.184,64	80.821,57
Penthouse Suite	7	1.980,00	30%	38%	43%	52%	62%	49.896,00	59.875,20	71.850,24	86.220,29	103.464,35
Studio Doble	20	2.000,00	30%	38%	43%	52%	62%	144.000,00	172.800,00	207.360,00	248.832,00	298.598,40
Total								511.776,00	614.131,20	738.957,44	884.348,93	1.061.218,71

COSTES									
Número máximo de huéspedes									
120									
Porcentaje de ocupación									
	2016	2017	2018	2019	2020	g	% ocupación		
Escenario Positivo	0,40	0,50	0,63	0,78	0,85	1,25	0,40		
Escenario Negativo	0,20	0,25	0,31	0,39	0,43	1,10	0,20		
Escenario Neutral	0,30	0,38	0,47	0,59	0,73	1,20	0,30		

Coste de la reforma	105000
Coste de las cocinas	147220
Coste de los salones	152815
Total	405035

Gastos. Optimista.					
	2016	2017	2018	2019	2020
Alquiler del edificio	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Agua+gas+electricidad	48.000,00	60.000,00	75.000,00	93.750,00	102.000,00
Lavandería	13.200,00	16.500,00	20.625,00	25.781,25	32.226,56
Inversión de la reforma	405.035,00				
Salarios	366.600,00	366.600,00	366.600,00	366.600,00	366.600,00
Aprovisionamientos	20.000,00	25.000,00	31.250,00	39.062,50	48.828,13
Total	1.072.835,00	683.100,00	702.225,00	726.131,25	740.826,56

Gastos. Pesimista.					
	2016	2017	2018	2019	2020
Alquiler del edificio	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Agua+gas+electricidad	24.000,00	30.000,00	37.500,00	46.875,00	58.593,75
Lavandería	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.563,20	19.326,12
Inversión de la reforma	405.035,00				
Salarios	366.600,00	366.600,00	366.600,00	366.600,00	366.600,00
Aprovisionamientos	20.000,00	22.000,00	24.200,00	26.620,00	29.282,00
Total	1.048.835,00	651.120,00	660.072,00	671.044,20	684.519,87

Gastos. Neutral.					
	2016	2017	2018	2019	2020
Alquiler del edificio	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Agua+gas+electricidad	36.000,00	45.000,00	56.250,00	70.312,50	87.890,63
Lavandería	13.200,00	15.840,00	19.008,00	22.809,60	27.371,52
Inversión de la reforma	405.035,00				
Salarios	366.600,00	366.600,00	366.600,00	366.600,00	366.600,00
Aprovisionamientos	20.000,00	24.000,00	28.800,00	34.560,00	41.472,00
Total	1.060.835,00	667.440,00	681.858,00	699.722,10	721.862,15

IBI	Tipo actividad	Valor	incremento 2013	tipo 2015	valor	tipo 2011
	Ocio y Hostelería	X>1625000	4%	1,04%	X>890000	1,10%
		X<1625000	4%	0,55%	X<890000	0,58%

Valor	Tipo resultante
X<890000	0,57%
890000>X<1625000	1,12%
X>1625000	1,14%

PIB

Tasas	2011				2012				2013				2014				2015
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1
Tasas Trimestrales	-0,1	-0,3	-0,5	-0,4	-0,6	-0,6	-0,5	-0,8	-0,3	-0,1	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,7	0,9
Tasas Anuales	0,1	-0,4	-0,9	-1,3	-1,7	-2,1	-2,1	-2,5	-2,2	-1,7	-1	0	0,6	1,2	1,6	2	2,6

mes/año Tasa de desempleo

mar-11	20,60%
jun-11	21%
sep-11	22,10%
dic-11	22,90%
mar-12	23,80%
jun-12	24,80%
sep-12	25,50%
dic-12	26%
mar-13	26,30%
jun-13	26,20%
sep-13	26,10%
dic-13	25,60%
mar-14	25,10%
jun-14	24,50%
sep-14	24%
dic-14	23,60%
mar-15	23%

año	Renta media por persona
2005	8335
2006	8766
2007	9428
2008	9627
2009	9572
2010	9306
2011	9326

2012	9098
------	------

Población residente en España	Población a 01/07/2013	Población a 01/07/2014	Variación en %
Población total	46593236	46464053	-0,28%
Hombres	22933750	22843719	-0,39%
mujeres	23659486	23620334	-0,17%
españoles	41730554	41925550	0,47%
extranjeros	4862682	4538503	-6,67%

comunidad en la que realizan la PAU	Distribución de estudiantes aptos	% de la comunidad con destino Madrid	% de todos los estudiantes con destino Madrid
ANDALUCÍA	21,30%	3,30%	0,70%
ARAGÓN	3,00%	3,90%	0,12%
ASTURIAS	1,90%	5,70%	0,11%
BALEARES	2,10%	7,20%	0,15%
CANTABRIA	1,20%	7,60%	0,09%
CASTILLA LA MANCHA	4,20%	25,60%	1,08%
CASTILLA Y LEÓN	5,70%	11,60%	0,66%
CATALUÑA	15,10%	0,30%	0,05%
COMUNIDAD VALENCIANA	10,70%	1,60%	0,17%
EXTREMADURA	3,00%	9,40%	0,28%
GALICIA	5,40%	6,00%	0,32%
MADRID	15,30%	82,30%	12,59%
MURCIA	3,60%	3,00%	0,11%
NAVARRA	1,50%	3,30%	0,05%
PAIS VASCO	5,30%	2,60%	0,14%
LA RIOJA	0,70%	10,60%	0,07%
TOTAL			16,69%