

Centro de Estudio de Técnicas de Dirección

Universidad de la Habana

TESIS DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN

Tema: Plan de Negocios

**Título: Plan de Negocio para la Planta Inmobiliaria de
Residencial Tarará S.A**

Autor: Marivel Boligán González

Tutor: Dra. Alma D. Hernández Ruiz

La Habana, 2012

Para hán

Agradecimientos:

A la Dirección de la Corporación CUBALSE existente al momento de la liquidación de esa empresa, por su preocupación en cuanto a la superación de sus cuadros.

A los trabajadores del Residencial Tarará por todas las facilidades ofrecidas para la obtención de la información necesaria para realizar este trabajo.

Al Colectivo de Profesores del CETED y a su Dirección General; a los coordinadores de la Edición No. 13 de la Maestría en Dirección, por toda la ayuda, apoyo y comprensión brindada a los maestrantes de esta Edición.

A los profesores Alma Hernández Ruiz y Luis Demetrio Gómez García, por toda su paciencia, sus acertadas indicaciones y el tiempo empleado en ello.

A mi familia más cercana, por su ayuda y cariño, por ese apoyo incondicional que nos pone en el compromiso de terminar lo iniciado, de hacerlo mejor y nos convierte en mejores profesionales y personas.

Resumen

El presente trabajo realiza el análisis de las posibles alternativas de solución a la situación de deterioro del fondo inmobiliario de La Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A. La herramienta usada para hacer el diagnóstico es el Plan de Negocio.

Se realiza el estudio del macro-entorno, la influencia de factores socioculturales, ambientales naturales, económicos, político legal y tecnológico. Se analiza el Micro-entorno, la competencia, competidores, productos sustitutos, intermediarios, el mercado y dentro de él, los grupos de interés.

Se profundiza en la organización, se determinan los factores clave de éxito y las áreas de resultados claves. Se establecen las fortalezas y debilidades y se contrastan con las amenazas y oportunidades del entorno; se trazan estrategias para utilizar las fortalezas en aprovechar las oportunidades así como reducir las debilidades y el impacto de las amenazas.

Se demuestra que el negocio es factible desde el punto de vista económico y de mercado, pudiendo ser consolidado en las condiciones actuales, a partir de diferentes formas de comercialización y la posibilidad de incorporar los inmuebles a la renta sin requerir financiamiento externo.

Índice

No.	Contenido	pág.
	Introducción	1
	CAPITULO I. El Plan de Negocio como herramienta para analizar y/o revisar la factibilidad de un negocio	5
1.1	Conceptos y Definiciones	5
1.2	Tipos de Planes de Negocio	8
1.3	Contenido de un Plan de Negocio	10
1.4	Modelo de Plan de Negocio para Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A.	13
	CAPITULO II. Plan de Negocio para la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A.	15
2.1	Resumen Ejecutivo	16
2.2	Bases para la definición del negocio	19
2.2.1.	Definición del Negocio	23
2.3	Análisis del Macroentorno	24
2.3.1	Influencias Socio-culturales	24
2.3.2	Influencias ambientales-naturales	25
2.3.3	Influencias Económicas	25
2.3.4	Influencias Políticas y legales	26
2.3.5	Influencias Tecnológicas	28
2.4	Análisis del Micro-entorno	29
2.4.1	Competidores actuales	29
2.4.2	Competidores potenciales	34
2.4.3	Productos sustitutos	34
2.4.4	Proveedores	35
2.4.5	Intermediarios	36
2.5	Mercado	36
2.5.1	Mercado Meta	37
2.5.2	Identificación de oportunidades y amenazas	42
2.6	Análisis interno Residencial Tarará S.A.	43
2.6.1	Análisis funcional	43
2.6.2	Análisis de Recursos y capacidades	44
2.6.3	Análisis de los precios	50
2.6.4	Fortalezas y debilidades	52
2.7.	Diagnóstico Estratégico	53
2.6.1	Estrategias competitivas	53
2.6.2	Organización de los procesos	54
2.7	Diseño de la oferta	56

2.7.1	Servicio	56
2.7.1.1	Servicio Tangible	56
2.7.1.2	Servicio Ampliado	58
2.7.2	Precio	61
2.7.3	Acciones de comunicación	62
2.7.4	Canales de distribución	64
2.7.5	Personal de contacto	64
2.7.6	Evidencia física	64
2.7.7	Proceso de prestación de servicio de la Planta Inmobiliaria	65
2.8	Factibilidad organizacional	66
2.9	Análisis económico-financiero	67
2.9.1	Modelo de Egresos	67
2.9.2	Determinación del punto de Equilibrio	69
2.9.3	Modelo de capital	70
2.9.4	Modelo de ingresos con renta vitalicia de inmuebles	73
2.9.5	Resultado de los indicadores financieros de evaluación del negocio	75
2.10	Riesgos y acciones a ejecutar	75
2.10.1	Principales Propuestas de acción que se deben acometer para contrarrestar los riesgos	77
Conclusiones		77
Conclusiones y Recomendaciones		78
Bibliografía		79

INTRODUCCIÓN

La actividad inmobiliaria en Cuba, luego del triunfo de la Revolución, se organiza a partir de la necesidad de garantizar la atención comercial y de servicios a las misiones diplomáticas y consulares acreditadas en el país. En el año 1962, al constituirse la Empresa de Servicios al Cuerpo Diplomático subordinada al Ministerio de Relaciones Exteriores, se concreta esta situación.

El negocio inmobiliario en concepto de arrendamiento de inmuebles o espacios -en el proceso de reorganización y perfeccionamiento de la economía cubana- constituye un servicio en etapa de desarrollo, el mismo está siendo brindado por diferentes entidades: las Inmobiliarias Caribe, de las FAR y Fénix de Habaguanex; Siboney de Palacio de Convenciones; Tarará y Cimex, de Corporación Cimex; son las más importantes.

Existe diferenciación en el producto que se brinda por cada una de estas entidades, los apartamentos de nueva construcción son ofertados por las Inmobiliarias Cimex y Caribe, los cuales se ubican en el municipio Playa fundamentalmente; Caribe comercializa específicamente los edificios ubicados en la 5ta Avenida de Miramar. Por su parte, las Inmobiliarias Siboney y Fénix comercializan inmuebles construidos en otras épocas, remodelados para realizar esta función, que en el caso de Siboney están distribuidos entre los municipios Plaza y Playa, la Inmobiliaria Fénix se concentra en la Habana Vieja.

Residencial Tarará S.A., objeto de este trabajo, es una sociedad subordinada a la Corporación CIMEX, que administra el Residencial del mismo nombre, ubicado en el municipio Habana del Este, en La Habana, a unos 25 kilómetros del centro de la ciudad, limitando al norte con la costa, al sur con Vía Blanca, al este con Villa Mégano y al oeste con el río Tarará.

Las primeras noticias que se poseen sobre la existencia de este reparto, provienen del siglo XVI, cuando pertenecía a la Corona Española y se explotaban las minas de cobre de la zona con mano de obra indígena. El historiador Julio Le Riverend señala en su libro *La Historia Económica de Cuba* que este lugar debe su nombre a un hecho asociado a la explotación de sus minas de cobre. Cuenta que cuando los destacamentos militares españoles comenzaban el embarque de cobre hacia la península ibérica, se escuchaba el sonido de trompetas. Los indios identificaron este sonido como ta-ra-rá y asimismo bautizaron la zona y el río colindante.

En 1910, los terrenos de Tarará fueron vendidos a ciudadanos norteamericanos, quienes los emplearon con fines comerciales y residenciales. En 1927 se convierte en el Yacht Club, y es utilizado para la recreación de la burguesía nacional y foránea. Para la década de los años 40 ya se habían construido 525 casas, además de una gran infraestructura de obras sociales, deportivas y recreativas, dentro de las que se destaca el muelle de la villa.

Para adquirir un terreno en la zona había que ser socio del Tarará Yacht Club, someterse a una verificación de la asociación de propietarios y esperar el veredicto final de la junta directiva. La promoción de esta oferta se hacía de forma personal entre amigos, hombres de negocios y personajes influyentes del gobierno; y las características más divulgadas del lugar eran **la tranquilidad, la seguridad y el buen clima.**

En la segunda mitad del siglo, se construyó la Iglesia, que da cobijo a la patrona de Tarará, Santa Elena, de forma anual se celebraba con una procesión en su nombre.

El Triunfo de la Revolución Cubana marca una nueva etapa en la historia de Tarará, la mayoría de sus propietarios emigraron a Estados Unidos y las viviendas comenzaron a ser usadas con fines sociales.

A partir de 1959 Tarará se convirtió en la Ciudad de los Estudiantes. Cientos de jóvenes cursaron en sus instalaciones los niveles primario y secundario. Además, sirvió de escenario para la formación de maestros y de especialistas en corte y costura.

En 1975 pasó a ser el campamento de los pioneros, que albergó en su seno tanto actividades docentes-recreativas como planes vacacionales.

Los años '90 marcaron otro viraje en la función social de la villa con la llegada de los niños afectados por la catástrofe nuclear de Chernobil; se inició un programa de ayuda y cooperación que se extiende hasta nuestros días. Se han atendido en Tarará alrededor de 18 000 niños y adultos, quienes han recibido una excelente atención médica y la posibilidad de continuar sus estudios. También se han desarrollado y se mantienen otros programas de ayuda a niños con padecimientos crónicos como asma y diabetes.

En esta propia década se entregó parte del fondo inmobiliario a la Corporación CUBALSE y la zona relacionada con la Marina a Cubanacán, estas empresas intentaron poner en marcha

varios proyectos para la comercialización de las casas y servicios de Tarará, pero no llegaron a conseguir estabilidad.

Como parte de la alianza estratégica *ALBA* (Alternativa Bolivariana para Las Américas), firmada a inicios de la década pasada entre Cuba y Venezuela, se creó la Misión Milagros, mediante la cual, ciudadanos venezolanos –luego se extendió a personas de otras nacionalidades- con enfermedades oculares, arribaban a Cuba para someterse a procedimientos quirúrgicos y mejorar su estado de salud.

Tará fue uno de los lugares escogidos para albergar a estos pacientes. Para cumplir este objetivo se abandonó el negocio de alquiler de viviendas y fue necesario cerrar los contratos de renta. Este proceso trajo consecuencias económicas importantes, pero sobre todo, una imagen de inseguridad en la estabilidad de la oferta del lugar, lo cual se constató a inicios del año 2006, cuando se dio por terminada la misión y se trató de rescatar el mercado de alquiler de las casas.

En el 2007 se comenzó a implementar un plan conjunto con China para la enseñanza del idioma español a estudiantes del país asiático. Tarará ha cobijado aulas y albergues de los alumnos en una de sus villas, Villa Turquino. Este proyecto se mantiene hasta la actualidad, y se han incorporado asimismo otras carreras universitarias para incrementar las opciones de estudio de estos educandos.

A mediados del año 2009, Residencial Tarará, pasó a ser administrado por la Corporación Cimex y el 4 de diciembre de ese año fue aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación el cambio de denominación de la sociedad mercantil 100 % de capital cubano denominada hasta entonces Representaciones Miramar S.A por “Residencial Tarará S.A”.

Descripción de la situación problemática

Dentro del fondo inmobiliario del Residencial Tarará S.A., su principal producto, la llamada “Planta Inmobiliaria”, constituida por 493 casas independientes, se encuentra en un proceso de franco deterioro, las obras ejecutadas tanto en la urbanización como en las residencias son insuficientes.

A partir de los bajos índices de ocupación de la Planta Inmobiliaria, la infraestructura de servicios en el Residencial Tarará S.A., presenta bajos índices de ventas, manteniéndose

activos solo los servicios más necesarios. La mayoría de los locales se encuentran cerrados, por lo que no existe una amplia gama de ofertas.

Se puede comprobar la existencia de intenciones para mejorar esta situación por parte de la Corporación Cimex, de la Dirección de Tarará y de administraciones anteriores ya que se han realizado de manera aislada estudios, revisión de la imagen de Tarará, propuestas de planes de inversiones, pero no existe la definición clara de una estrategia adecuada que fortifique las potencialidades y proponga solución a las barreras existentes, en función de la necesidad del mercado.

Problema de Investigación

La Planta Inmobiliaria de Residencial Tarará S.A se encuentra en un proceso de franco deterioro.

Hipótesis de Investigación

Con la combinación de las potencialidades de Residencial Tarará S.A y la aplicación de diferentes formas de comercialización, se puede revertir el proceso de deterioro de la Planta Inmobiliaria de manera autofinanciada.

Objetivo general

Elaborar una propuesta de **Plan de Negocio**, que evalúe el relanzamiento de la Planta Inmobiliaria, como un paquete que integre las potencialidades de Residencial Tarará S.A.

Objetivos específicos

1. Profundizar en la base teórica que sustenta la elaboración de un Plan de Negocio.
2. Caracterizar la situación actual de Residencial Tarará S.A. para determinar sus potencialidades y barreras.
3. Elaborar una propuesta de Plan de Negocio, que evalúe el relanzamiento de la Planta Inmobiliaria.

Estructura de la Tesis

Introducción

CAPITULO I. El Plan de Negocio como herramienta para analizar y/o revisar la factibilidad de un negocio

CAPITULO II. Propuesta de **Plan de Negocio** para Residencial Tarará S.A, que evalúe el relanzamiento de la Planta Inmobiliaria

Conclusiones

Recomendaciones

CAPITULO I. El Plan de Negocio como herramienta para analizar y/o revisar la factibilidad de un negocio

1.1 Conceptos y Definiciones

Conocido también como Business Plan o Plan Empresarial, el Plan de Negocio ha sido definido de diferentes maneras:

"Mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad organizacional y de cómo ésta puede influir en su entorno".¹

"El Plan de Negocio es un tablero esquemático de comando, donde están todos los aspectos del problema en cuestión, para que todos los subsistemas que conforman la organización puedan conocer de antemano las posibles reacciones del sistema organización-entorno. El enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos en lugar de fotografías".²

"Instrumento para establecer y sistematizar la factibilidad de la estrategia de negocio de una organización. Para ello y sobre la base del pensamiento estratégico de sus ejecutores, planifica el negocio, integrando 3 elementos fundamentales: lo externo al negocio, lo interno de la organización así como la factibilidad financiera para llevarlo a cabo".³

"El Plan de Negocio es un documento amplio que ayuda a analizar y planear la estrategia de un negocio".⁴

"... El Plan de Negocio resulta la propuesta de un proyecto de cambio, o de inversión con tal nivel de detalle y precisión como para que comunique al mercado objetivo o sea las fuerzas de poder y toma de decisiones de la organización y a factores externos como inversionistas y autoridades financieras y gubernamentales, las precisiones técnicas, tecnológicas, económicas, financieras, de mercado, medioambientalistas y demás información para el análisis y toma de decisiones correspondientes".⁵

¹ Oscar Bravo Peláez. Como elaborar un plan de negocios. www.google/sears/planes de negocios.

² Saporosi, Gerardo, Clínica Empresaria: Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.

³ Hernández, Alma. Plan de Negocios. Capítulo 6, Universidad de la Habana.

⁴ <http://www.revistainterforum.com/espeñol/articulos/mujernegocios>.

⁵ Saporosi, Gerardo, Clínica Empresaria: Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.

Al revisar el contenido de estas y otras definiciones de diferentes autores se puede observar que aunque visto de diferentes ángulos, todos se refieren a un mismo contenido, al instrumento, a la herramienta de diagnóstico, de evaluación, de elaboración de propuestas, que constituye un Plan de Negocio.

Sobre la importancia de contar con este tipo de herramientas también se han realizado diferentes planteamientos:

El proceso de la Planificación ofrece la oportunidad de cometer errores por escrito antes de llevar a cabo un negocio. Es probable que el primer intento de planificación de un negocio no suela ser el correcto; puede ser el segundo o el tercero, después de que los primeros no hayan pasado una revisión minuciosa. En este punto es en el que uno se siente seguro de la idea de su negocio y agradece la suerte de que no haya salido perjudicado; ha cometido errores por escrito antes de que pasaran en realidad ⁶

Este planteamiento de Paul Barrow es en principio la primera razón por la cual es importante la realización de un Plan de Negocio.

Si bien el tiempo invertido en su ejecución, puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un Plan de Negocio bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio.

La importancia del mismo yace en que reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar el negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, lo cual resulta fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta, de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

⁶ Barrow Paul. Como preparar y poner en marcha Planes de Negocios, Barcelona: Gestión 2000-2002.

En los tiempos actuales la mejor fórmula para que las organizaciones se mantengan competitivamente en el mercado es mediante el desarrollo de negocios que respondan a una demanda determinada; de forma tal que el empleo de la dotación de recursos y habilidades que posee, ocurra aportando valor para el cliente y también para la organización. Por ello, es necesario el monitoreo permanentemente de la situación del negocio.

En general, las razones por las que se decide realizar un Plan de Negocio son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

El Plan de Negocio brinda la facilidad de que, una vez analizadas las posibilidades que el entorno le proporciona a la organización, se prevean las ventas a realizar, los niveles de ingreso que dichas ventas generarán, los niveles de producción o actividad que la organización desarrollará para lograrlos, así como los recursos materiales y financieros necesarios, las inversiones requeridas, los costos de operación y los recursos humanos que se involucrarán, entre otros elementos. Todo esto es posible porque el mismo toma los elementos emanados de los ejercicios estratégicos que la organización desarrolla, tanto a nivel corporativo como de negocio, hecho este que lo convierte en un instrumento integrador de las estrategias planteadas que a través de su implementación comprueba la coherencia de los propósitos planteados.

Entre los beneficios más importantes de la elaboración de un Plan de Negocio, pueden señalarse:⁷

- Sirve para ordenar todas las ideas existentes sobre un negocio determinado.
- Ofrece una visión sobre todas las facetas del negocio.
- Posibilita que las experiencias sean probadas, evitando gastos y riesgos por el inicio de negocios no comprobados.
- Es una guía para la ejecución de tareas de acuerdo a la estrategia competitiva establecida por la organización.

1.2 Tipos de Planes de Negocio

El desarrollo de negocios tiene diferentes alternativas en una organización, surgimiento de un nuevo negocio, desarrollo de un nuevo producto o servicio dentro de un negocio, el mejoramiento de un producto o servicio ya existente y una cuarta alternativa, la eliminación o posible venta de un negocio.

Los negocios se someten permanentemente a un proceso de adaptación a las condicionantes del entorno, satisfaciendo necesidades, deseos, expectativas y demandas, determinando el modo de enfrentarse a competidores, complementando sus actividades con las de otros agentes presentes en dicho entorno, prevaleciendo en este proceso la orientación al cliente, que es el elemento que en última instancia garantiza la permanencia exitosa de la organización, basada en los presupuestos que caracterizan la actuación de la organización moderna y que partiendo de la satisfacción señalada de necesidades y demandas de un público determinado, culmina en la garantía de la rentabilidad de las operaciones.

Los negocios requieren una visión estratégica o de largo plazo, mediante la cual se anticipen a los cambios que puedan avecinarse. Por ello, la organización debe desarrollar ejercicios estratégicos que le permitan establecer las direcciones principales de su desarrollo, en concordancia con las condicionantes que le impone el entorno.

Planteado el cambio como premisa para el desempeño exitoso de un negocio en una proyección estratégica, este requiere de un espíritu innovador. Según refiere John P. Porter, en su libro *El Líder del Cambio*, “la innovación no se da exclusivamente por productos o

⁷ Hernández, Alma. Plan de Negocios. Capítulo 6, Universidad de la Habana.

servicios radicalmente distintos de los que la empresa posee, sino que ésta también incluye la mejora y modificación de estructuras, productos y servicios tradicionales”.⁸

El Plan de Negocio, por tanto, puede tener diferentes alcances y propósitos, en dependencia de los objetivos que se plantee la organización con el mismo y la estrategia a desarrollar.

Es por ello que debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

De acuerdo con el análisis realizado por Gerardo Saporossi en su libro *Clínica Empresarial*, existen cuatro tipos de Plan de Negocio, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con su elaboración, los cuales deben estar estrechamente relacionados con la estrategia planteada por la empresa, ello se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 1. Tipos de plan de negocio y objetivo que persigue.

Tipo del plan	Objetivo	Variante clave
Plan de negocio para un nuevo producto o servicio	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer a partners	ROI ⁹ de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado. Productividad
Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Valuar la organización	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente. Libro "Clínica Empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear Planes de Negocio", de Gerardo Saporossi.

En el caso del Residencial Tarará, la empresa existe, con recientes modificaciones en la subordinación, alcance y objeto social, el servicio de renta es el más importante de la Planta Inmobiliaria, lo que se requiere es la revisión de la estrategia del negocio, para lo cual será necesario analizar las potencialidades del fondo inmobiliario y la inversión necesaria, confrontarlos con los resultados esperados, para conocer en qué medida valdrá la pena la

⁸ Kotter John P. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más aferrado del mundo/
John P Kotter- México. Mc Gran-hill Interamericano 1997

⁹ Return of Inversion (Retorno de Inversión)

movilización de recursos de la organización en función de aumentar la cuota en el mercado y la rentabilidad en la explotación de la Planta Inmobiliaria, por lo que estamos en presencia de un **Plan de Negocio de Monitoreo**.

Se propone para la Planta Inmobiliaria el Residencial Tarará S.A., la elaboración de un Plan de Negocio de Monitoreo, con los objetivos de **Penetración del Mercado** y **Aumento de la rentabilidad** y variantes claves **Cuota de Mercado** y **Productividad**.

1.3. Contenido de un Plan de Negocio.

El plan de negocios debe recorrer todos los aspectos de un proyecto, para conformar su contenido, se debe partir de una serie de preguntas guías:

1. ¿Para qué se armará el plan de negocio?
2. ¿Cuáles son los plazos?
3. ¿Cuál es el punto de partida?
4. ¿Cuáles son los supuestos?
5. ¿Cuáles son los productos o servicios?
6. ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
7. ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
8. ¿Cómo se corregirán?
9. ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
10. ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
11. ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
12. ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
13. ¿Qué se conoce sobre la demanda?
14. ¿Quiénes son los consumidores?
15. ¿Qué buscan?
16. ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
17. ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
18. ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
19. ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

Las características fundamentales del mismo deben ser:¹⁰

- Eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente.
- Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- Atractivo: Las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender.

Existen innumerables propuestas de modelos para realizar un Plan de Negocio, los cuales incluyen de una manera u otra, todos estos aspectos, organizados de diferentes formas; a continuación se realiza el análisis de las diferencias fundamentales existentes en los modelos (*Ver Anexo No. 1*):

Gerardo Saporossi en su libro *Clínica Empresarial*¹¹, realiza una propuesta de modelo de Plan de Negocio conformada por solo 5 partes, en una estructura bastante sencilla, que concentra los principales aspectos del Plan de Negocio relacionados básicamente con un nuevo producto, servicio o una nueva organización, ya que no realiza el análisis interno, profundiza en la planificación de los procesos; en su propuesta no tiene en cuenta resumen ejecutivo, introducción ni conclusiones.

En el sitio de Internet www.tiendasurbanas.com, se encuentra una propuesta bastante parecida a la anterior, con la diferencia de que incluye el resumen ejecutivo como una de sus partes, profundiza especialmente en el desarrollo del proyecto, no tiene en cuenta el estudio de la competencia. Del mismo modo que la propuesta de Saporossi, esta estructura muestra una composición relacionada fundamentalmente con un Plan de Negocio para un nuevo producto o servicio o una nueva organización, ya que no profundiza en el análisis interno. Consta de seis partes.

La propuesta de Paul Barrow, en su libro *Cómo preparar y poner en marcha Planes de Negocio*¹² está conformada por diez partes, dentro de las que contiene resumen ejecutivo, en

¹⁰ Hernández, Alma. Plan de Negocios. Capítulo 6, Universidad de la Habana.

¹¹ Saporosi, Gerardo, *Clínica Empresarial: Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997

¹² Barrow Paul. *Como preparar y poner en marcha Planes de Negocios*, Barcelona: Gestión 2000-2002.

la misma se profundiza en los recursos humanos, la competencia y el análisis interno, por lo que tiene mayor relación con el modelo de Plan de Negocio de Monitoreo. A diferencia del resto en este se agrega el análisis de los Controles Empresariales.

La propuesta de modelo de Victor Dezerega en su artículo *Plan de Negocio: Un imperativo Gerencial*¹³, no incluye ni introducción ni resumen ejecutivo y profundiza en el análisis interno, los recursos humanos y la estrategia de implantación, no tiene en cuenta el mercado ni la competencia, por lo que tiene mayor relación con un Plan de Negocio de monitoreo.

Por su parte la propuesta de la Dra. Alma Hernández, en el Capítulo 6, *Plan de Negocios*, del libro *Estrategia Empresarial*¹⁴, incluye introducción y resumen ejecutivo, realiza análisis interno, de mercado y de competencia. Las diferencias fundamentales con las demás propuestas es que introduce índice, cronograma, análisis de riesgos y conclusiones. Este modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de Plan de Negocio.

De los modelos analizados, el que desglosa en más partes su estructura es la propuesta de Jack Fleitman, en su libro *Como elaborar un Plan de Negocio*¹⁵. Con un modelo que abarca 22 acápites, no tiene en cuenta resumen ejecutivo, pero si introducción, antecedentes y conclusiones. Este modelo profundiza en el análisis interno y sobre todo en los recursos humanos, puede ser aplicado para cualquier tipo de Plan de Negocio.

En la mayoría de las estructuras estudiadas se pueden apreciar las siguientes regularidades:

- La mayoría de los Planes de Negocio comienzan con la presentación del negocio, introducción y/o resumen ejecutivo.
- Todos incluyen el análisis de los principales indicadores financieros: flujo de caja, balance financiero, necesidad de capital, etc.
- Todos incluyen el análisis del mercado y la mayoría el de la competencia.
- De una manera u otra todos realizan el análisis de las funciones principales para respaldar el nuevo producto, negocio u organización.

¹³ Dezerega Victor. Plan de Negocios: Un imperativo Gerencial. (www.dezerega.com).

¹⁴ Hernández, Alma. Plan de Negocios. Capítulo 6, Universidad de la Habana.

¹⁵ Fleitman, Jack: Como elaborar un Plan de Negocios: Colombia: Edit. Mc. Graw Hill, 11ª Edición, Octubre 1999.

De acuerdo con los aspectos revisados, la estructura de un Plan de Negocio de Monitoreo debe contar de manera general con las siguientes partes:

- Análisis del mercado y competencia. (Análisis externo)
- Características o situación de la Empresa (Análisis interno).
- Revisión, rediseño o introducción del producto o servicio. (Confrontación interno/externo)
- Análisis económico financiero.

1.4. Modelo de Plan de Negocio para Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A.

Partiendo de estas premisas generales y a partir de la profundización en el análisis del contenido de cada modelo, teniendo en cuenta además las características de la Sociedad y el tipo de Plan de Negocio, se ha conformado un modelo que evalúa el relanzamiento de la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A., el mismo cuenta de 11 partes: (*Ver Anexo No. 2*)

1. Índice.
2. Resumen Ejecutivo.
3. Definición del Negocio.
4. Análisis externo.
5. Análisis interno.
6. Diagnóstico estratégico.
7. Diseño de la oferta.
8. Factibilidad organizacional.
9. Aspectos económicos financieros.
10. Análisis de riesgos.
11. Conclusiones y Recomendaciones.

Las razones específicas que sustentan este Plan de Negocio son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que las modificaciones del negocio tengan sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.

- Identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Guiar la puesta en marcha del relanzamiento de la Planta Inmobiliaria de Residencial Tarará S.A.

Con la Elaboración de este Plan de Negocio se persigue realizar la valoración de la factibilidad integral de la explotación de la Planta Inmobiliaria de Residencial Tarará S.A., para que el empleo de los recursos y habilidades sea enfocado hacia el logro de valor para el cliente y para la organización, buscando que el desarrollo del negocio responda a una demanda determinada y que se logre con ello la penetración del mercado y el aumento de la rentabilidad.

Los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están convocando a nuevos métodos de planificación, el lineamiento No. 76 convoca textualmente a:

Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual deberá dar solución todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación, crear una real vocación exportadora en todos los niveles y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas¹⁶

Por todo esto, en estos momentos, adquiere mucha actualidad e importancia este tipo de análisis que se propone realizar.

¹⁶ Lineamiento No. 76 del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

CAPITULO II. Plan de Negocio para la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A.

Partiendo del modelo de Plan de Negocios confeccionado, a continuación se realiza el análisis de la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A. con vistas a valorar, en las condiciones actuales, las acciones necesarias para aumentar la rentabilidad en la explotación, la cuota en el mercado y la factibilidad de realización de las mismas, el alcance es el siguiente:

<u>No.</u>	<u>Contenido</u>
2.1	Resumen Ejecutivo
2.2	Bases para la definición del negocio
2.2.1.	Definición del Negocio
2.3	Análisis del Macroentorno
2.3.1	Influencias socio-culturales
2.3.2	Influencias ambientales-naturales
2.3.3	Influencias económicas
2.3.4	Influencias políticas y legales
2.3.5	Influencias tecnológicas
2.4	Análisis del Micro-entorno
2.4.1	Competidores actuales
2.4.2	Competidores potenciales
2.4.5	Productos sustitutos
2.4.4	Proveedores
2.4.5	Intermediarios
2.5	Mercado
2.5.1	Mercado meta
2.5.2	Identificación de oportunidades y amenazas
2.6	Análisis interno Residencial Tarará S.A.
2.6.1	Análisis funcional
2.6.2	Análisis de recursos y capacidades
2.6.3	Análisis de los precios
2.6.4	Fortalezas y debilidades
2.6.	Diagnóstico estratégico
2.6.1	Estrategias competitivas
2.6.2	Organización de los procesos
2.7	Diseño de la oferta
2.7.1	Servicio
2.7.1.1	Servicio tangible
2.7.1.2	Servicio ampliado
2.7.2	Precio
2.7.3	Acciones de comunicación

- 2.7.4 Canales de distribución
- 2.7.5 Personal de contacto
- 2.7.6 Evidencia física
- 2.7.7 Proceso de prestación de servicio de la Planta Inmobiliaria
- 2.8 Factibilidad organizacional**
- 2.9 Análisis económico-financiero**
- 2.9.1 Modelo de egresos
- 2.9.2 Determinación del punto de equilibrio
- 2.9.3 Modelo de capital
- 2.9.4 Modelo de ingresos con renta vitalicia de inmuebles
- 2.9.5 Resultado de los indicadores financieros de evaluación del negocio
- 2.10 Riesgos y acciones a ejecutar**
- 2.10.1 Principales propuestas de acción que se deben acometer para contrarrestar los riesgos
- Conclusiones y Recomendaciones

2.1. Resumen Ejecutivo

La Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A. cuenta con un fondo inmobiliario de 497 casas, caracterizadas por grandes áreas de jardines y patios, con predominio de áreas de portal y terrazas, con amplios espacios de estar, predominando las casas de 2 y 3 habitaciones, ubicadas a 20 km del centro de la ciudad, frente al mar, bordeado por el río Tarará, con un diseño urbano con características de condominio, cercado, con control de entrada y con servicios de pequeña ciudad, formado por una amplia red gastronómica y recreativa.

Existen además servicios de marina para yatistas y deportes náuticos, tiendas, campos de squash, un hospital y postas médicas, servicios de peluquería, lavandería, masajes, correo, cafetería y talleres de mantenimiento.

El objeto social del Residencial Tarará S.A. es *“Brindar servicios de arrendamiento de inmuebles y alojamiento a personas jurídicas y naturales nacionales y extranjeras, así como servicios complementarios asociados a estos, en pesos convertibles en correspondencia con las autorizaciones de su organismo superior”*¹⁷, por lo que como se puede apreciar, el negocio es inmobiliario por excelencia, con una serie de servicios complementarios al mismo.

La comercialización de la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A, está influenciada por factores externos socioculturales, ambientales naturales, económicos, político legales y

¹⁷ Tomado de documento oficial de aprobación del Objeto Social de Residencial Tarará S.A., emitido por el Ministerio de Economía y Planificación.

tecnológicos, los cuales definen barreras como es el precio mínimo de renta por metro cuadrado, de acuerdo con la Resolución 281/09 del Ministerio de Finanzas y Precios o brindan oportunidades como el Decreto Ley No. 273 que modifica los artículos 221 y 222 del Código Civil, donde se define la concesión de derecho de superficie del estado cubano para la comercialización de viviendas dedicadas al turismo, asociados a campos de golf, Marinas y otras actividades y los Lineamientos Generales de la política sobre negocios inmobiliarios vinculados al turismo, donde se considera y regula la venta de inmuebles y la posibilidad de que estos a su vez sean rentados por sus propietarios, se proponen mejoras en el tratamiento migratorio de los compradores y se les concede autorización para la adquisición de autos.

La Planta Inmobiliaria posee el 16 % del fondo inmobiliario que hoy se encuentra en el mercado, siendo los principales competidores la Empresa Palacio de Convenciones, Habaguanex, Inmobiliarias Caribe y CIMEX y en menor medida los propietarios particulares ya sean nacionales o extranjeros con contrato de gestión de renta. El problema fundamental que hoy enfrenta la competencia está relacionado con la mala calidad del mantenimiento de los inmuebles y los servicios en este sentido.

Como competidores potenciales se encuentran las inmobiliarias relacionadas con los campos de golf en proceso de aprobación y como productos sustitutos; el servicio hotelero y turístico.

Los principales proveedores del servicio de arrendamiento de inmuebles son las entidades que, dentro de la Corporación Cimex, se contratan para garantizar la reparación de los inmuebles, ellos son, Ecuse¹⁸, que debe garantizar lo relacionado con la reparación y mantenimiento a que son sometidos los inmuebles y la División tecnológica, para el mantenimiento tecnológico, fundamentalmente de los sistemas de aire acondicionado.

Fuera de Cimex se cuenta con otras empresas que brindan servicios, Empresa Eléctrica, del Gas, ETECSA, Comunales, Arentur¹⁹ y Unicornio²⁰ fundamentalmente y como intermediarios, Dirección de Inversiones de Cimex, que garantiza, planifica, regula y controla todo el proceso de inversiones y la Central de Compras, que gestiona los aseguramientos, como equipos, muebles y cualquier tipo de suministros que se requiera.

El nivel de solicitudes (*demanda*) supera la disponibilidad de inmuebles listos para la

¹⁸ Empresa de Mantenimiento y Construcción de la Corporación CIMEX.

¹⁹ Empresa de Mantenimiento y Protección de las playas.

²⁰ Empresa de Lavandería y Tintorería.

comercialización (*oferta*), por lo que la causa fundamental de la baja comercialización de la Planta Inmobiliaria es la no disponibilidad de inmuebles listos para la renta.

Los grupos de interés son, residentes temporales en Cuba, personal de embajadas, hombres de negocio, entidades lucrativas, firmas comerciales, agencias de viaje, personas naturales y como mercado a rescatar las personas de la tercera edad o familias de países fríos que pasan temporadas invernales completas fuera de su país (Snowbird)²¹.

La Planta Inmobiliaria está llamada a crear un valor único, a ofertar inmuebles con las características y condiciones que el cliente requiere, con precios competitivos y atención especializada, para lo que cuenta con un colectivo de trabajadores con experiencia, profesionales comprometidos y con sentido de pertenencia.

Siendo la combinación de los siguientes aspectos los factores clave de éxito:

1. Precio de renta competitivo.
2. Garantía en la entrega de inmuebles reparados.
3. Calidad en el mantenimiento constructivo.
4. Calidad y variedad de los servicios complementarios.

Y por tanto las áreas de resultados clave:

- Área comercial.
- Servicios técnicos.
- Logística.

De los 497 inmuebles con que cuenta el fondo inmobiliario, 62 se encuentran en buen estado, 3 deben ser demolidas, 212 demandan acciones constructivas de complejidad, 216 acciones constructivas de menor alcance y en todas es necesario el completamiento de mobiliario y equipos, para su comercialización.

Para elevar el nivel de ingresos y de productividad, así como tener un mayor posicionamiento en el mercado, es necesario recuperar y comercializar inmuebles, lo cual es posible solo invirtiendo en el mantenimiento y reparación de los mismos, obteniendo fuente de financiamiento para inversiones capitales en los inmuebles que lo requieren.

²¹ Son personas de la tercera edad residentes en países fríos que buscan estancias largas en el trópico en la temporada invernal de sus países, dado los altos costos de la calefacción. En Canadá están poseen una organización que los agrupa y representa.

Partiendo de las nuevas oportunidades políticas legales, es posible obtener los recursos necesarios desde el propio fondo inmobiliario, a partir de solicitar la aprobación para poder ejecutar la renta vitalicia (más de 50 años) de los inmuebles relacionados con el área de la marina.

Los resultados de los ingresos a través de la combinación de la renta vitalicia de 40 inmuebles y la renta de los restantes 450 muestran resultados económicos positivos, lográndose un crecimiento de los ingresos totales del 77 % y un incremento de las utilidades en casi 10 veces entre el 2012 y el 2016 año en que se culminan los trabajos de inversiones necesarios, por lo que a partir de entonces los resultados económicos deben mejorar aún más.

A manera de conclusión se puede señalar que el Residencial Tarará S.A. cuenta con los recursos que pueden garantizar la satisfacción del cliente, solo debe enfocar sus esfuerzos en la organización de los procesos en función de ello, el negocio es factible desde el punto de vista del mercado con posibilidades de retomar el mercado de los Snowbird de Canadá y brindar para ellos una oferta única en el país, pudiendo ser consolidado en las condiciones actuales, por las posibilidades de incorporar todos los inmuebles a la comercialización sin requerir financiamiento externo.

2.2. Bases para la definición del negocio

Con vistas a la sustentar la definición del negocio se realizó la revisión de un trabajo anterior realizado en el año 2006, la Tesis de Maestría *Residencial Tarará, posibles soluciones para mejorar su comercialización*, de Mcs Ing. Cecilia Martínez Bello, fundamentada en la existencia de problemas en la comercialización del fondo inmobiliario; las conclusiones más importantes del diagnóstico realizado fueron:

Entre los principales elementos que afectan (o inciden) en la calidad del servicio de arrendamiento de Residencial Tarará, según los clientes, se encuentran:

- Deficiencias en la gestión comercial al no existir una estrategia de marketing basada en un estudio previo de mercado.
- No hay integralidad en la oferta de servicios al cliente inmobiliario (no existe un paquete de valor integral del servicio, que satisfaga las expectativas del cliente; sólo se comercializa el inmueble)

- Deficiencias en el mantenimiento o servicio de post venta (deficientes vínculos de procesos entre las divisiones de Cubase que intervienen en la prestación de servicios al cliente inmobiliario).

Dentro de los principales factores, que estaban influyendo en la baja comercialización de Residencial Tarará se señala:

- Falta de estrategia comercial.
- Problemas en la calidad de los mantenimientos de los inmuebles y tiempos prolongados en la ejecución de los mismos.
- Falta de disponibilidad financiera para acometer los mantenimientos necesarios.
- Servicios complementarios que solicita el cliente y no se les brinda: alquiler de muebles, clima, entre otros.

Dado que la situación de descomercialización del fondo inmobiliario se mantiene, resulta necesario realizar una revisión, partiendo de que con la creación de la Sociedad Residencial Tarará S.A., existen mejores condiciones para poder diseñar los procesos necesarios que puedan garantizar o al menos coadyuvar a que el producto inmobiliario se pueda ofertar de manera integral, lo cual podría marcar una diferenciación bien importante con lo que se oferta en el mercado.

Con el objetivo de actualizar los criterios sobre el servicio de arrendamiento de inmuebles de los clientes de la Planta Inmobiliaria de Residencial Tarará S.A. , se aplicó una encuesta elaborada por la autora (*Anexo No. 3*). La población a encuestar fueron los 54 clientes arrendados en el momento de la aplicación, teniendo en cuenta un máximo de error aceptable del 0,5% y un nivel deseado de confianza de 90,0%, el tamaño de la muestra de confianza es de 37 clientes, no obstante se aplicó la encuesta a 40, lo que ofrece mayor veracidad a la información recepcionada.

Las preguntas fueron elaboradas con el objetivo de obtener información sobre las variables de la comercialización para el servicio arrendamiento de inmuebles con los siguientes criterios:

- Del cliente: Tipo de segmento de mercado al que pertenece, vía por la cual llegó al Residencial y tiempo que lleva en el mismo.
- Del inmueble: Utilización que le da, valoración de las características del mismo.

- De los servicios de mantenimiento: los que ha necesitado y el grado de satisfacción.
- De los servicios complementarios: el uso que les da, valoración de otros que pueda necesitar.
- De los servicios del residencial: el grado de satisfacción.
- Motivos por los que arrienda en el residencial y si recomendaría el mismo a un nuevo arrendatario.

El análisis general de los resultados de la encuesta a clientes se muestra en el *Anexo No. 4: Resumen de la Encuesta*.

La distribución de los clientes según segmento de mercado, obtenida es la siguiente, el 10% de los encuestados pertenece al Cuerpo Diplomático, el 50% a Firmas Comerciales, el 15% a Empresas Mixtas, el 20% a Personas Naturales y el 5% a Agencias de Prensa.

Las vías de llegada al Residencial son disímiles, pero solo el 2% lo hizo a través de la publicidad del lugar, el 7% por recomendación de un amigo y el resto, por otras vías, como descubrimiento personal o en cuestiones de trabajo.

El 67% de los encuestados llevan más de tres años en Tarará y la mayoría, el 60% usan el inmueble como vivienda, seguido del 20% que la usan como oficina-vivienda.

En cuanto a la valoración de los aspectos relacionados con el inmueble, el que resulta de mayor importancia para los clientes encuestados es la ubicación, seguido de la distribución del inmueble y el precio en tercer lugar.

Entre los servicios de mantenimiento demandados con mayor frecuencia se encuentran los de telecable, plomería (bomba de agua, calentador, filtraciones), aires acondicionado y electricidad.

Se les propuso a los clientes evaluar los servicios recibidos, resultando que el 65% de las solicitudes no fueron solucionadas y de ellas el 40% ni siquiera atendida, el 20% fueron solucionadas el mismo día, el 5% en el mes y el 10% en la semana.

En cuanto a la calidad del servicio, el 38% opina que los servicios prestados fueron de la más baja calidad, solo el 15% opina que tuvieron buena calidad, el resto se mantienen con valoraciones intermedias.

Relacionado con los servicios complementarios (gastronomía, comercio, recreación) que se ofertan en el Residencial, más del 30% de los encuestados respondieron que nunca asistían a los lugares y un 15% no conoce alguna de las ofertas que se brindan; las playas, especialmente la del Cobre son las de mayor frecuencia de visita, seguido de la tienda.

Sobre los servicios que deberían ser incluidos en el Residencial los encuestados han aportado:

- Restaurante, un mejor restaurante, restaurante relacionado con el área de playa.
- Gimnasio, complejo de salud, clínica médica.
- Mejorar la calidad de los servicios, en cuanto a atención, variedad y horarios, actividades nocturnas.
- Servicios de medios náuticos.
- Banco, cajero automático.
- Atención personalizada en la playa, tumbonas, sombrillas, ofertas de gastronomía.
- Panadería.
- Lavandería.
- Ampliar y mejorar la oferta del supermercado.
- Salón de belleza.
- Acceso a internet.
- Transporte interno que facilitaría el traslado hacia las diferentes instalaciones.

Los resultados muestran la persistencia de los problemas detectados en el año 2006, destacándose:

- Deficiencias en la gestión comercial.
- Deficiencias en el mantenimiento o servicio de post venta.
- Servicios complementarios que requiere el cliente y no se les brinda.

Con vistas a poder enriquecer los resultados de la entrevista realizada a los clientes del Residencial Tarará S.A. y teniendo en cuenta la existencia de una experiencia de tres años de trabajo con los Snowbird, se realizaron entrevistas a los directivos, que desde la empresa Cubanacán S.A., concibieron y llevaron a cabo en su momento la comercialización de este producto.

Ellos manifiestan que, no obstante al aumento en los ingresos, existieron dificultades que afectaron el buen desenvolvimiento de esta operación, entre ellas señalaron:

1. Deficiente promoción del producto.
2. Inadecuado sistema de ventas y reservas.
3. Infraestructura de ciudad incompleta.
4. Falta de agua.
5. Insuficientes suministros de alimentos, en especial, preelaborados.
6. Insuficientes suministros de vegetales y frutas.
7. Problemas de calidad en el servicio de los restaurantes y cafeterías de la zona.
8. Deficiente información sobre la disponibilidad de los servicios.
9. Pocas casas de dos habitaciones y ninguna de una habitación.
10. Irregularidades con el funcionamiento del bus turístico.

2.2.1. Definición del Negocio

El Negocio consiste en la renta de 493 casas independientes, ubicadas en el Residencial Tarará, por tiempo indeterminado, que puede ir desde una semana hasta 99 años con pago anticipado, de acuerdo con las regulaciones existentes en el país y a través de la solicitud de los permisos que se requieran para ello.

Objetivos

1. Revertir el proceso de deterioro de la Planta Inmobiliaria, coadyuvando al aumento de su rentabilidad.
2. Integrar las potencialidades del Residencial Tarará S.A., en función de ofrecer un mejor servicio.

Alcance

El servicio a comercializar es la renta de las 493 casas independientes que conforman la “Planta Inmobiliaria” del Residencial Tarará, ubicadas en una zona privilegiada por la tranquilidad y cercanía del mar.

Los inmuebles serán rentados en óptimas condiciones en cuanto al funcionamiento de los sistemas, aire acondicionado, electricidad, suministro estable de agua fría y caliente, tratamiento de desechos.

Las terminaciones serán de primera calidad y estarán acorde a la tipología arquitectónica del inmueble, enchapes, equipamiento de baños y cocina, fenestración²², acabados en techos, paredes y pisos, pintura en general.

El mobiliario estará determinado por la tipología de los inmuebles, como requerimiento esencial será cómodo y seguro, tanto para el interior como para el exterior.

Limitaciones

Para lograr esta oferta, se hace necesaria la intervención del resto de los servicios existentes en el Residencial, ya que al rentar un inmueble, el cliente se convierte en consumidor de todos esos servicios, el presente plan de Negocios se concentra en la Planta Inmobiliaria, por lo que el diseño se concentra en este negocio, aunque realiza recomendaciones para el trabajo de las áreas que influyen directamente en su resultado.

2.3. Análisis del Macroentorno

Se hace necesario tener en consideración una serie de factores que inciden en el negocio, entre ellos tenemos las influencias socio-culturales, ambientales-naturales, político-legales, tecnológicas y económicas.

2.3.1. Influencias Socio-culturales

Existe en este momento una situación mundial muy complicada desde el punto de vista social, el deterioro económico en muchos países ha generado desempleo e incertidumbre, existiendo una tendencia de emigración en búsqueda de empleo en países menos afectados o nuevos destinos para invertir, en este sentido se conoce el interés manifestado de inversionistas extranjeros en Tarará, comprometidos en aportar mercado y experiencia, con diferentes propuestas en cuanto al enfoque de la comercialización o del tratamiento de la inversión, pero con la premisa de la calidad en el servicio.

El factor humano es esencial y determinante en el proceso y éxito de cualquier servicio ya que incide directamente en el nivel de satisfacción, lo más importante no son las cosas que hacen los hombres, sino los hombres que hacen las cosas.

En nuestro país existe un alto nivel educacional y cultural, que lleva años de desarrollo, existen posibilidades de contar con personal de nivel para enfrentar los requerimientos de

²² Vanos de comunicación de los inmuebles con el exterior, Ej. ventanas, puertas, etc.

preparación necesarios para realizar cualquier trabajo y capacidad para ello, contrastando con lo anterior existe una falta de cultura generalizada en la calidad en el servicio, desde la atención misma hasta la constancia en el mantenimiento en todos los sentidos y esto se puede apreciar en cualquier nivel, en el turismo que es donde más se ha trabajado, queda mucho por hacer, por lo que justamente la calidad del servicio, la cultura en este sentido es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta.

2.3.2. Influencias ambientales-naturales

En concordancia con los requerimientos de la situación económica mundial y de la necesidad de mayor eficiencia en el uso de los recursos naturales, en Cuba se han establecido proyectos de desarrollo que incluyen entre otros a los sectores de: la salud, agropecuario, turístico, energético y educación; que contemplan acciones como el perfeccionamiento y la eficiencia de la generación y uso de la energía, protección de la calidad y suministro de agua, la conservación de los suelos, la repoblación forestal y el aprovechamiento de residuales.

Puesto que Cuba se encuentra en una zona con alta tendencia a la actividad ciclónica, fuertes vientos y penetraciones del mar, se hace necesario tener en cuenta la ubicación y condiciones de los inmuebles, así como de cualquier otro tipo de contaminación ambiental; que pueden, a consecuencia de la ocurrencia de un fenómeno natural, causar afectaciones para la estancia en los mismos, por lo que es importante que exista un plan de acción que contrarreste los fenómenos y cambios medio ambientales.

2.3.3. Influencias Económicas

La situación económica internacional incide directamente en los niveles de oferta y demanda del negocio inmobiliario, el efecto de la globalización se ha hecho sentir en este sector de manera importante, el poder adquisitivo de los principales clientes (funcionarios diplomáticos, empresarios extranjeros) ha disminuido, ya no están dispuestos a pagar precios tan altos por la renta de los inmuebles.

De manera directa ha influido el cierre por parte de la Cámara de Comercio, de aquellas empresas extranjeras que no han cumplido con el objeto social con que fueron autorizadas a operar o con el pago del impuesto que deben pagar anualmente, así como la política trazada por el país para ir eliminando los intermediarios en el comercio exterior, atrayendo directamente a los fabricantes. Se está dando a su vez una cadena de impagos a nivel nacional,

que provoca también que algunas empresas decidan cerrar por sí solas (disminución de la participación de la inversión extranjera y las firmas comerciales), ello influye además en la falta de financiamiento para la adquisición de recursos materiales y financieros para acometer las inversiones y mantenimientos en los inmuebles que permita tenerlos listos para arrendar.

Otra situación, mantenida durante años, es el bloqueo económico, de que es objeto la nación por parte de los Estados Unidos de Norteamérica, que provoca cuantiosas pérdidas para la economía nacional y limita grandemente la disponibilidad financiera del país para los planes de crecimiento y para la inversión extranjera, por las restricciones financieras y comerciales de que son objeto los clientes reales y potenciales que desean instalarse en Cuba.

2.3.4. Influencias Políticas y legales

Los cambios que se han producido en la economía cubana sobre todo en los últimos años, han encontrado una respuesta jurídica para desarrollarse en un contexto de garantías. Así por ejemplo, las modificaciones que se introdujeron a la Constitución de la República en 1992 y los pronunciamientos de la Ley No. 77/95 (Ley de la Inversión Extranjera), introducen un tratamiento sin precedentes en materia inmobiliaria.

La Constitución de 1976 concebía la posibilidad de pactar negocios sólo con el Estado Cubano y cuerpos legales posteriores, como es el Código Civil vigente (Ley No. 59/87) expresaba “que los inmuebles e instalaciones que constituyen propiedad estatal no pueden transmitirse en propiedad a personas naturales o jurídicas”, estos pronunciamientos quedaron derogados en las modificaciones introducidas en 1992.

El artículo 15 de la Constitución expresa “*Estos bienes no pueden transmitirse en propiedad a personas naturales o jurídicas, salvo los casos en que la transmisión total o parcial de algún objetivo económico se destine a los fines del desarrollo del país y no afecten los fundamentos políticos, sociales y económicos del estado, previa aprobación del Consejo de Ministros o su Comité Ejecutivo*”. Seguidamente se expresa “*en cuanto a la transmisión de otros derechos sobre estos bienes a empresas estatales y otras entidades autorizadas, para el cumplimiento de sus fines, se actuará conforme a lo previsto en la Ley*”. A su vez el artículo 23 expresa que “*El Estado reconoce la propiedad de las empresas mixtas, sociedades y asociaciones que se constituyan conforme a la Ley*”, a continuación se consigna: “*El uso, disfrute y disposición de*

los bienes pertenecientes al patrimonio de las entidades anteriores se rige por lo establecido en la Ley y los Tratados, así como por los estatutos y reglamentos propios que los gobiernan”.

Existen disposiciones que regulan el arrendamiento de inmuebles, entre ellas el Decreto Ley No. 171/97 dictada por el Consejo de Estado, el cual resuelve: *Se prohíbe el arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios con fines habitacionales u otros a los integrantes de Misiones Diplomáticas, Consulares, Organismos Internacionales y de las Agencias de Prensa acreditadas en el país, en las viviendas de particulares.*

Otras regulaciones de carácter nacional influyen también en el arrendamiento de inmuebles por ejemplo: las relacionadas con la importación del menaje, con la Resolución 43/98 se concede exenciones totales o parciales del pago de los derechos arancelarios que se establecen en aquellos casos en que las circunstancias así lo consideren, a partir de ella, se exime del pago de los derechos de aduanas sobre los menajes de casas, por una sola vez, cuando son importados por personas naturales no residentes permanentes en el territorio nacional, que adquieran en propiedad, viviendas o apartamentos o suscriban contratos de arrendamiento de viviendas o apartamentos con entidades autorizadas por más de un año.

Con fecha agosto del 2009, fue emitida la Resolución No. 281, por el Ministerio de Finanzas y Precios, en ella se regulan las tarifas mínimas por metro cuadrado (m²) de área útil, por el servicio de arrendamiento de inmuebles, como sigue:

- Cinco pesos convertibles (5.00 cuc) por metro cuadrado (m²) de área útil, por el servicio de arrendamiento de inmuebles para uso como vivienda, adicionando, un valor por m² en los casos que éstos cuenten con áreas exteriores, de acuerdo a sus características, construcciones similares y otras especificaciones,
- Diez pesos convertibles (10.00 cuc) por metro cuadrado (m²) de área útil por el servicio de arrendamiento de inmuebles, que prestan las entidades inmobiliarias autorizadas a personas jurídicas cubanas y extranjeras para su uso como oficinas y locales comerciales.
- Un margen de utilidad sobre los gastos, como mínimo de un diez (10.0) por ciento, para cubrir los gastos que generen los servicios que las personas naturales y jurídicas cubanas y extranjeras arrendatarias y /o propietarias contraten, así como servicios de administración de condominio que presta y las actividades de gestión y otros vinculados al funcionamiento de las viviendas, oficinas y locales comerciales arrendados.

- Una comisión mínima del cinco (5.0) por ciento sobre el valor del alquiler, para los casos en que los propietarios de los inmuebles soliciten a la inmobiliaria que les gestionen el arrendamiento de sus casas, o apartamentos.

Con fecha Julio del 2010 fue emitido el Decreto Ley No. 273 que modifica los artículos 221 y 222 del Código Civil, donde se define la concesión de derecho de superficie del Estado Cubano para la comercialización de viviendas dedicadas al turismo, asociados a campos de golf, marinas y otras actividades, relacionado con ello, el Consejo de Ministros emitió los Lineamientos Generales de la Política sobre Negocios Inmobiliarios vinculados al turismo, en ellos se considera y regula la venta de inmuebles y la posibilidad de que estos a su vez sean rentados por sus propietarios, al mismo tiempo orienta cambios en la política migratoria, herencia y la adquisición de autos.

Las nuevas modificaciones de la política sobre negocios inmobiliarios deben llevar al mejoramiento de la comercialización de los inmuebles, sobre todo para la renta a largo plazo (más de 50 años), debido a que los propietarios actuales tenían restricciones para permanecer en el país solo por 3 meses y con esta nueva regulación se extiende hasta un año prorrogable; por otra parte no tenían permiso para adquirir o importar autos lo cual queda liberado y por último se deja establecida la posibilidad de herencia, lo que aporta mayor seguridad para la realización de inversiones de este tipo, en resumen la reciente apertura de las modalidades de alquiler influye favorablemente en el negocio.

2.3.5. Influencias Tecnológicas

Dada la situación económica mundial, que se ha incrementado en el país durante todos estos años, en lo esencial por las consecuencias del bloqueo imperialista, existe un cierto atraso desde el punto de vista del uso de la tecnología más avanzada en materia de materiales de construcción utilizados en el servicio de mantenimientos y construcciones a nivel mundial, los cuales por el desarrollo limitado de la industria nacional, tienen que ser importados en su mayoría.

Esta situación, aparejada al problema financiero, limita la rápida introducción de nuevas tecnologías de avanzada, alargando los tiempos de realización de inversiones y la ejecución de los mantenimientos programados, aspectos que influyen en el deterioro gradual de las edificaciones, de su equipamiento, en el aumento del costo de las construcciones y en la

disminución de los ingresos.

El desarrollo científico y tecnológico ha tenido su influencia en el negocio inmobiliario en todo el mundo, permitiendo la adopción de nuevas técnicas de comercialización donde la persona desde su ordenador puede revisar todas las opciones existentes en el mercado con todo tipo de descripciones y fotos, los software permiten dejar el rastro de las solicitudes y requerimientos de los clientes y enviarles las posibles opciones, logrando mayores posibilidades de comercialización y calidad del servicio prestado.

En Cuba existen atrasos en el uso de estos avances de la tecnología de la información y las comunicaciones, que en el mundo se ha generalizado con la utilización de Internet, Intranet y correo electrónico en la búsqueda de información, transmisión de datos, solicitud y entrega de ofertas a clientes, actualización de informaciones, etc.

Es evidente que esto influye en la competitividad del negocio, por lo que resulta muy necesario absorber los adelantos tecnológicos en base a realizar inversiones y reparaciones con mayor calidad y durabilidad y hacer uso además de todas las posibilidades de comunicación que brinda el desarrollo tecnológico, para además de tener una red interna de Tarará, poder realizar la comercialización a través del uso de Internet, con la debida actualización constante.

2.4. Análisis del Micro-entorno

Se realiza un análisis de los elementos del Micro-entorno que pueden influir en el desarrollo del negocio, tales como competidores actuales y potenciales, proveedores, mercado y productos sustitutos.

2.4.1. Competidores actuales

Para brindar servicio de arrendamiento a largo plazo, existen varias Empresas Inmobiliarias que comercializan inmuebles en La Habana, a continuación se describirán las características generales del servicio que ofertan y su participación en el mercado. (*Ver Anexo No. 5*)

Empresa Palacio de Convenciones

Dentro de la Empresa Palacio de las Convenciones, se encuentra la Inmobiliaria Siboney Palco, proveniente de Cubalse, la cual resulta ser la más antigua, fuerte y consolidada de la competencia existente en La Habana, posee un patrimonio de 1915 inmuebles, lo que significa

el 71.7 % del total, distribuidos en los municipios más céntricos y residenciales de la ciudad, Miramar, Vedado, Cubanacán , Siboney, Flores y Atabey, la oferta es muy variada, con inmuebles que van desde muy alto estándar (palacetes, mansiones, residencias) hasta apartamentos en edificios multifamiliares.

Al cierre del 2010, de los 1915 inmuebles, se encuentran rentados un total de 1043, para un 54%, sin existir inmuebles listos para ofertar, poseen dos modalidades de renta, temporal, desde 1 día hasta 1 mes y permanente, con un año de contrato como mínimo.

Son solo 3 inmuebles los que se rentan de manera temporal, por lo que este no constituye su servicio más fuerte, los precios de las casas están alrededor de 2000.00, 1000.00 y 900.00 cuc diario y constan con todo tipo de servicio de hotelería.

Los precios de la renta con la modalidad de renta permanente están entre 8.00 y 12.00 cuc por m², los inmuebles en su gran mayoría son entregados con bomba de agua y calentador, solo en casos excepcionales y de manera congeniada con el cliente, se le colocan aires acondicionados o cualquier otro completamiento.

El problema fundamental que enfrenta la Inmobiliaria Siboney-Palco es el deterioro del fondo inmobiliario, lo cual influye en la falta de inmuebles listos para arrendar, los resultados económicos muestran la existencia de serias afectaciones por problemas de mantenimiento o por la no entrega en tiempo de la obra por el constructor. La revisión de las quejas y reclamaciones formuladas de manera oficial por los clientes aseveran los problemas de mantenimiento existentes, ya que el 100% de las mismas están relacionadas con ellos, por lo que se puede considerar el mantenimiento a los inmuebles como el punto débil de esta inmobiliaria.

Dadas las características de su fondo inmobiliario, la Inmobiliaria Palco Siboney se ha especializado en la atención al Cuerpo Diplomático lo cual es facilitado por la existencia de una Dirección de Atención al Cuerpo Diplomático, subordinada a la Dirección General del Palacio de las Convenciones, asesorada directamente por el Ministerio de Relaciones Exteriores, hecho que constituye una fortaleza en el servicio que se presta a este segmento de mercado.

Además de ello, brindan servicio a residentes temporales en Cuba, personal de Embajadas, hombres de negocio, organismos internacionales y entidades empresariales que necesiten el alquiler de oficinas en la zona, siempre con la condición de mínimo un año de contrato.

Habaguanex S.A.

La inmobiliaria Fénix de la oficina del Historiador de la Ciudad, posee 65 inmuebles ubicados en el centro histórico de La Habana, lo que representa el 2.4 % de la competencia, dada la ubicación y las características de los mismos, mantienen un nivel de renta del 100 %, con muy poco movimiento de clientes.

La oferta incluye aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina; los valores de la renta se calculan según recuperación del valor de la inversión y están entre 8.00 y 20.00 cuc el m², en función de la ubicación y los servicios que se ofrecen.

La principal fortaleza de esta inmobiliaria es la ubicación de sus inmuebles en el centro histórico de la ciudad, lo cual resulta determinante en el alto % de ocupación que mantiene, brindan servicio a residentes temporales en Cuba, cuerpo diplomático, hombres de negocio, y otros que requieran alojamiento permanente y entidades empresariales que necesiten el alquiler de oficinas en la zona. El punto débil de esta inmobiliaria se encuentra en la poca cantidad de inmuebles que poseen, la demanda supera la oferta.

Inmobiliaria Caribe

La Inmobiliaria Caribe posee un patrimonio de 229 inmuebles, para un 8.5 % del total de la competencia, entre ellos 180 apartamentos en 5ta Avenida, de nueva construcción y 49 casas independientes ubicadas en Miramar.

La oferta incluye aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina, el valor de la renta se calcula según recuperación de la inversión y se encuentran e/ 8.00 y 12.00 cuc el m².

Al cierre del 2010, de los 229 inmuebles que cuentan como fondo, se encontraban listos para la renta un total de 190 (83 %) y rentados 178, para un 78% del total, las principales dificultades estuvieron relacionadas con problemas de mantenimiento en los inmuebles, lo cual afecta la calidad del servicio al no contar con los inmuebles listos para la renta, el mantenimiento a los inmuebles es el punto débil de esta inmobiliaria.

Inmobiliaria Caribe brinda servicio a residentes temporales en Cuba, cuerpo diplomático, hombres de negocio, y otros que requieran alojamiento permanente y entidades empresariales que necesiten el alquiler de oficinas en la zona, siempre con la condición de mínimo de un año de contrato.

Corporación Cimex

Además del Residencial Tarará S.A., dentro de la Corporación Cimex, se encuentra la Inmobiliaria Cimex; la misma posee un patrimonio de 333 inmuebles, lo que significa el 12.4% de la competencia, con modalidad de renta de una semana como mínimo; la renta promedio es de 12.00 cuc por m².

La oferta consiste en apartamentos en edificaciones de nueva construcción en Miramar y Siboney, los cuales poseen aire acondicionado, electrodomésticos de cocina, mobiliario y para la renta por periodos cortos, lencería y cacharrería. Los edificios son administrados por la inmobiliaria que garantiza la seguridad de los inmuebles.

Al cierre del 2010, de los 333 inmuebles, se encontraban listos para la renta un total de 280 (84%) y rentados 228, para un 68.5% del total, de acuerdo con el Informe de Balance de la Inmobiliaria, las principales dificultades estuvieron relacionadas con problemas de mantenimiento en los inmuebles y la no entrega por parte del constructor, de los que se encuentran en proceso de inversiones.

La Empresa Mixta Serenísima, asociada a Inmobiliaria Cimex se encuentra administrando el Edificio Residencial Miramar, en 7ma y 20, poseen 27 apartamentos, lo que significa el 1 % de la competencia, de los cuales al cierre del 2010 tenía rentados 21. La modalidad de renta y los valores son similares a los de la Inmobiliaria Cimex, los apartamentos poseen aire acondicionado, electrodomésticos de cocina, en algún caso mobiliario y para la renta por periodos cortos, lencería y cacharrería.

Algunos de los extranjeros que compraron apartamentos en Cuba, han contratado los servicios de gestión de alquiler a las Empresas Mixtas, asociadas a Inmobiliaria Cimex, el precio se convenia con el cliente, el promedio actual es de 8.00 cuc por m², los apartamentos poseen aire acondicionado, electrodomésticos de cocina, decoración, mobiliario, lencería y cacharrería.

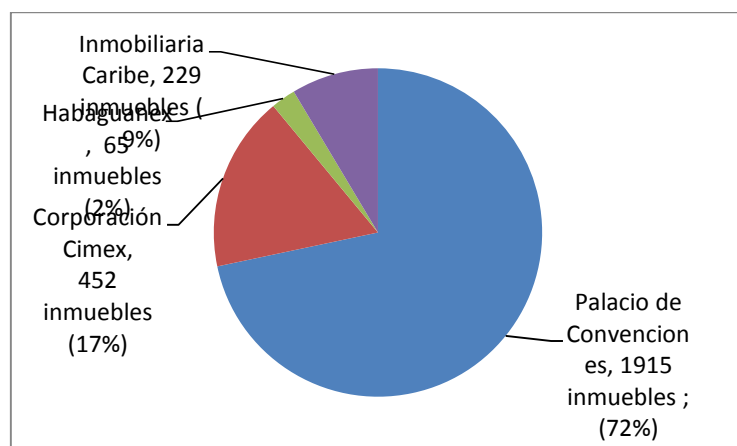
Los edificios están ubicados en Miramar y Vedado, son administrados por la Empresa Mixta donde además de garantizar la seguridad de los inmuebles, se brinda un servicio personalizado y de calidad. En estos momentos existen 102 inmuebles con ese contrato, para un 4% del total de la competencia, de ellos al cierre del 2010 se encontraban rentados un total de 78 inmuebles.

En total, la Corporación Cimex, excluyendo al Residencial Tarará S.A., tiene 462 inmuebles en explotación, que constituye el 17% de la competencia existente en La Habana, sus servicios están dirigidos a residentes temporales en Cuba, cuerpo diplomático, hombres de negocio, y otros que requieran alojamiento por más de una semana.

Tabla No. 3. Resumen de la Competencia

Organismo	Cant. de inmuebles	%
Palacio de Convenciones	1915	71,70
Corporación Cimex	462	17,30
Habaguanex S.A.	65	2,43
Inmobiliaria Caribe	229	8,57
TOTAL	2671	100

Fuente. Elaboración propia.

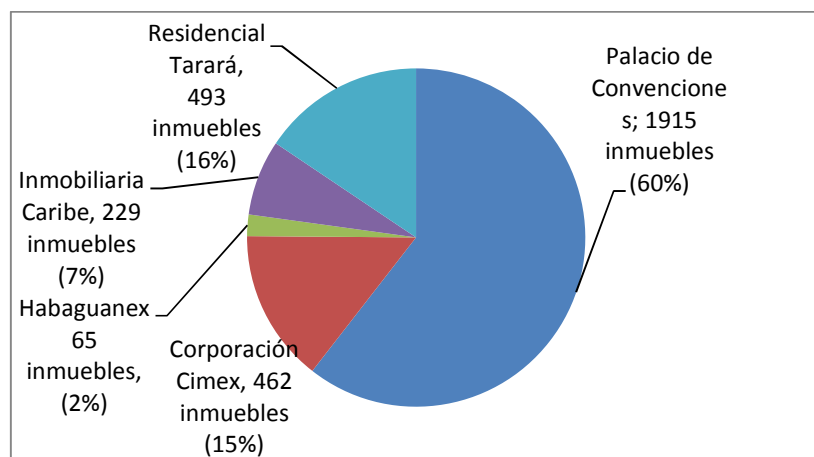


Si se ubica a Residencial Tarará S.A, dentro de todo el entorno competitivo, se puede observar que es la segunda en cuanto a cantidad de inmuebles, superada por Inmobiliaria Palco Siboney, pero dado el bajo índice de ocupación, su cuota de participación en el mercado es la más baja.

Tabla No. 4. Ubicación de la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A. dentro de la oferta existente

Organismo	Cantidad de inmuebles	%	Ocupados (cierre 2010)	Cuota de participación
Palacio de Convenciones	1915	60,5	1043	62,6
Corporación Cimex	462	14,6	228	10,7
Habaguanex S.A.	65	2,1	65	3,9
Inmobiliaria Caribe	229	7,2	178	19,6
Residencial Tarará S.A.	493	15,6	5	3,2
TOTAL	3164	100,00	100,00	100,00

Fuente. Elaboración propia.



Residencias particulares

No se debe dejar de mencionar, aunque hoy no existe una gran influencia, los arrendamientos de particulares, de acuerdo con los datos que ofrece el sitio Web www.alojamientoenlahabana.com , al cierre del año 2010, en la ciudad existen alrededor de 146 inmuebles autorizados legalmente a rentar en CUC a extranjeros, los cuales en su mayoría

son ocupados por turistas, pero no dejan de ser una amenaza que puede ir creciendo, de acuerdo con la reciente legalización de todo el trabajo por cuenta propia en el país.

2.4.2. Competidores potenciales

Inmobiliarias relacionadas con los campos de golf

A partir de la aprobación del Decreto Ley No. 273, donde se define la concesión de derecho de superficie del Estado Cubano para la comercialización de viviendas dedicadas al turismo, asociados a Campos de Golf, existe propuesta de construcción de dos campos en zonas cercanas a Tarará, Bellomonte y Veneciana. Aunque todavía se encuentran en análisis, se debe tener en cuenta ya que este tipo de modalidad puede constituir un competidor potencial a partir de que los Lineamientos Generales de la Política sobre Negocios Inmobiliarios, ofrecen algunas ventajas migratorias, de herencia y de adquisición de auto a los futuros compradores.

2.4.3. Productos sustitutos

Como Productos sustitutos del servicio de arrendamiento de inmuebles se encuentra el servicio hotelero (aunque los costos de los hoteles son superiores), pero los residentes temporales en Cuba, personal de embajadas y hombres de negocio, generalmente vienen acompañados de su familia, por lo que la estancia en los hoteles se produce cuando no encuentran un lugar adecuado para residir o porque esperan a que sea terminada la reparación de la vivienda seleccionada, aunque pueden existir funcionarios que vienen solos y realizan algún tipo de estancia.

En el caso de las personas de la tercera edad o familias de países fríos que pasan temporadas invernales fuera de su país, buscan en los hoteles la tranquilidad y atención médica, aunque generalmente prefieren confeccionar sus alimentos y requieren de un precio de acuerdo con sus posibilidades, que en ocasiones no lo encuentran en ese medio.

2.4.4. Proveedores

Entre los principales proveedores del servicio de arrendamiento de inmuebles están las entidades dentro de la Corporación Cimex:

- Ecuse, contratado para garantizar todo lo relacionado con la Reparación y Mantenimiento a que son sometidos los inmuebles.

- División tecnológica, para el mantenimiento tecnológico, fundamentalmente de los sistemas de aire acondicionado, cocina, etc.

Fuera de la corporación Cimex, se encuentran a otras Empresas que brindan servicios:

- Empresa Eléctrica, con contrato para la administración del Residencial e independiente para los clientes.
- Empresa del Gas, con contrato para la administración del Residencial e independiente para los clientes.
- ETECSA, con contrato para la administración del Residencial e independiente para los clientes.
- Comunales, para la recogida de basura.
- Arentur, para la limpieza de la zona de playa.
- Unicornio del MINTUR, para el lavado de la ropa de cama y mantelería.

Los problemas fundamentales existentes con los proveedores se encuentran relacionados con la reparación y mantenimiento a los inmuebles, entre ellos se pueden citar:

1. No existe una respuesta rápida a los servicios de mantenimiento de urgencia, que generalmente son de electricidad o plomería.
2. No existe un mantenimiento sostenido a los sistemas, lo cual resulta indispensable en el ambiente salino en que se encuentra el Residencial.
3. No se cumplen las entregas de los inmuebles en proceso de reparación, en el tiempo convenido, con lo cual se afectan los ingresos y aumentan los costos.
4. La calidad de las terminaciones no es la mejor.

2.4.5. Intermediarios

- Dirección de Inversiones de Cimex, que garantiza planifica, regula y controla todo el proceso de inversiones.
- Central de Compras, para garantizar los aseguramientos, como equipos, muebles y cualquier tipo de suministros que se requiera.

Los problemas fundamentales existentes se encuentran relacionados con la reparación y mantenimiento a los inmuebles, entre ellos se pueden citar:

1. La Dirección de Inversiones no está dentro de la estructura de Tarará, las decisiones no están compatibilizadas con los intereses de la Dirección Comercial.
2. No existe una Tarea Técnica General para el fondo inmobiliario de Tarará, que defina alcance y calidades de las terminaciones, en función de los requerimientos del mercado.
3. No se garantiza la entrega del mobiliario y equipamiento en el momento en que se requiere, por lo que en muchos casos los inmuebles están terminados constructivamente y no se pueden rentar.
4. No existe un suministro estable de los aseguramientos necesarios para el funcionamiento adecuado de la gastronomía y el comercio, la Central de Compras, que es quien realiza esta gestión, no está subordinada a los intereses de Residencial Tarará S.A.

2.5. Mercado

A partir de Objeto Social del Residencial Tarará S.A, los Segmentos de Mercado a los que se ha dirigido la comercialización han sido:

- Residentes temporales en Cuba: personal de embajadas, hombres de negocio, y otros que requieran alojamiento permanente en el residencial y entidades empresariales que necesiten el alquiler de oficinas en la zona.
- Clientes de Larga Estancia: personas de la tercera edad o familias de países fríos que pasan temporadas invernales completas fuera de su país.
- Clientes Nacionales interesados en los servicios del residencial, tales como excursiones a la playa y centros recreativos, así como, festividades y eventos familiares: bodas, quinceños, comuniones, cumpleaños y otras actividades similares.
- Programas de tratamiento médico para mejorar calidad de vida.
- Atención a programas educacionales y deportivos.
- Participantes en eventos, reuniones, convenciones y actividades similares, tanto nacionales como extranjeros.
- Funcionarios de Cimex y otras entidades en funciones de trabajo.

2.5.1. Mercado meta

Teniendo en cuenta que este Plan de Negocio se centra en la Planta Inmobiliaria, se extraen los segmentos de mercado relacionados con la renta de oficinas, atención a eventos, programas educacionales y de salud.

Partiendo de:

1. Los resultados de la encuesta en cuanto a la distribución de los clientes según segmento de mercado, el 10% cuerpo diplomático, 50% a firmas comerciales, 15% empresas mixtas, 20% a personas naturales y 5% a organismos internacionales.
2. La oportunidad de que dentro de la competencia solo Tarará ha tenido experiencia de trabajo con los Snowbird y que la misma, dentro de las dificultades existentes tuvo buenos resultados.

Se define a continuación los grupos de interés seleccionados para realizar el Plan de Negocios de la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A.

Tabla No. 6. Grupos de interés

Grupo de compradores ¿A quién satisfacer?
Residentes temporales en Cuba, personal de embajadas, hombres de negocio.
Personas de la tercera edad o familias de países fríos que pasan temporadas invernales completas fuera de su país (Snowbird).
Entidades lucrativas, firmas comerciales, empresas mixtas, agencias de viaje, personas naturales.

Fuente. Elaboración propia.

A continuación se realizará el análisis de estos segmentos de mercado.

Cuerpo diplomático

Dentro del cuerpo diplomático, el principal criterio de elección a la hora de contratar el servicio de renta, lo constituye la situación económica del país de procedencia. Existen diferencias notables entre los requerimientos del primer y tercer mundo, incluso dentro de aquel existen lógicas subdivisiones derivadas de semejanzas geográficas, históricas y culturales (Estados Unidos- Canadá, Inglaterra-Alemania, España-Italia).

Otro criterio de elección lo constituye el rango de la función que desempeña (embajador, consejero, agregado, primer secretario). Este tipo de clientes necesita afianzar su estatus, ubicarse socialmente y ser reconocidos entre sus homólogos, a partir de la imagen que proyectan con diferentes atributos, entre ellos, por supuesto, las viviendas y sedes diplomáticas que ocupan.

De acuerdo con la lista oficial del Cuerpo Diplomático y Consular Acreditado en Cuba,

emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba, al cierre del 2010, existían 113 Misiones Diplomáticas acreditadas.

De ellas: 105 Embajadas Diplomáticas

6 Organismos Internacionales

1 Consulado

1 Sección de Intereses.

Dentro del personal que labora en estas misiones se encuentran 670 con estatus diplomático, 227 administrativos y 29 en oficinas consulares, para un total de 976 Residentes Temporales en Cuba.

Firmas Comerciales.

La práctica ha demostrado que de manera general, los empresarios de firmas comerciales y Empresas Mixtas, Agencias de Prensa y extranjeros residentes en Cuba, son de exigencias bastante prácticas, prefieren ante todo la funcionalidad de los locales, de manera general buscan economizar los costos de todos los modos posibles, desean pagar solo lo que consideran necesario.

De acuerdo con información obtenida de la Cámara de Comercio, la Oficina Nacional de Estadísticas y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se pudo conocer que al cierre del 31 de diciembre del 2010 en Cuba existían oficialmente registradas y radicadas, 666 Sociedades Mercantiles Extranjeras y Empresas Mixtas, 7 Corresponsalías de Prensa y 281 Entidades Estatales.

De acuerdo con la Oficina Nacional de Estadísticas y el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, existen en Cuba 124 corresponsales de prensa y 1320 Personas Extranjeras Residentes Temporal o Permanentemente, para un total de 1444, de población que demanda o que requiere de vivienda.

Snowbird.

Por snowbird se conoce el segmento de tercera edad o larga estancia, residentes en países fríos, que practican un estilo de vida, caracterizado por tener dos lugares de estancia durante el año. En los meses más cálidos residen en su país de origen y en los más fríos (entre los meses Noviembre a Marzo), buscan estancia en zonas cálidas o cercanas al ecuador.

En Tarará existió una experiencia de este tipo con Canadá, que fue interrumpida por la Misión Milagros, por lo que existen referencia de costumbres y condicionales, por ejemplo, de acuerdo con la legislación canadiense, para mantener su seguro médico, los ciudadanos no deben ausentarse más de 6 meses del país, por lo que el promedio de estadía en el sur de este mercado está sobre los 5,5 meses aproximadamente.

La razón fundamental que sustenta la adopción de este estilo de vida es económica, pues solo el coste de la indispensable calefacción durante el invierno, desestimula la permanencia en el país, lo que ha traído como consecuencia una migración temporal para zonas cálidas, de Europa o de América, fundamentalmente el sur de Estados Unidos, (Arizona, Texas, Nevada, California), que se ha ido expandiendo hacia otros lugares como el Caribe (Riviera Maya) y la costa del mar Pacífico mexicano, Manzanillo, Mazatlán y las Islas de St. Martin en nuestro continente.

En Canadá el número de personas de más de 55 años supera la cifra de los 12 millones, que ya están retirados o pre retirados, de ellos el 60% son hombres y el 40%, mujeres, con una expectativa de vida de 84 años, las mujeres y 80 los hombres. Se calcula que alrededor del 80% de los ciudadanos canadienses mayores de 60 años son Snowbird, lo que arroja un total de 9.6 millones.

Los ingresos anuales promedio oscilan entre 52 000.00 a 81 000.00 dólares canadienses y consumen el 45% de los productos de cuidados para la salud.

Suponiendo que solo el 20 % de los Snowbird decidan quedarse en América, serían un total de 1.92 millones y que Cuba logre penetrar en el 1% ese mercado, serían 19 mil, con esto solo se quiere demostrar que existe un mercado potencial e importante.

Las estadísticas del tiempo en que se encontraron rentados en Residencial Tarará los Snowbird, con solo 60 casas destinadas para ello, demuestra la potencialidad de este mercado:

Tabla No. 6. Resultado del arrendamiento de los Snowbird en Tarará

Temporada	Habit.	Cant. casas	Estancia promedio (semanas)	Ingreso usd
2002-2003	196	91	17.1	87 105.00
2003-2004	362	165	33.5	261 905.00
2004-2005	300	110	37.5	263 408.00

Fuente: Departamento de Mercadotecnia. Gerencia Comercial Tarará.

Como se puede observar entre los años 2002 al 2005 los ingresos por esta vía se triplicaron, no solo porque se aumentó la cantidad de casas rentadas, sino porque también aumentaron los ingresos por casa, en la tabla siguiente se puede observar que luego de penetrar al mercado los precios también fueron en aumento.

Tabla No. 6. Ingresos por casa de los Snowbird en Tarará

Temporada	casas	Ingresos (cuc)	Ingresos por casa
2002-2003	91	87 105.00	957.2
2003-2004	165	261 905.00	1 587.3
2004-2005	110	263 408.00	2 394.62

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la demanda del mercado fue utilizado el método de construcción del mercado, se ha tenido en cuenta el valor promedio de alquiler existente en el mercado que asciende a 8.5 cuc/m² y las exigencias de cada tipo de cliente en cuanto a las áreas, por ejemplo el promedio de tamaño de inmuebles para el Cuerpo Diplomático está por encima de los 500.00 m², siendo menor, entre 300.00 m² y 400.00 m² los requerimientos del personal administrativo y de oficinas consulares, mientras que el resto del mercado, por problemas netamente económicos solicitan inmuebles de menor tamaño, por debajo de los 200.00 m².

Tabla No. 7. Determinación del tamaño del mercado

Tipo de Cliente	Población demandante (u)	Norma de utilización mensual (u)	Precio del producto (cuc)	Peso específico del tipo de cliente (%)	Demanda del mercado mensual (cuc)
Diplomáticos.	670	1 inmueble	4500.00	26.4	3 015 000.00
Administrativos	227	1 inmueble	3000.00	9.0	681 000.00
Consulares	29	1 inmueble	3000.00	1.1	87 000.00
Corresponsales	124	1 inmueble	1500.00	4.9	186 000,00
Residentes Temporales o Permanentes	1320	1 inmueble	1500.00	52.1	1 980 000,00
Snowbird	165	1 inmueble	1500.00	6.5	247 500,00
Total	98 370	5.5 inmuebles	15 000	100.0	6 196 500.00

Fuente. Elaboración propia.

La demanda es de 6 196, 5 mcuc mensuales la que ascendería al año a **74 358,00** mcuc. La Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A tiene hoy una cuota de mercado del 3.2 %,

teniendo en cuenta esto, se puede considerar una demanda para la Planta Inmobiliaria de 2 379.45 mcuc.

Para realizar el modelo de ingreso se ha considerado la incorporación a la comercialización de los inmuebles vacíos en proceso de terminación y la incorporación del resto en la medida en que se concluyan las Inversiones y los mantenimientos previstos, con un 80 % de ocupación, se ha tenido en cuenta el rescate de los Snowbird y que el resto del mercado y la competencia como tendencia se seguirán comportando como hasta el cierre del 2010. Partiendo de 240 m² como área promedio por inmueble y de 7.5 cuc como precio máximo por m², se proyecta tener los siguientes resultados:

Tabla No. 8. Modelo de Ingreso

UM. Miles de cuc

Ingresos por renta	2012	2013	2014	2015	2016
Rentadas	120	173	255	337	417
Precio renta	1,60	1,65	1,70	1,75	1,80
Ingresos	2.304,00	3.412,35	5.194,17	7.079,82	9.000,47

Fuente. Elaboración propia.

2.5.2. Identificación de oportunidades y amenazas

Oportunidades

1. La oferta de las Inmobiliarias Caribe y Cimex es sustancialmente diferente de la existente en el Residencial Tarará, pues son solo de apartamentos.
2. Los precios promedio por m² existentes en la competencia están por encima del 8.00 cuc el m², lo que ofrece la posibilidad de crear una diferenciación por precio en Residencial Tarará.
3. En la competencia no existe una oferta de servicios personalizados debido a que los existentes en las empresas no han sido vinculados directamente en función de las inmobiliarias.
4. Ubicación geográfica del Residencial Tarará, en cuanto a la cercanía al mar, la tranquilidad y la lejanía de fuentes de contaminación.
5. Insatisfacción del mercado en general en cuanto al mantenimiento de los inmuebles en la competencia.

6. Generación por el Estado Cubano de nuevas regulaciones relacionadas con el negocio inmobiliario.
7. Existencia del mercado de los Snowbird, amplio en crecimiento, ya explorado en el Residencial Tarará S.A. con buenos resultados.

Amenazas

1. Restricciones económicas financieras derivadas de la crisis económica internacional, que han disminuido la disponibilidad de recursos financieros de algunos clientes.
2. Calidad, diversidad de los inmuebles y atención especializada al Cuerpo Diplomático de la Inmobiliaria Siboney Palco.
3. Accesibilidad al Residencial Tarará, el cruce del túnel en horario pico constituye una barrera, que puede ir en aumento, dadas las aperturas existentes en cuanto a la adquisición de autos.
4. Ubicación geográfica, las ofertas de inmuebles existentes en la competencia se encuentran ubicados en municipios céntricos de la ciudad, cercanas a los centros de trabajo y escuelas.
5. Aumento del precio del combustible, lo que encarece el movimiento diario al Residencial Tarará por los 30 km a recorrer.
6. Condiciones medioambientales, riesgos de caída de árboles e inundaciones por actividad ciclónica, lluvia y fuertes vientos, dada la cercanía al mar de la Planta Inmobiliaria.
7. Inestabilidad del suministro de la Central de Compras de Cimex, lo que incluye equipamiento, mobiliario e insumos que oferta el Residencial Tarará.
8. Problemas en la preparación de las inversiones, la calidad de las ejecuciones e incumplimiento de los cronogramas en la Planta Inmobiliaria.
9. Inestabilidad con los mantenimientos a los sistemas y equipos de la Planta Inmobiliaria.
10. Mecanismos legales dentro de Cimex, que limitan la autonomía de gestión del Residencial Tarará S.A.

Realizando un balance de todos los aspectos que componen el análisis de los factores externos, se puede decir que existen oportunidades para poder realizar el relanzamiento del producto inmobiliario, que bien pueden ser aprovechadas, tratando por supuesto de atenuar las amenazas existentes para este negocio.

2.6. Análisis interno Residencial Tarará S.A

2.6.1. Análisis funcional

El Residencial Tarará, cuenta con una estructura conformada por una Gerencia General, un Gerente Adjunto, 6 gerencias funcionales y dos departamentos, los cuales conforman el área de regulación y control, además cuenta con cuatro villas, dos dedicadas directamente a la actividad comercial y dos a la atención de los programas de Formación de Estudiantes Chinos y de los Niños afectados por la catástrofe de Chernobil, el internado de niños cubanos asmáticos grado III y diabéticos insulina dependiente, así como una unidad de tiendas y mercados (*Ver Anexo No. 6*).

La Unidad de Servicios Técnicos es la encargada del mantenimiento y reparación de todas las dependencias de la Ciudad y la Unidad de Recursos Naturales, los servicios comunales las áreas verdes y la playa.

Esta estructura está avalada por una plantilla aprobada de 1060 trabajadores, contando al cierre del 2010 con un total de 1023 trabajadores físicos.

La actividad inmobiliaria es el negocio fundamental de Residencial Tarará S.A. con 493 casas para la renta (Planta Inmobiliaria) que se complementa con el resto de los servicios.

Villa Amistad está encargada de la atención del Programa de Chernobil, el Internado de Asmáticos y Diabéticos y el Circulo Infantil.

Villa Turquino asegura el Programa de Estudiantes Chinos.

Las Villas Armonía y Marina, desarrollan la actividad inmobiliaria, gastronómica, de recreación, eventos y otras, que incorporan el valor agregado que distinguirá el producto inmobiliario en Tarará.

La Unidad de Tiendas y Mercados, desarrolla las ventas minoristas.

El proceso inversionista del Residencial Tarará es diseñado y controlado por la dirección de inversiones de la Corporación CIMEX.

En el Residencial Tarará se desarrollan tres Programas de la Revolución, que son financiados por el Presupuesto del Estado, las características de estos programas y la forma de financiamiento son:

- Programa de Estudiantes Chinos (Universidad de La Habana - Ministerio de Educación Superior), es un convenio gubernamental CUBA-CHINA, que a partir del mes de septiembre del 2009 tiene una matrícula de alrededor de 1150 jóvenes chinos que se encuentran estudiando en Cuba y 200 profesores.
- Programa de Chernobil (Ministerio de Salud Pública), también es un convenio gubernamental entre CUBA y UCRANIA.
- Internado de Asmáticos-Diabéticos (Consejo de Administración Provincial Ciudad de La Habana – Ministerio de Educación), es un programa social dedicado a pacientes cubanos en edad escolar, que poseen estas enfermedades en grados extremos y su objetivo es enseñarles a llevar una vida saludable, realizar las mediciones de su grado y auto-proveerse de la medicación.

2.6.2. Análisis de Recursos y capacidades

Infraestructura urbana

Residencial Tarará S.A. se encuentra ubicada en 170 hectáreas, contiene 18 kms de vías, con más de 250 señales de tránsito y sistema de alumbrado público con más de 300 luminarias, 33 kms de aceras y contenes, red de acueducto compuesta por tuberías de hierro fundido, asbesto cemento y polivinilo. No posee alcantarillado, cuenta con 49 pozos de drenaje pluvial y 20 de drenaje sanitario. La red telefónica se encuentra digitalizada, contando con una pizarra que posee una capacidad instalada 805 extensiones analógicas, todo enlazado a través de fibra óptica. Posee 250 parcelas vacías de aproximadamente 300 m², diseminadas por todo el territorio, para un potencial de más de 75 000.00 m².

De acuerdo con las características del Residencial Tarará, se hace necesario el cuidado y atención de la infraestructura urbana, porque ello forma parte del producto inmobiliario que se ha diseñado, por lo que se requiere de la reparación y mantenimiento de aceras y contenes, pavimentación y asfaltado de vías, recuperación de pozos de infiltración y perforación de nuevos, requeridos para el drenaje pluvial, adquisición de mobiliario urbano, señalética vial e institucional, intervenciones en el paisajismo y áreas verdes, la reanimación de la franja costera, instalaciones de servicio a las playas, el sistema de televisión por cable, servicios de Internet y sistemas de tierra física, completamiento del sistema de circuito cerrado de televisión para la seguridad y protección de la Ciudad.

Se encuentra en proceso de contratación con el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos la realización del proyecto de ingeniería de detalle de una nueva red de acueducto que sustituirá la inoperante red existente con el objetivo de erradicar los constantes salideros y garantizar un adecuado abasto de agua en la ciudad. Una vez elaborada la documentación y factibilidad de la obra se procederá a su valoración con los organismos competentes para planificar su ejecución. **Planta Inmobiliaria**

La planta habitacional de la Ciudad cuenta con 510 casas, de tres habitaciones como promedio y entre 180 y 200 m2 de área útil, con la siguiente distribución, 17 privadas, 62 en buen estado (de ellas 54 rentadas al cierre del año), 216 que demandan acciones constructivas de mantenimiento general, 212 que demandan acciones constructivas de inversiones y en todas completamiento de mobiliario y equipos, 3 casas deben ser demolidas.

Tabla No. 13. Resumen de la Distribución de la Planta Inmobiliaria

Villa	No. casas	Inversión	Mtto.	Buen estado	Demolición.
Armonía	221	106	78	36	1
Amistad	67	37	29	-	1
Marina	191	62	103	25	1
Turquino	14	7	6	1	-
Total	493	212	216	62	3

Fuente. Informe de cierre de año Dirección General Tarará.

Relacionados con la Planta Inmobiliaria y al servicio de la misma, existen ofertas de restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, tiendas, marina para yatistas, campos de squash, servicios de peluquería, correo, cadeca, servicios de etecsa entre otros (*Ver Anexo No. 7*)

Uno de los problemas existentes desde el punto de vista urbano es la coexistencia en las casas de diferentes números de referencia de cuando pertenecían a Cubanacán, o Cubalse, los cuales no se corresponden con un número postal, por lo que se hace muy difícil encontrar una dirección, esto fue constatado en el proceso de realización de las encuestas.

Desde el punto de vista urbano, se han heredado como ciudad diferentes modos de nombrar calles y parcelas, con nombres o números ascendentes de Norte a Sur y de Este a Oeste de dos en dos. Los números de las casas, de manera general son ascendentes de Norte a Sur y de Este a Oeste, con la particularidad de que cuando las calles están denominadas con números,

el primer número de la casa es el de la entrecalle que la antecede, con un consecutivo, de manera que resulta muy fácil encontrar por ejemplo en Miramar, la casa que está en 3ra No. 1015, porque ya se conoce que las entrecalles son 10 y 12.

En el caso del Residencial Tarará el problema fundamental es que además de no existir un orden urbano, las calles y las casas no están señalizadas.

Recursos Humanos

Esta infraestructura descansa en los hombros de 1023 trabajadores, la estructura de la plantilla de cargos, atendiendo a su categoría ocupacional se resume en:

Tabla No. 14. Plantilla de Residencial Tarará S.A

Categorías Ocupacionales	Total	%
Dirigentes	62	6
Técnicos	208	20
Administrativos	4	0.3
Servicios	412	40
Operarios	337	33,7
Total Residencial	1023	100

Fuente. Informe de cierre de año Dirección General Tarará.

Además del pago de salario a los trabajadores en moneda nacional, existe un sistema de estimulación en cuc aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que abarca a todo el Residencial, el mismo está sujeto al cumplimiento de determinados indicadores de disciplina y resultados en el trabajo.

En intercambio sostenido con el Director General de la entidad, plantea que se ha trabajado de manera sostenida en la superación de los problemas y deficiencias identificados en los procesos de balance del trabajo en la esfera de personal, mediante la implementación del análisis dentro de los colectivos de las tareas asociadas a los principales procesos de trabajo a través de la motivación a la búsqueda de soluciones de eficiencia.

Resultados económicos

Al cierre del 2010, Residencial Tarará presentó dos informes de resultados, por las actividades que realizó, uno por la Atención a Programas Especiales de la Revolución y otro por la

Actividad Comercial, los ingresos totales aparecen en la siguiente tabla:

Tabla No. 15. Resumen de los ingresos del Residencial Tarará en el 2010

Concepto	Importe (mcuc)	%
Atención a Programas Especiales de la Revolución.	39.5	90
Actividad Comercial.	4.3	10
Total	43.8	100

Fuente: Informes de resultado de operaciones al 31 de Diciembre 2010, Dirección Económica Residencial Tarará S.A.

Con el traspaso a Cimex y la creación de la sociedad Residencial Tarará S.A, y con vistas a mantener los programas especiales, se han realizado acuerdos con el MES, MINSAP y MINED para que la sociedad continúe ofreciendo estos servicios, cobrando a estos Ministerios los gastos que se generen más el 10 % de ganancia, con estos acuerdos se ha logrado continuar con estos programas, sin causar afectaciones económicas a la sociedad.

Los ingresos de la actividad comercial de 4.3 mcuc, tienen el desglose que aparece en la siguiente tabla:

Tabla No. 16. Ingresos de la actividad comercial del Residencial Tarará en el 2010

	Conceptos	Importe (cuc)	%
1	Venta mercancías mayoristas	3 629.0	84
2	Venta de mercancías minoristas	223.3	5
3	Gastronomía minorista	80.0	2
4	Arrendamiento de inmuebles	307.6	7
5	Venta a afiliados	76.5	2
	Total	4 316.8	100

Fuente: Informe de resultado de operaciones al 31 de Diciembre 2010 en la actividad Comercial, Dirección Económica Residencial Tarará S.A.

El arrendamiento de inmuebles representa solo el 7 % de la actividad comercial y está sustentado en una renta de 43 inmuebles como promedio, lo que representa el 10 % de las casas vacías (420) y el 8 % del total (493).

Si se tiene en cuenta que el promedio de inmuebles rentados en el año fue de 43 casas y que las casas tiene un área de 200 m² aproximadamente, el resultado es que se está rentando los inmuebles a 2.97 cuc por m².

Desde el punto de vista económico los resultados al cierre del 2010 demuestran una situación muy desfavorable para la actividad comercial, los ingresos fueron de 4.3 mmcuc y Gastos de 4.9, para una pérdida de 0.6 mmcuc.

Los principales dirigentes del Residencial Tarará S.A.²³, de acuerdo con intercambios realizados, consideran que existe una afectación en la imagen del Residencial y la confiabilidad de los clientes, dado por el tratamiento ofrecido a los clientes, cuando se desarrolló la Operación Milagro en Tarará, en que se solicitó la cancelación de los contratos a los que tenían residencias alquiladas.

En estos momentos se encuentran rentadas solo 54 inmuebles (11 %) y 14 listos desde el punto de vista constructivo, pero pendientes de completamiento de mobiliario, el resto, un total de 425 (86 %) necesitan algún nivel de reparación para poder ser comercializadas, lo que muestra además de un alto grado de deterioro, un continuado bajo nivel de comercialización.

Las particularidades del funcionamiento de los programas de la Revolución, que han estado financiada por el Presupuesto del Estado en moneda nacional y en divisas por CIMEX, han permitido un flujo de caja adecuado para el aseguramiento de estos, sin tener en cuenta los ingresos que sustenten estos gastos, por lo que no existen resultados económicos medibles.

El cierre económico de las actividades se realiza de la siguiente manera:

- Dentro de los **Programas de la Revolución**, presupuestados históricamente por el estado cubano, se encuentran relacionados todos los activos inmuebles del Residencial, los gastos de depreciación, de mantenimiento de los inmuebles y salario de los trabajadores. Con la creación de la sociedad Residencial Tarará, los Ministerios de Salud y Educación sufragarán los gastos de estos programas y el Residencial cobrará un 10 %, por la administración.
- **Unidad de Tiendas:** Realiza un balance consolidado de todas las unidades como centros independientes, no incluye la depreciación ni los gastos de mantenimientos de los inmuebles que ocupan o explotan, tampoco los gastos de salario de los trabajadores.
- **Gastronomía.** El cierre se realiza por cada una de las villas de manera independiente, a partir de las unidades que lo conforman, pero no existe un consolidado de cierre, este se

²³ Se realizaron intercambios con el Director General, Directores Comerciales y Económico y especialistas del área comercial.

realiza de manera extraoficial, no incluye la depreciación ni los gastos de mantenimientos de los inmuebles que ocupan o explotan, tampoco los gastos de salario de los trabajadores, solo los gastos por consumo material.

- **Inmobiliaria.** El cierre se realiza por cada una de las villas de manera independiente, pero solo se declaran los ingresos, no existe una unidad para realizar el consolidado, por lo que este se realiza de manera extraoficial, no incluye la depreciación ni los gastos de mantenimientos de los inmuebles que ocupan o explotan, tampoco los gastos de salario de los trabajadores.

Con la organización del trabajo en el Residencial Tarará S.A, no es posible realizar un análisis de los resultados económicos de las unidades o líneas de negocio, ya que los Programas de la Revolución, contabilizan todos los activos inmuebles del Residencial, por lo que los gastos de depreciación y de mantenimiento de los mismos se añaden a los gastos de los programas, de la misma manera que el salario de todos los trabajadores.

La delimitación de las administraciones por Villas no permite realizar diseño de propuestas por líneas de negocio a escala de ciudad, planes de compras, balance de suministros, etc.

2.6.3. Análisis de los precios

Los precios que se han cobrado en el Residencial Tarará S.A. históricamente han estado por debajo de la competencia, para la conformación de los mismos se parte de los m² de construcción.

Al ponerse en vigor la Resolución No. 281 del Ministerio de Finanzas y Precios, que establece el valor mínimo a cobrar por inmueble, se comenzaron a revisar todos los contratos existentes, con vistas a establecer los valores orientados como mínimos.

Partiendo de que el promedio de m² de las parcelas del Residencial Tarará S.A. esta alrededor de los 600 m, considerando como valor promedio de construcción 200 m², el área exterior de jardines y patio es de aproximadamente 400 m², el valor mínimo promedio a cobrar por casa será de:

Tabla No. 16. Conformación del precio promedio mínimo por casa.

Concepto	Del inmueble	Valor x m ² según Res. 281.	Valor mínimo de renta
Área de construcción	200	5.00	1000
Exterior primeros 500 m2 sin piscina	400	0.50	200
Exterior primeros 500 m2 con piscina	400	1.00	400
Total sin piscina			1200
Total con piscina			1400

Fuente. Elaboración propia.

Marketing y comercialización

A partir de la creación de Residencial Tarará S.A. se realizó el trabajo de diseño de una estrategia comercial que pudiera responder a las exigencias de promocionar y comercializar los servicios del Residencial, para ello:

- Se elaboraron los lineamientos específicos para la política comercial del Residencial.
- Se firmaron contratos con las principales Agencias Turísticas del país, Viajes Cubanacán, Cubatur, Gaviota, Havanatur.
- Se estableció el plan de comunicación que abarca el cliente interno y externo.
- Se trabajó en la creación del Manual de Imagen Corporativa lográndose en esta primera etapa iniciar el cambio de imagen.
- Se confeccionó una multimedia y se registran los sitios que permitirán llegarle a los potenciales clientes.
- Se han diseñado los principales servicios que debe tener la larga estancia cuya demanda en años anteriores, sobre todo, en el mercado canadiense tenía Tarará.

A principios del mes de septiembre del 2009, se remodeló e inauguró la sala de eventos Las Américas con vista a utilizarse en los eventos y reuniones nacionales de CIMEX y ofertar estos servicios a terceros.

Todas estas acciones se quedaron solo en gestión comercial, al cierre del 2010 se contaba solo 68 casas disponibles, el trabajo realizado de Marketing y comercialización no estaba respaldado por la terminación de inmuebles, no existía un trabajo de equipo entre las direcciones de inversiones radicadas en la casa matriz y la comercial de Tarará, por lo que los trabajos de comercialización, los acuerdos y contratos firmados quedaron solo en iniciativas.

Intangibles, marca, reputación, patentes

Residencial Tarará es un sitio reconocido/posicionado tanto en el ámbito nacional como internacional. Este reconocimiento se asocia a una diversidad de significados a causa de las diferentes funciones sociales que se le ha dado al lugar a lo largo de su historia. Existen miles de entradas/referencias en la Web (307,000) relacionadas con el nombre “tarará”, un gran número de ellas se refieren a la Villa Tarará en La Habana, es decir, que se trata de una institución bastante mencionada y conocida en el medio electrónico, sin embargo no cuenta con un sitio web propio, donde se promocionen temas de interés para la institución y los clientes potenciales.

Los mensajes emitidos sobre Tarará han sido difusos y se relacionan con temáticas muy diferentes:

- Labor médica y humanista desplegada con los niños de Chernobil.
- Carácter solidario de la "Operación Milagro".
- Centros educacionales para los estudiantes chinos.
- Publicidad comercial sobre el turismo y el negocio inmobiliario.
- Ataque a la base náutica de la instalación en 1992.

No existe una actualización constante de la información emitida sobre Tarará, en estos momentos sigue apareciendo información sobre las ofertas que el residencial brindaba cuando pertenecía a Cubanacán, por lo que en cualquier trabajo de comercialización será necesario tener en cuenta la distorsión existente sobre la marca Tarará.

A inicios del 2010 se realizó un diagnóstico de la imagen interna del Residencial Tarará, con los siguientes resultados:

- No se cuenta con un sistema de señales de información y orientación, tanto, en las áreas interiores como exteriores, de manera que los clientes y visitantes puedan estar debidamente informados de los servicios que se brindan y los lugares dónde se encuentran.
- No tiene completo el sistema de señales de tránsito que regule el movimiento de vehículos y peatones.
- Las casas para arrendar, los restaurantes, cafeterías, bares, mercado, áreas de recreación y de playa no cuentan con las señaléticas necesarias y de carácter internacional que llevan.

2.6.4. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

1. Existe la autorización para operar toda una gama de servicios complementarios asociados a la actividad fundamental.
2. Existe potencial de instalaciones para generar los servicios que sean necesarios para apoyar la actividad fundamental, que hoy se encuentran cerrados por falta de clientes y de inversiones.
3. La oferta desde el punto de vista de inmuebles, es variada y atractiva, superada únicamente por la Inmobiliaria Siboney-Palco.
4. El valor de renta que se está cobrando por m² está por debajo de la competencia.
5. Nivel profesional y técnico de directivos, cuadros y funcionarios.
6. Sistema de seguridad interno.

Debilidades

1. Elevado deterioro del fondo inmobiliario, potenciado por la cercanía del mar y el ambiente salino.
2. La reparación del fondo inmobiliario no ha estado subordinado a los intereses del proceso de comercialización.
7. El valor de renta que se está cobrando por m² está por debajo del valor de 5.00 CUC, que es el mínimo fijado por la Resolución No. 281, del Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que será necesario aumentar las tarifas paulatinamente.
8. Pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores, dado los cambios de administración y subordinación.
9. Pérdida de la imagen de Tarará y de la confianza de los clientes, debido a los cambios en las diferentes funciones que ha tenido.

2.7. Diagnóstico Estratégico.

2.7.1. Estrategias competitivas.

A partir del resultado de la Matriz DAFO (*Anexo No. 8*), de las potencialidades del Residencial Tarará (oportunidades y fortalezas) y las Barreras (amenazas y debilidades), se hace necesario realizar el análisis de cómo aprovechar esas potencialidades para disminuir o

eliminar las amenazas y debilidades, para ello es necesario adoptar las siguientes Estrategias Competitivas:

1. Mantener el precio por debajo de la competencia, teniendo en cuenta la lejanía del centro de la ciudad del residencial, las restricciones económicas financieras derivadas de la crisis internacional y la disminución por tanto de la disponibilidad de recursos financieros de algunos clientes.
2. Realizar por la **Dirección Comercial** de acuerdo con el Departamento Jurídico la revisión de las nuevas regulaciones relacionadas con el negocio inmobiliario para aprovechar la posibilidad de renta vitalicia de los inmuebles relacionados con la marina y poder garantizar la entrada del financiamiento necesario para reparar el fondo inmobiliario.
3. Potenciar los servicios de mantenimiento en Tarará, a través del fortalecimiento de las brigadas y estableciendo una relación de subordinación de la **Dirección de Inversiones** al Residencial Tarará S.A. y del **Departamento de Servicios Técnicos** a la **Dirección Comercial**, en función de que la reparación del fondo inmobiliario obedezca a los intereses del proceso de comercialización, tanto en inmuebles vacíos como en los mantenimientos de inmuebles ocupados.
4. Solicitar por la **Dirección Comercial** a la Dirección de la Corporación Cimex, la autorización para poder realizar licitación para las inversiones y mantenimientos, buscando mejorar la calidad de las ejecuciones los costos e incumplimiento de los cronogramas, revisar que los contratos que se firmen contemplen las moras por incumplimiento de lo pactado.
5. Revisar los tipos y diseños de los servicios en función de los resultados de las encuestas realizadas y los requerimientos de los Snowbird, en función de destinar los esfuerzos hacia el cambio que sea necesario.
6. Establecer por la **Dirección de Logística**, las coordinaciones necesarias con la Central de Compras de Cimex, que garanticen la estabilidad de los suministros, tanto de equipamiento, mobiliario como insumos, o solicitar los permisos que procedan para lograr una autonomía de gestión en Tarará.
7. Relanzar la imagen de Tarará, a través de la oferta de un producto que mezcle la variedad de servicios con la cercanía de mar, la tranquilidad y la lejanía de fuentes de

contaminación como fortalezas.

Siendo la combinación, de los siguientes aspectos los factores clave de éxito:

1. Precio de renta competitivo.
2. Garantía en la entrega de inmuebles reparados.
3. Calidad en el mantenimiento constructivo.
4. Calidad y variedad de los servicios complementarios.

Y por tanto las Áreas de Resultados Clave:

- Área Comercial.
- Ejecución de Inversiones y mantenimiento constructivo.
- Logística.

2.6.2. Organización de los procesos

Relacionados con la comercialización de la Planta Inmobiliaria en el Residencial Tarará S.A. se realizan los siguientes procesos

1. Comercialización de los inmuebles

Se recibe en la Dirección Comercial la solicitud por vía telefónica, email o de manera personal, se responde la solicitud y se coordina por teléfono con el control de entrada del residencial y el personal de las villas para la localización de las llaves y visita a los inmuebles, el cliente realiza el recorrido con el personal de cada villa, si desea ver inmuebles de dos villas tendrá que ser atendido por dos direcciones de villas y personas diferentes, si ha seleccionado un inmueble regresa a la Dirección Comercial y acuerdan las condiciones del contrato el cual puede ser firmado ese día o con posterioridad. A partir de la firma del Contrato, el cliente debe pagar el fondo de garantía para lo cual debe dirigirse a la dirección económica de la villa, para que finalmente el personal de la villa al cual pertenece el inmueble, haga entrega del mismo, firmando entre ambos el acta de entrega que contiene el inventario.

2. Cierre de los contratos

La Dirección comercial recibe del cliente la comunicación del deseo de cerrar el contrato, lo cual informa al personal de la villa para que este realice la revisión del inventario, a partir de esta visita la dirección económica de la villa procede a realizar la facturación del deterioro si

existe, para que sea firmado por el cliente. Se realiza recepción del inmueble por el personal de la villa y se le paga el fondo de garantía al cliente mediante cheque o transferencia bancaria, lo cual generalmente es posterior a la entrega del inmueble.

3. Facturación y cobros

Se realiza de manera mensual por la dirección económica de cada villa, la facturación es entregada a cada cliente en el inmueble, el cliente debe realizar el pago dentro del mes en las oficinas de la dirección económica de la villa mediante cheque o realizar transferencia bancaria.

4. Ejecución de mantenimientos constructivos en casas ocupadas

El Cliente informa a la villa el problema de mantenimiento existente, el inmueble es visitado por el personal de la villa y de acuerdo con la situación realiza una orden de servicio a la unidad de servicios técnicos, la cual envía un operario a realizar el levantamiento del problema, y regresar en otro momento con los materiales necesarios para realizar el trabajo. La Unidad de Servicios Técnicos factura el trabajo realizado a la villa. El cliente puede hacer una solicitud de trabajos directamente a la Unidad de Servicios Técnicos si la misma va a ser a su costo.

5. Ejecución de las inversiones y mantenimientos en casas vacías

A partir de que queda vacío un inmueble, la Gerencia Comercial solicita a Ecuse²⁴ la realización, inspección o levantamiento al inmueble, en el cual se realiza la valoración de si la intervención es un mantenimiento o una inversión, y confecciona el presupuesto para la reparación del mismo, el cual es presentado por la dirección General de Tarará a Dirección de Inversiones de la Casa Matriz la cual realiza la función de inversionista controlando la planificación de los valores, selección de los materiales de terminación, contratación de proyectos y control del proceso de construcción. La ejecución de los trabajos depende de la disponibilidad del presupuesto de mantenimiento y de que esté contemplado en el presupuesto de inversiones y de las posibilidades de recursos, tiempo y personal de la Ecuse, que es quien brinda este servicio al Residencial.

²⁴ Ecuse. Empresa de Construcciones de la Corporación CIMEX.

En la organización de estos procesos existen aspectos que están afectando el desenvolvimiento de los mismos, para ilustrar esta afirmación se ha realizado un esquema de recorrido del cliente en el proceso número uno, comercialización de los inmuebles, *Ver anexo No. 9*.

Aspectos que afectan el resultado de los procesos fundamentales de la Planta Inmobiliaria:

1. El cliente no tiene un personal de contacto definido, solo en el proceso de comercialización es atendido como mínimo por tres personas, no recibe en ningún momento una información de a quién debe dirigirse para los servicios necesarios, de las ofertas del residencial, por lo que esta desinformado y desorientado.
2. La existencia de la organización por villa dificulta el proceso de comercialización ya que el cliente para ver inmuebles de diferentes villas deberá ser atendido en diferentes direcciones y por diferentes personas.
3. Como las solicitudes de los trabajos se realizan en las villas de manera independiente, no existe un orden de prioridad para las solicitudes de mantenimientos a la Unidad de Servicios Técnicos, cada villa lo prioriza de acuerdo con sus necesidades.

2.7. Diseño de la oferta

Partiendo del estudio de los requerimientos del mercado, de las potencialidades que ofrece la Planta Inmobiliaria y el Residencial Tarará, se ha conformado el diseño de la oferta del Servicio de renta de inmuebles en la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A.

2.7.1. Servicio

El servicio básico es el alojamiento confortable, en casas independientes, cercanas a la playa, en un ambiente sano, natural y tranquilo, formado por:

2.7.1.1. Servicio tangible

Personal de contacto

- Dirección Comercial del Residencial Tarará S.A, encargada de la comercialización de los inmuebles, negociación, firma de contratos, facturación y cobro del servicio.
- Departamento de Conserjería, subordinado a la dirección comercial, de nueva creación y que constituye una propuesta de este trabajo, que será quien atienda todos los

requerimientos y las necesidades del Cliente y el seguimiento hasta la solución de los mismos.

Equipamiento de apoyo

“Planta Inmobiliaria” del Residencial Tarará, formada por 493 casas independientes, diseñadas de manera funcional que cuentan en general con jardín, patio, salón, cocina, comedor, portal y/o terraza, entre 2 y 4 habitaciones, baño de visita, entre 2 y 3 baños principales, con 200 m² de área útil como promedio.

Los inmuebles deberán ser reparados de acuerdo con los requerimientos de su tipología arquitectónica, con un nivel de calidad alto, para lo cual se deberá realizar una Tarea Técnica Específica (TTE) que describirá la terminación de cada parte del inmueble y la necesidad de realizar algún cambio en base al mejoramiento de su funcionamiento.

La TTE partirá de una guía o Tarea Técnica General (*Ver Anexo No. 10*) y determinará si los trabajos a realizar forman parte de un mantenimiento o si es necesario hacer un inversión, a partir de la percepción y experiencia del técnico, se puede recomendar además la realización de un proyecto de remodelación total o parcial teniendo en cuenta los aspectos que deben ser mejorados, modificados o completados en el inmueble.

Además de los requerimientos de cada inmueble, debe ser garantizado a nivel del residencial:

- Servicio de televisión por cable.
- Telefonía con servicio nacional e internacional
- Servicio de internet.
- Garantía de servicios de mantenimiento constructivo, recogida de basura, jardinería de ciudad.
- Garantía de la seguridad y accesibilidad, custodia, iluminación exterior, señalética, buen estado de calles, aceras y contenes.

Tarifas

Las tarifas a cobrar se mantendrán por debajo de la competencia, se cobrará a entre 5.00 cuc y 7.50 cuc el m² de área interior, a 0.50 cuc el m² de área exterior cuando el inmueble no tiene piscina y 1.00 cuc el m² cuando este la posea.

Para la renta vitalicia el cobro anticipado se realizará a 2000.00 cuc por m² como mínimo, el 50 % de este valor para las áreas de terrazas descubiertas y el 30 % del mismo para las áreas exteriores.

Tiempo de prestación de servicios, tiempo de espera

Las solicitudes de oferta de inmuebles, tendrán respuesta en menos de 24 horas, así como la realización de visita inicial al inmueble en caso de problemas de mantenimiento.

El recorrido por los inmuebles seleccionados se realizará de acuerdo con la disponibilidad del cliente.

A partir de la visita inicial, el tiempo de ejecución de los mantenimientos se deberá comportar de la siguiente manera:

- Mantenimiento Correctivo o a la rotura, debe ser resuelto en 72 horas como máximo.
- Mantenimiento preventivo, predictivo y detectivo, se realizará de acuerdo con el plan de mantenimiento del equipamiento instalado, realizando las coordinaciones necesarias con los clientes en caso de estar los inmuebles ocupados para no causar molestias.
- Mantenimiento mejorativo o rediseños, se realizará de acuerdo con las necesidades de los inmuebles, preferiblemente cuando estos se encuentren vacíos.

2.7.1.2.Servicio ampliado

Facilidad de pago

Se propone fortalecer el trabajo de la Dirección Comercial, agregando dentro de ella las actividades de facturación y cobros, esta última teniendo como función la de interactuar directamente con el cliente y con cada una de las direcciones o líneas de negocio del Residencial.

La facturación será enviada por email y entregada directamente en el inmueble, los pagos se podrán realizar por cheques en la dirección comercial o enviar por transferencia bancaria.

Seguimiento al Cliente

Esta se considera la base de la ventaja competitiva, para lograrlo se propone la implementación del servicio de Conserjería, similar al existente en los hoteles, de manera que el cliente tenga la posibilidad de transmitir sus solicitudes o quejas a través de este servicio, el

cual estará subordinado a la Dirección Comercial y tendrá la función de ser el enlace fundamental entre el cliente y la empresa, para atender todas sus solicitudes y facilitar todas sus gestiones. Cada solicitud o gestión deberá terminar con el cierre del ciclo, o sea con la seguridad de que fue solucionada la solicitud o de queja del cliente.

La preparación del personal que brindará este servicio será de vital importancia, lo que deberá incluir la presencia personal, la preparación idiomática en inglés y/o francés, tener claro el concepto de que los clientes del Residencial no son turistas y el saber tratar a personas de la tercera edad. El servicio de conserjería servirá además de tramitador para los servicios que no se brindan dentro de la ciudad, no solo brindando los teléfonos que se soliciten, sino también realizando la gestión y dándole seguimiento a la satisfacción de la necesidad del cliente, estos servicios pueden ser entre otros:

- Renta de autos y de taxis.
- Venta de opcionales turísticas.
- Servicio de veterinario para mascotas.
- Reservaciones, Excursiones, etc.

Servicios periféricos

Están conformados por todas las facilidades que se pueden ofrecer para solucionar las necesidades de los clientes sin tener que salir del residencial.

Tiendas y mercados

Oferta de alimentos variados, que sea estable y de ser posible incluir ofertas conocidas por los Snowbird. Es importante la presencia de alimentos pre-elaborados de rápida preparación, cereal, mantequillas, papillas, productos de similares marcas o condiciones a los existentes en el país de origen.

- Mercado de frutas y vegetales frescos o posibilidad de traslado seguro de los clientes, para algún punto cercano donde se oferte.
- Garantía en las ofertas de artículos de primera necesidad en las tiendas, además de los relacionados con la playa, pesca, recreación.

Oferta gastronómica

Debe ser variada para poder garantizar el consumo de la familia y considerar la existencia de invitados, se debe realizar los estudios necesarios para la activación de las instalaciones cerradas con un diseño y una oferta de acuerdo con los segmentos de mercado seleccionados. Restaurantes y cafeterías con diversidad de ofertas, cartas en español, inglés y francés.

Transporte

Se hace necesaria la existencia de un transporte interior para el Residencial, que permita el movimiento dentro del mismo de los clientes y a su vez el servicio a domicilio de las diferentes ofertas. Además de ello, la experiencia denota la necesidad de que exista algún tipo de transportación hasta el centro de la ciudad, dirigida a días y horarios específicos. Valorar la posibilidad de renta de motos y bicicletas y parqueos habilitados para ello.

Servicio de Calidad de vida

Antes de realizar cualquier acción comercial respecto a los Snowbird, es importante resolver los temas del seguro médico de este segmento, por lo que es necesario revisar con la Empresa de Servicio Médicos Cubanos (Servimed), la posible cobertura del mismo en las instalaciones de salud existentes en Tarará o las posibilidades de situar en la ciudad este servicio.

Se propone la ubicación de un centro de calidad de vida donde funcionó en otro tiempo, en coordinación con Servimed y que el mismo además de una consulta médica, cuente con servicios de masaje, fisioterapia, gimnasio, y otros tratamientos vinculados a la salud física y mental.

Recreación

Terreno de petanca, la activación del terreno de entrenamiento de golf, mesas de billar y de tenis, así como otros juegos pasivos, áreas de sombra para estancia y caminos hacia la playa.

Otros servicios

- Entrega a domicilio, tanto de productos del mercado, como de restaurantes y cafeterías.
- Lavandería-tintorería, lo cual puede sustituir la lavadora –secadora en los inmuebles.
- Actividades náuticas vinculadas con la marina, servicio de tumbonas, sombrillas y salvavidas en las playas.

- Correos y cambio de moneda
- Peluquería y barbería.
- Farmacia internacional, con productos para la tercera edad, certificados o semejantes a los que se usan en el país de origen.
- Biblioteca en inglés y francés, acceso a periódicos y revistas del país de origen.

Si se revisa el resultado de la encuesta realizada a los clientes del Residencial, estos servicios que se proponen solucionan los requerimientos y solicitudes recogidas en sus respuestas.

2.7.2. Precio

Partiendo del valor mínimo a cobrar por inmueble y (1300 cuc por m²), se propone un valor máximo inferior al existente en la competencia, que como promedio será de 1800.00 cuc por m²:

Tabla No. 16. Conformación del precio por casa

Concepto	Del inmueble	Valor x m2 según Res. 281.	Valor x m2 que se propone	Valor mínimo de renta	Valor que se propone
Área de construcción	200	5.00	7.5	1000	1500
Exterior primeros 500 m2 sin piscina	400	0.50	200	200	200
Exterior primeros 500 m2 con piscina	400	1.00	400	400	400
Total sin piscina				1200	1700
Total con piscina				1400	1900

Fuente. Elaboración propia.

Renta vitalicia de las residencias

Renta vitalicia se le ha llamado a la posibilidad de que, mediante un pago anticipado se pueda adquirir por un tiempo determinado la propiedad de una vivienda, lo estipulado es de 50 años prorrogables en otros 25. Para la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A., existe una propuesta de la entidad “Financial Projections”, para la gestión de renta vitalicia de parte de estos inmuebles, ellos garantizan el mercado y parten de un valor de 440,0 miles de cuc por residencia, para un costo por m² de cuc 2 200.00 (teniendo en cuenta 200 m² como promedio de área de construcción).

Para tener una referencia de este valor, se consultó al profesor José Salom Company, asesor y estudioso de los temas de precios en la construcción en Cuba; de acuerdo con el estudios de

las inversiones ejecutadas en Inmobiliaria CIMEX para la venta de apartamentos, los valores de venta realizados en estos edificios, actualizados para el 2012 estarían por encima de los 1600 cuc por m².

Revisando las ofertas en el área del Caribe, los precios de apartamentos de dos a tres habitaciones se mueven desde un mínimo de 105.0 musd hasta 450.0 musd. Siendo la oferta del Residencial Tarará residencias independientes que cuentan además con áreas exteriores, se puede considerar el precio en el entorno del mercado. Se propone como referencia conformar los precios de renta vitalicia de los inmuebles a partir de 2000.00 cuc por m², con lo que la vivienda promedio estará alrededor de los 400.00 mcuc.

2.7.3. Acciones de comunicación

Homogeneizar la imagen gráfica que se quiere transmitir del Residencial Tarará S.A. ya que en estos momentos conviven diferentes tipos de comunicaciones del tipo visual, las heredadas de la administración de Cubase y un estudio de imagen realizado recientemente, a continuación se muestran dos ejemplos:



No es tan importante cuál de ellas sea la seleccionada, lo importante es conformar un Manual de Identidad donde desde la señalización de la ciudad, las oficinas, hasta la papelería, mantengan una línea homogénea.

Respecto al segmento de mercado de los Snowbird, la primera acción de comunicación deberá ser el contacto con la CSA (Canadian Snowbird Association), la que se encuentra vinculada con aseguradoras que dan el visto bueno para el destino de los Snowbird, teniendo en cuenta las normas de seguridad reguladas por la asociación y las condiciones necesarias, además de que este es el canal más directo para realizar la promoción del producto.

Se deben hacer presentaciones del producto ante los directivos de la CSA, invitar a Cuba a los líderes promocionales o personas reconocidas a través de medios de difusión del país, hacer reportaje de la visita a través de un medio de comunicación que trabaje para ese segmento y garantizar la participación en las ferias especializadas en ello.

Contactar con los principales turoperadores canadienses interesados en vender el producto, como pueden ser Transat Canadá y My travel, para que lo conozcan y avalen su venta y distribución en el mercado.

Página web del Residencial Tarará S.A, donde se denote un espacio dirigido específicamente a los Snowbird, con motor de reserva, posibilidades de realizar las ventas a través de la creación de una pasarela de pagos segura, mantener personal encargado de la actualización y el posicionamiento de la página en internet y de garantizar los vínculos a esta a través de palabras claves, ofrecer la mayor cantidad de información posible, con imágenes incluidas.

Además de todo ello y ya dentro del país se deberá realizar un programa de promoción a partir de establecer relaciones de trabajo con las direcciones jurídicas y comerciales de las empresas relacionadas directamente con la legalización de los negocios o establecimiento del cuerpo diplomático, por constituir estas los primeros lugares de contacto en el país:

La Cámara de Comercio de Cuba, que es el lugar de entrada de todas las firmas comerciales y agencias de viaje.

El Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, que es quien controla toda esta inversión en el país.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, en su carácter de órgano rector de atención a cuerpo diplomático acreditado.

La promoción se realizará a través del suministro de sueltos para ser entregados en el lugar y la actualización vía email de las disponibilidades de inmuebles.

Se deberá preparar una pequeña oficina, subordinada a la Dirección Comercial, en el centro de la ciudad, preferiblemente en el Centro de Negocios de Miramar, por la concentración de Firmas Comerciales existentes en el lugar, con conexión directa con Tarará, para que el cliente a través de imágenes pueda conocer el producto y realizar a la coordinación para hacer la visita al lugar.

Se ha tomado de referencia el presupuesto de imagen del Residencial Tarará S.A. realizado en el 2010 para darle solución a los problemas de comunicación existentes, el que asciende a 95 325.94 CUC (*Anexo No 11*), no obstante es necesario revisar las acciones de acuerdo con la

estrategia de comercialización de las diferentes líneas de negocio y las funciones y diseño que por tanto tendrán las diferentes unidades.

Desde el punto de vista urbano, se propone, de acuerdo con la Dirección de Planificación Física, realizar la remuneración de calles y parcelas, con nombres o números ascendentes de Norte a Sur y de Este a Oeste de dos es dos, manteniendo los nombres de las calles existentes.

Los números de las casas deberán ser ascendentes de Norte a Sur y de Este a Oeste, con la particularidad de que cuando las calles estén denominadas con números, el primer número de la casa es el de la entrecalle que la antecede. Realizar la remuneración de las parcelas, dejando numerados los inmuebles y reservados los números de la que se encuentran vacías, de acuerdo con la parcelación del reparto.

2.7.4. Canales de distribución

- Contacto directo, ya sea por atención en oficinas en el centro de la ciudad o en Tarará.
- Presentaciones del producto en ferias especializadas.
- Página web del Residencial Tarará S.A, con la actualización de las disponibilidades.
- Actualización vía email a las diferentes empresas que en el país tienen relación de trabajo con extranjeros.
- Entrega de sueltos en el lugar de atención al cliente y a las empresas que en el país tienen relación de trabajo con extranjeros.

2.7.5. Personal de contacto

Como se ha mencionado, el personal de contacto estará subordinado a la Dirección Comercial, Se deberá establecer un sistema de fidelización de clientes a través de la Conserjería, donde se deberá hacer una ficha por cliente, que recoja los datos de contacto, fechas señaladas, gustos, costumbres, incidencias que hayan ocurrido en su estancia y que se deben potenciar o evitar, debe existir además la prioridad de reservas de fechas y casas para clientes repitentes y el envío de felicitaciones en las fechas importantes, se encuentren o no en el país.

2.7.6. Evidencia Física

Además del fondo inmobiliario se cuenta con buena accesibilidad, una urbanización con calles en buen estado, alumbrado público, mantenimiento estable de la jardinería, limpieza de las calles y recogida de basura.

Servicios de protección, salud, gastronomía, recreación y comercio.

Dos playas y una Marina.

2.7.7. Proceso de prestación del servicio de renta de la Planta Inmobiliaria

1. Comercialización de los inmuebles

Se recibe en la Dirección Comercial la solicitud por vía telefónica, e-mail, a través de la web o de manera personal, se responde la solicitud, con la presentación de la disponibilidad existente, se realizan las coordinaciones para que los inmuebles estén abiertos, limpios y perfumados. El especialista de la Dirección Comercial que atenderá el cliente lo esperará en la entrada del Residencial y será la persona encargada de realizar con ellos todo el proceso de visita a los inmuebles, revisión de las condiciones del contrato, cobro del fondo de garantía, entrega del inmueble y de un sueldo que contiene los servicios que se prestan en el residencial y los teléfonos de servicio de Conserjería.

2. Cierre de los contratos

La Dirección Comercial recibe del cliente la comunicación del deseo de cerrar el contrato, a partir de lo cual realiza la revisión del inventario, la facturación del deterioro si existe, para que sea firmado por el cliente, recepciona el inmueble y procede al pago del fondo de garantía al cliente mediante cheque o transferencia bancaria.

3. Facturación y cobros

Se realiza de manera mensual por la Gerencia Comercial, la facturación es entregada a cada cliente en el inmueble, el cliente debe realizar el pago dentro del mes en las oficinas de la Gerencia Comercial mediante cheque o realizar transferencia bancaria.

4. Ejecución de mantenimientos constructivos en casas ocupadas

El Cliente informa al Departamento de Conserjería subordinado a la Gerencia Comercial, el problema de mantenimiento existente, quien se encarga de realizar las ordenes de servicio, coordinar para que sea visitado en menos de 24 horas por el especialista de la dirección técnica, velar porque sea ejecutado el trabajo, revisar personalmente la calidad del mismo y comprobar la conformidad del cliente.

5. Ejecución de las inversiones y mantenimientos en casas vacías

A partir de que se prevé que quedará vacío un inmueble, la Gerencia Comercial solicita a la Gerencia Técnica, la preparación del proceso de construcción. La Dirección Técnica, con la autorización del cliente, visitará el inmueble y realizará tarea técnica, proyecto, presupuesto, definición del constructor y previsión de la disponibilidad de materiales, para que al quedar vacío el inmueble se pueda comenzar los trabajos de mantenimiento.

Los trabajos de inversiones estarán dentro de un plan que prevé el mejoramiento de las condiciones de los inmuebles existentes, se realizará por la propia Gerencia Técnica en coordinación con la Gerencia Comercial, de acuerdo con los intereses de esta última y el levantamiento técnico de los inmuebles.

2.8. Factibilidad organizacional

Por la influencia que tienen el resto de los servicios del residencial, la administración se deberá realizar por Unidades de Negocio subordinadas a las líneas de negocio existentes (*Anexo No. 12*), con una conformación tal que permita ir aplicando el pago por resultados, con vistas a poder mejorar los ingresos de los trabajadores y creando a su vez las condiciones para entrar en el programa de perfeccionamiento empresarial.

En el *Anexo No. 13* se muestra la propuesta de adecuación de la estructura, en ella de manera horizontal se presentan las siete líneas de negocios, que tendrán subordinadas cada una de las unidades de negocios que las conforman, cada unidad de negocio tendrá su cierre económico independiente, que será consolidado por la Línea de Negocio.

Directamente subordinadas a la Dirección General, se proponen seis gerencias que son las que dirigen y consolidan todos los procesos para poder lograr:

1. Que los servicios que formen parte del paquete inmobiliario, estén diseñados en función de las necesidades de los segmentos de mercado seleccionados y tengan la flexibilidad para los cambios necesarios, de acuerdo con los requerimientos de los clientes, a los que conoce y actualiza la **Dirección Comercial**.
2. Potenciar el Servicio de Mantenimiento y Reparación, estableciendo una relación de subordinación de estas actividades a la **Dirección Comercial**, en función de que la reparación del fondo inmobiliario obedezca a los intereses del proceso de

comercialización, tanto en inmuebles vacíos como en los mantenimientos de inmuebles ocupados.

3. Mantener los precios de acuerdo con el proceso de oferta-demanda, teniendo en cuenta la disminución por tanto de la disponibilidad de recursos financieros de algunos clientes.
4. Como **Estrategia de Marketing**, para rescatar la confianza de los clientes y lanzarse al mercado, conformar un producto que mezcle la oferta de servicios con la cercanía del mar, la tranquilidad y la lejanía de fuentes de contaminación como fortalezas.
5. Realizar por la **Dirección Comercial**, de acuerdo con las nuevas regulaciones relacionadas con el negocio inmobiliario, la solicitud para renta vitalicia de los inmuebles relacionados con la marina y garantizar la entrada del financiamiento necesario para reparar el fondo inmobiliario.
6. Garantizar por la **Dirección de Logística** la estabilidad de los suministros, tanto de equipamiento, mobiliario como insumos, o solicitar los permisos que procedan para lograr una autonomía de gestión en Tarará.
7. Las direcciones **Comercial** y **Técnica** deberán ser celosas con la calidad de las ejecuciones, los costos y el cumplimiento de los cronogramas, realizar licitación para las inversiones y mantenimientos, buscando mejorar los resultados.

La Dirección Económica de acuerdo con el Departamento de Asesoría Legal, deberán proponer las relaciones de cobros y pagos de los diferentes servicios entre líneas de negocio y con respecto a los clientes, conformando los procedimientos necesarios para dejar establecidos los mismos.

2.9. Análisis económico-financiero

2.9.1. Modelo de Egresos

Para la conformación del modelo de Egreso, además de tener en cuenta los gastos previstos por el Residencial Tarará S.A. para la Planta Inmobiliaria, dada la importancia de poder garantizar los trabajos del mantenimiento, se ha realizado un análisis de estos gastos por inmueble.

De la experiencia del trabajo con inmuebles similares a Tarará (casas independientes) en la atención del mantenimiento podemos contar con el realizado por la Inmobiliaria Siboney, la cual aun cuando no ha logrado llevar el servicio a lo que requiere, lleva 15 años de experiencia en el

tema, por lo que puede aportar valores promedios para los diferentes tipos de mantenimientos. (Ver Anexo No. 14).

Es de destacar que los valores y rangos para la consideración de acciones de mantenimientos han sufrido y siguen sufriendo cambios en el tiempo en concordancia con el aumento de los precios de la construcción, que no permiten poseer una estadística estable y confiable, no obstante en función de la magnitud de las diferentes categorías de reparación se ha podido enmarcar estos valores en los siguientes rangos:

- Órdenes de servicios..... 0.30 a 0.50 mcuc
- Mantenimientos menores..... 10.0 a 15.0 mcuc
- Mantenimientos generales..... 50.0 a 75.0 mcuc
- Inversiones.....75.0 a 150.0 mcuc

De acuerdo con las estadísticas existentes, se realizan como promedio 5 órdenes de servicio al año y un mantenimiento menor cada dos años, por lo que el costo del servicio queda conformado de la siguiente forma:

Tabla No. 15. Conformación del costo anual del servicio

Intervención	Valor por orden(cuc)	Frecuencia	Total al año (cuc)
Ordenes de servicios	300.00	5	1 500.00
Mantenimientos menores	12 500.00	0.5	6 250.00
TOTAL			7 750.00

Fuente. Elaboración propia.

Para la conformación del Modelo de Egresos se ha tenido en cuenta un pago para el mantenimiento urbano²⁵ a la administración del Residencial Tarará S.A. de 40 000.00 CUC anual por los 497 inmuebles; este valor se usa como concepto, ya que no se cuenta con un presupuesto real; el mismo estará incluido en el precio que se fije por casa, por lo que será asumido por los clientes en la medida en que entren en renta los inmuebles. Se ha contemplado además del aumento del pago de salario y/o de los trabajadores relacionados con la actividad.

²⁵ Se ha tomado el principio de pago en condominios para crear un fondo estable que pueda ser usado a nivel urbano.

Tabla No. 17. Modelo de egresos.

UM: unidad monetaria²⁶

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Consumo material	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Combustible y lubricantes	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Energía eléctrica	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Gastos financieros	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Gastos de publicidad y representación	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Costos fijos (CF)	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
Gastos de mantenimiento	930,00	1.337,26	1.976,25	2.615,24	3.227,88
Gastos de personal	17,40	18,27	19,18	20,14	21,15
Salarios	144,90	152,15	159,75	167,74	176,13
Tributaciones	181,13	190,18	199,69	209,67	220,16
Cuota mejoramiento urbano	29,78	25,55	18,91	12,28	5,92
Otros costos y gastos	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Costos variables	1.303,70	1.723,91	2.374,29	3.025,57	3.651,72
TOTAL EGRESOS	1.319,70	1.739,91	2.390,29	3.041,57	3.667,72

Fuente. Elaboración propia.

Los gastos de mantenimiento o costos de la actividad, aumentan en la misma medida que ingresan inmuebles a la renta, no obstante de acuerdo con el Balance de Ingresos y Gastos los resultados a partir del 2012 son positivos y van en aumento logrando un 45 % de utilidad de los ingresos totales para el 2016.

Tabla No. 18. Balance anual de ingresos y gastos

UM: unidad monetaria

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Totales	2.304,00	3.412,35	5.194,17	7.079,82	9.000,47
Gastos Totales	1.319,70	1.739,91	2.390,29	3.041,57	3.667,72
Utilidad bruta	984,30	1.672,44	2.803,88	4.038,25	5.332,75
Impuestos sobre las Utilidades (30 %)	295,29	501,73	841,16	1.211,48	1.599,82
Utilidad Neta	689,01	1.170,71	1.962,72	2.826,78	3.732,92
% utilidad sobre ingresos totales	0,30	0,34	0,38	0,40	0,41

Fuente. Elaboración propia.

²⁶ Excepto el pago del salario a los trabajadores, el resto de los ingresos y gastos se realizan en cuc.

2.9.2. Determinación del Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se muestra el Análisis del Punto de Equilibrio para cada año determinando el volumen mínimo de casas a rentar a partir de la cual la Planta Inmobiliaria comienza a rendir utilidades.

Tabla No. 17. Determinación del punto de equilibrio. UM:unidad monetaria

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Costos fijos	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
Costos variables (CV)	1.303,70	1.723,91	2.374,29	3.025,57	3.651,72
Costo unitario (Cut)	11,00	10,08	9,37	9,01	8,81
Precio (P)	19,20	19,78	20,37	20,98	21,61
Punto de equilibrio	69	88	117	145	170

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar el rango de comportamiento está entre 50 en el 2012 hasta 167 en el 2016, que representa el 42 % del volumen de ventas previsto.

2.9.3. Modelo de capital

Para logra rescatar y poner a disposición de la renta toda la Planta Inmobiliaria, es necesario realizar mantenimientos generales a un total de 216 inmuebles e inversiones a otros 212, además de completamiento de equipamiento y mobiliario de las casas a terminar por inversiones y mantenimiento (*Anexos 15, 16, 17 y 18*).

Las **inversiones o reparaciones capitalizables**, poseen un mayor nivel de intervención ya que incluyen elementos de la estructura, cierres de fachadas, las cubiertas, adecuaciones de locales, ampliaciones y demás construcciones civiles, así como a la modernización de los sistemas ingenieros.

Las provisiones financieras para estas reparaciones capitalizables son obtenidas en la práctica mundial de la depreciación los inmuebles y la amortización de los equipos y sistemas, cuestión esta que aquí en Cuba no se realiza, aunque contablemente se lleve en libros; pero que puede ser

consultada buscando vías para que se pueda implementar dados los altos valores de inventarios con que cuentan los negocios inmobiliarios.

Como se ha señalado, de acuerdo con las estadísticas de Inmobiliaria Siboney, el valor de los mantenimientos generales están entre los 50 000.00 y los 75 000.00 cuc y las inversiones entre los 75 000.00 y los 150 000.00 cuc.

Para tratar de llevar el valor a m² de los valores estadísticos de Inmobiliaria Siboney, se ha tenido en cuenta el valor de 300.00 m² como promedio de sus inmuebles, lo que ofrece un valor de 208.33 cuc por m² como valor de referencia para los trabajos de mantenimientos generales.

Por su parte, en el Residencial Tarará S.A. se han realizado intervenciones en una serie de inmuebles, que de acuerdo al alcance que han tenido, pueden ser considerados mantenimientos generales; para determinar el valor promedio se han seleccionado 11 de las casas terminadas (*Ver Anexo No. 19*), lo que ofrece un valor 155.00 pesos por m² (entre 150.00 y 200.00 pesos) como promedio (30 % por debajo del valor de los mantenimientos de Inmobiliaria Siboney). El rescate de las 212 casas, que necesitan mantenimiento valorado en 6.7 mmcuc, se proyecta realizar entre los años 2012 al 2116.

Como no se tiene referencia estadística de las inversiones realizadas en el Residencial Tarará, se considerará el valor por m² de la misma manera, o sea un 30 % por debajo de los valores de la Inmobiliaria Siboney, por lo que se asumirá un valor de 255.00 cuc por m². El proceso inversionista que asciende a 11.2 mmcuc, se ha proyectado ejecutar entre los años 2012 al 2016. En el mismo periodo se proyecta el completamiento de mobiliario y equipamiento que asciende a 2.1 mmcuc.

En el modelo de Capital se muestran las necesidades de financiamiento para lograr invertir los valores de 20.00 mmcuc, que se proponen:

Tabla No. 17 Modelo de Capital.

UM. mcuc

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Inversiones en inmuebles	2.385,00	2.809,00	2.809,00	2.809,00	424,00	11.236,00
Inversiones en equipos	101,8	101,8	101,8	101,8	101,8	509,00
Inversiones en mobiliario	322,1	322,1	322,1	322,1	322,1	1.610,50
Mantenimientos generales	1.364,00	1.364,00	1.364,00	1.364,00	1.240,00	6.696,00
Requerimientos de Dinero	4.172,90	4.596,90	4.596,90	4.596,90	2.087,90	20.051,50

Fuente: Elaboración propia.

En la tablas No. 18 se muestra el Flujo de Caja en el que se aprecia la necesidad de inyectar dinero fresco para la realización del rescate de la Planta Inmobiliaria con tal alto grado de deterioro.

Tabla No. 18 Flujo de caja

UM. munidad monetaria

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por renta	2.304,00	3.412,35	5.194,17	7.079,82	9.000,47
Egresos totales	5.492,60	6.336,81	6.987,19	7.638,47	5.755,62
Gastos	1.319,70	1.739,91	2.390,29	3.041,57	3.667,72
Inversiones y Mtos Generales	4.172,90	4.596,90	4.596,90	4.596,90	2.087,90
Resultado Neto	-3.188,60	-2.924,46	-1.793,02	-558,65	3.244,85
Impuestos sobre Utilidades	-956,58	-877,34	-537,91	-167,59	973,45
Dividendos	-2.232,02	-2.047,12	-1.255,11	-391,05	2.271,39
Capital de trabajo	12,08	12,68	13,31	13,98	14,68
Flujo de caja	- 2.244,096	- 2.059,798	- 1.268,427	-405,031	2.256,716
Flujo de caja acumulado	- 2.244,096	- 4.303,895	- 5.572,321	- 5.977,352	- 3.720,636

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, el Estado de Resultados proyectado muestra la necesidad de obtener financiamiento para la ejecución de los mantenimientos generales y las inversiones.

Tabla No. 19 Estado de Resultados

UM. munidad monetaria

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso Neto Total	2.304,00	3.412,35	5.194,17	7.079,82	9.000,47
Egresos Totales	5.492,60	6.336,81	6.987,19	7.638,47	5.755,62
Resultado Neto	-3.188,60	-2.924,46	-1.793,02	-558,65	3.244,85
Capital de trabajo	12,08	12,68	13,31	13,98	14,68
Depreciación	343,38	333,08	343,07	353,36	363,96
Ganancia antes de intereses e impuestos	-3.200,68	-2.937,14	-1.806,33	-572,63	3.230,17
Impuestos sobre Utilidades	-960,20	-881,14	-541,90	-171,79	969,05
Ganancia después de Impuestos	-2.240,47	-2.055,99	-1.264,43	-400,84	2.261,12
Margen Neto	-0,972	-0,603	-0,243	-0,057	0,251

Teniendo en cuenta las nuevas Regulaciones sobre el tema Inmobiliario, se propone obtener el financiamiento desde el propio fondo inmobiliario, a partir de solicitar la autorización para la renta vitalicia de las casas relacionadas con el área de la Marina, que consiste en el pago anticipado del valor del inmueble y su uso por la cantidad de años que se pacte o apruebe. A partir de esta venta inicial no se recibirán más ingresos por estas casas a no ser que el cliente decida realizar contrato de gestión de alquiler o de cobro de los servicios; estas posibilidades, que existen realmente no se han incluido en los análisis, pero pueden aportar ingresos adicionales, a partir del cobro del 10 % establecido para la realización de esta actividad en el país.

2.9.4. Modelo de ingresos con renta vitalicia de inmuebles

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los ingresos a través de la combinación de la renta vitalicia de 40 inmuebles (un mínimo para garantizar la entrada de dinero fresco) y la renta de los restantes 450. El Estado de Resultados y el Flujo de Caja demuestran que con la entrada de financiamiento por esta vía, los resultados económicos son positivos.

Tabla No. 20 Modelo de Ingresos con renta vitalicia

UM. mcuc

Ingresos por renta

Ingresos por renta	2012	2013	2014	2015	2016
Rentadas	110	163	245	327	417
Precio renta	1,60	1,65	1,70	1,75	1,80
Total	2.112,00	3.214,59	4.990,47	6.870,02	9.000,47

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos por renta vitalicia

Ingresos por renta vitalicia	2012	2013	2014	2015	2016
Vendidas	10	10	10	10	
Precio venta	400,00	400,00	400,00	400,00	
Total	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	
TOTAL INGRESOS	6.112,00	7.214,59	8.990,47	10.870,02	9.000,47

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la cifra de inmuebles para la renta vitalicia que se propone es mínima, con las solicitudes existentes en la ciudad, solo de los residentes y una gestión dirigida al mercado que se desee, será muy fácil realizar la comercialización de estos inmuebles, sobre todo por las facilidades que la política inmobiliaria propone en cuanto a status migratorio y compra de autos.

La ventaja que tiene el proceso de renta vitalicia es que se gestiona a nivel de proyecto, y se convenian lo pagos a partir de un anticipo, por hitos de terminación, hasta la entrega del inmueble.

En la conformación del Estado de Resultados y el Flujo de Caja se muestran resultados positivos, no obstante a que ya en el 2016 no hay ingresos por renta vitalicia y que todavía se realizan inversiones en el fondo inmobiliario, por lo que a partir del 2017 los resultados deben ser superiores.

Tabla No. 20 Flujo de caja con renta vitalicia

UM. Unidad monetaria

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos totales	6.112,00	7.214,59	8.990,47	10.870,02	9.000,47
Ingreso por renta casas	2.112,00	3.214,59	4.990,47	6.870,02	9.000,47
Ingreso por renta vitalicia	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	0,00
Egresos totales	5.492,60	6.336,81	6.987,19	7.638,47	5.755,62
Gastos	1.319,70	1.739,91	2.390,29	3.041,57	3.667,72
Inversiones y Mttos Generales	4.172,90	4.596,90	4.596,90	4.596,90	2.087,90
Resultado Neto	619,40	877,78	2.003,29	3.231,55	3.244,85
Impuestos sobre Utilidades	185,82	263,34	600,99	969,46	973,45
Dividendos	433,58	614,45	1.402,30	2.262,08	2.271,39
Capital de trabajo	12,08	12,68	13,31	13,98	14,68
Flujo de caja	421,50	601,77	1.388,99	2.248,11	2.256,72
Flujo de caja acumulado	421,50	1.023,27	2.412,26	4.660,37	6.917,08

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 21 Estado de Resultados con renta vitalicia UM. Monidad monetaria

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso Neto Total	6.112,00	7.214,59	8.990,47	10.870,02	9.000,47
Egresos Totales	5.492,60	6.336,81	6.987,19	7.638,47	5.755,62
Resultado Neto	619,40	877,78	2.003,29	3.231,55	3.244,85
Capital	12,08	12,68	13,31	13,98	14,68
Depreciación	343,38	333,08	343,07	353,36	363,96
Ganancia antes de intereses e impuestos	607,32	865,10	1.989,97	3.217,57	3.230,17
Impuestos sobre Utilidades	182,20	259,53	596,99	965,27	969,05
Ganancia después de Impuestos	425,13	605,57	1.392,98	2.252,30	2.261,12
Margen Neto	0,070	0,084	0,155	0,207	0,251

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados se puede observar que en la medida que se van incorporando inmuebles a la renta, el margen de utilidad va aumentando, llegando en el 2016 a 25 centavos.

2.9.5. Resultado de los indicadores financieros de evaluación del negocio

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad de la inversión a ejecutar en la Planta Inmobiliaria se utilizó como herramientas financieras el cálculo del **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno).

El **VAN** es el indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, llevados al momento actual, para determinar si luego de descontar la inversión inicial, se incrementa el valor de la empresa.

La fórmula del VAN utilizada es la del Valor Neto Actualizado (VNA) - Inversión, donde el VNA es el valor del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento (TD), rendimiento o costo de oportunidad, para lo que se estimó el 6%.

El resultado fue de 19,7 mpesos, lo que quiere decir que el proyecto de inversión es viable, porque le incrementa a la empresa ese valor.

El periodo de recuperación de la inversión es de 14 años, como este no mide el valor del dinero en el tiempo, se ha sacado el índice de rentabilidad a partir del Flujo de Caja

descontado, obteniéndose que la rentabilidad del negocio para estos primeros 5 años es de 48 centavos por cada peso invertido.

La **TIR** (Tasa Interna de Retorno) es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el **VNA** sea igual a la inversión (VAN igual a 0), es la máxima TD. Para este caso la TIR es del 1.1%, lo que ratifica la factibilidad de la inversión al resultar por encima de la TD prevista.

2.10. Riesgos y acciones a ejecutar

Como se ha señalado y partiendo del análisis del Macro y Microentorno del mercado, así como del funcionamiento interno existen dificultades que inciden en la comercialización, las cuales constituyen riesgos a enfrentar en el negocio:

1. La crisis económica mundial, que como parte de la globalización puede continuar limitando los recursos financieros del mercado y la entrada al país de nuevos clientes potenciales.
2. Surgimiento de nuevos competidores otras inmobiliarias que ofrezcan un servicio de calidad, especializado y personalizado.
3. Disminución de precios de la competencia.
4. Aumento del valor del petróleo y a consecuencia el valor del combustible encareciendo el movimiento al centro de la ciudad.
5. Que no se logre la organización del resto de los servicios y a consecuencia no se logre brindar un producto completo.

2.10.1. Principales Propuestas de acción que se deben acometer para contrarrestar los riesgos.

1. Lograr altos niveles de competitividad y exclusividad en el mercado, lograr introducir de manera paulatina todos los servicios que se requieren.
2. Ser muy celosos en el control de los gastos, las inversiones y los mantenimientos, para poder bajar los precios de renta y poder tener mayor acceso al mercado.
3. Presentar este trabajo ante la Dirección de CIMEX con el objetivo de poder lograr las autorizaciones necesarias para realizar los cambios que se requieren en cuanto a estructura, autorización de la renta vitalicia, licitación los servicios constructivos y la gestión de suministros.

Conclusiones

Con este trabajo se ha elaborado el plan de negocio para la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A., teniendo en cuenta definiciones, conceptos y enfoques de diferentes autores, analizando el negocio inmobiliario con sus particularidades, su entorno, los clientes reales y potenciales, el mercado y la competencia en las condiciones actuales, llegando a las siguientes conclusiones:

1. El negocio es factible desde el punto de vista del mercado, la baja comercialización responde a la carencia de inmuebles listos, no a la falta de mercado, se ha demostrado además las posibilidades de retomar el mercado de los snowbird y brindar una oferta única en el país.
2. El Residencial Tarará y su Planta Inmobiliaria es un negocio que puede ser consolidado en las condiciones actuales, por las características de los inmuebles y las posibilidades de que estos sean incorporados a la comercialización sin requerir financiamiento externo.
3. El Residencial Tarará S.A. cuenta con los recursos humanos que pueden garantizar la satisfacción del cliente, solo debe enfocar sus esfuerzos en la organización de los procesos en función de que el cliente sienta que es lo más importante para la empresa, de poder medir los resultados de gestión y económicos y de poder brindar un servicio de excelencia.

Recomendaciones

1. Presentar el resultado de este trabajo a la Dirección de la Corporación CIMEX, con vistas a solicitar las adecuaciones y permisos necesarios para la implementación de las propuestas de este Plan de Negocio.
2. Extender el uso de la herramienta Plan de Negocio al resto de las líneas de negocio del Residencial Tarará S.A., con vistas a valorar e integrar las intervenciones en las mismas en función del aumento de la rentabilidad económica de esta sociedad.

Bibliografía

- Acosta Altamirano, Jaime. "Apuntes de Administración Financiera I". Edición 1991
- Akoff, R. Planificación de la empresa del futuro, Editorial Limasa. México. 1992.
- Bangs, David H. The business planning guide: creating a plan for success in your own business. Chicago Dearborn Financial Publishing 1998.
- Barrow Paul. Como preparar y poner en marcha Planes de Negocios, Barcelona: Gestión 2000-2002.
- Dezerega Victor. Plan de Negocios: Un imperativo Gerencial. (www.dezerega.com),
- Fleitman, Jack: Como elaborar un Plan de Negocios: Colombia: Edit. Mc. Graw Hill, 11ª Edición, Octubre 1999.
- Gómez Cárdenas, Ingeniera Iliana, Tesis de Maestría en Dirección titulada "Plan de Negocios de una Factoría de Software en la Empresa Desoft", elaborada por la U.H. 2008.
- Guerrero, Manuel Andrés. Elementos de un Plan de Negocios. <http://www.gestiopolis.com>, 2001.
- Hernández, Alma. Plan de Negocios. Capítulo 6, Universidad de la Habana.
- <http://www.revistainterforum.com/español/articulos/mujernegocios>.
- Ignacio Cruz Roche y Mario Martínez Tercero. "El Plan de Marketing en la PYME.
- Infante Nápoles, Maira Carballosa Torres, Raúl Principales consideraciones sobre un Plan de Negocios. www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml
- Kotter John P. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más aferrado del mundo/ John P Kotter- México. Mc Gran-hill Interamericano 1997.
- Mapcal. El Plan de Negocios. Guías de gestión de la Pequeña Empresa. Publicado por Ediciones Díaz de Santos, 1994.

- Martínez Bello, Cecilia, “Residencial Tarará, posibles soluciones para mejorar su comercialización, Tesis de Maestría en Marketing y Dirección Comercial, Facultad de Economía Universidad de la Habana, 2007.
- Méndez, J. Silvestre. “Fundamentos de Economía”. Mc Graw-Hill 3era Edición.
- Oscar Bravo Peláez. Como elaborar un plan de negocios. www.google/sears/planes de negocios
- Phillip Kotler. “Marketing Management: Analysis, Planning and Control. EUA”, Prentice Hall, Capítulo 9, 1994.
- Planes de Negocios: La piedra angular de todo proyecto. Redacción Baquía, 2000.
- Richard Stutely, Jorge M. Troya. Plan de Negocios. La estrategia inteligente. Publicado por Pearson Educación, 2001.
- Sánchez Lozano, Alfonso. El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial Mc Graw-Hill México, 1993.
- Santesmases, Miguel, “Marketing: conceptos y estrategias” Ed. Pirámide, 4ta Edic, 1999.
- Saporossi, Gerardo, Clínica Empresaria: Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.
- Siegel, Eric S. El plan empresarial: La guía de Ernest & Young/ Eric S. Siegel, Loren A Schlitz, Brian R. Ford, David C. Carney- Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- Stanton, W, M, Etzel y B. Walter. Fundamentos de Marketing. México, Mc. Graw-Hill, 2004.
- Terragno Danila, Lecuona María Laura: Cómo armar un plan de negocios Grupo Editorial Producto. www.plannegocios.com/
- www.alojamientoenlahabana.com.
- www.myownbusiness.org/espanol/S2.
- Zamorano García, Enrique. “Equilibrio Financiero de las Empresas”. IMCP, A.

ANEXOS

Anexo No. 1. MODELOS DE PLANES DE NEGOCIO

Propuesta de modelo de Plan de Negocio de Jack Fleitman

Título del apartado	Lo que aborda
1. Introducción.	En ella se debe mencionar a que se dedica o se dedicara la Empresa y las características del Plan de Negocios.
2. Antecedentes de la Empresa.	Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes. Información general de los accionistas y del Consejo de administración
3. Si la Empresa iniciara operaciones debe incluir.	El potencial del nuevo proyecto. El resultado del estudio de factibilidad
4. Misión.	Lo que pretende hacer la Empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de la existencia, da sentido y orientación las actividades de la empresa. Debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente
5. Objetivos.	Deben mencionarse los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, axial como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos: Ventas, compras, Finanzas, Inventarios, Personal, Producción, Utilidades, Crecimiento, etc
6. Ubicación e instalaciones.	Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
7. Situación del Mercado.	Análisis y características del mercado
8. Productos y servicios.	Aceptación en el mercado. Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la Empresa. Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
9. Ventas.	Cuál es la base de los clientes. Como se va a ampliar la cartera de clientes. Objetivos por producto y servicio.
10. Mercadotecnia.	Plan y Objetivos de Mercadotecnia.
11. Competidores principales.	Análisis de la competencia (características principales) Fortalezas y debilidades con relación a la competencia. Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.
12. Directivos.	Quienes son y que han logrado a la fecha. Compromisos financieros o inversiones que tiene con la Empresa. Estilo gerencial y calidad directiva.
13. Personal de confianza y sindicalizado.	Coherencia entre la cantidad y la calidad del personal y los objetivos a lograrse.
14. Asesores externos	Tipo de consultoría y contratos.
15. Compras.	Fuentes de suministro, principales proveedores.
16. Operación y producción.	Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras. Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda. Eficiencia en los sistemas y procedimientos operativos. Niveles de productividad por empleado.
17. Planes, programas y presupuestos.	Plan de inversiones. Presupuesto anual, total y por áreas. Programa de trabajo anual por áreas.
18. Contabilidad y finanzas.	Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios. Análisis del punto de equilibrio. Niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto. Rentabilidad económica y financiera.
19. Cartera.	Análisis de solvencia de las inversiones de la empresa

20. Sistemas de información.	Características de los sistemas de información. Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.
21. Oportunidades de negocios nuevos.	Asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias. Conveniencia de adquisiciones de otras empresas relacionadas con el giro. Creación de nuevas empresas complementarias
22. Conclusiones.	Factibilidad de éxito del negocio. Futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Posibles riesgos.

Propuesta para el desarrollo de un Plan de Negocio disponible en el sitio de Internet www.tiendasurbanas.com:

Título del apartado	Lo que aborda
1. Resumen Ejecutivo.	Sintetizar de forma breve todos los aspectos claves del Plan de Negocio.
2. Naturaleza del proyecto.	Características del producto o servicio. Antecedentes del equipo directivo. Breve historia del proyecto, antecedentes y proyecciones. Valoración global del proyecto y coherencia, aspectos atractivos y riesgos.
3. El Mercado.	Definición del mercado, tamaño y posibilidades de crecimiento. Análisis de la competencia, destacar los puntos fuertes y débiles para compararlos con la competencia. Estrategia de precios. Identificar objetivos y límites para la fijación de precios, identificar demanda e ingresos esperados, analizar costos vs. Rentabilidad del proyecto. Promoción y publicidad, hacer conocer el producto a la mayor cantidad posible del mercado meta, a través del uso coherente de los medios publicitarios. Sistema de distribución, identificar los canales de distribución del producto (servicio).
4. El producto o servicio	Conocer las características técnicas y de diseño del producto, contemplar los aspectos tecnología y equipos necesarios para su producción, debe reunir los siguientes atributos: Simplicidad, facilidad de uso Fiabilidad, que no falle
5. Organización y Plan de trabajo de desarrollo del proyecto	Planificación de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la Empresa. Análisis estratégico y definición de objetivos, se observaran los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto. Organización funcional / legal de la empresa. Asignar tiempo, responsabilidades y recursos para cada actividad.
6. Aspectos económicos financieros	Determinar la inversión inicial necesaria Estudio de las fuentes de financiación disponibles. Proyecciones de resultados de la actividad empresarial (normalmente 3 años) Proyecciones de los estados de tesorería (normalmente 3 años)

Formato según propuesta de Victor Dezerega.

Título del apartado	Lo que aborda
1. El proceso y el producto.	El producto más importante no es el plan formal, sino la nueva configuración mental de ejecutivos y ejecutores que el proceso permite alcanzar.
2. Apreciación de la situación.	La que se vive y la que podría vivirse y sus determinantes. Analizar la situación interna y del entorno que rodea a la empresa
3. Situación deseada.	Formular la misión, visión y las metas, las necesidades de los clientes que se pretenden satisfacer competitivamente.
4. Estrategias y tácticas.	Formulación de las estrategias globales para alcanzar los objetivos y las metas.
5. Planes, programas, presupuestos.	Desagregar estrategias y tácticas en planes generales ¿Qué hacer?, luego en programas específicos de acción ¿con que hacerlo? Y presupuestos de operación, inversión y financiamiento ¿con cuánto?, en concordancia con los ajustes organizacionales.
6. Mercadeo y ventas.	Determinar diferentes escenarios, los objetivos de satisfacción de los clientes, caracterización de las necesidades a satisfacer vs. Los segmentos de clientes/productos., además del volumen y la tendencia del mercado, la fracción de el que se podría llevar y la estrategia apropiada para lograrlo
7. Producción/mantenimiento.	Tecnología, facilidades y recursos que serán necesarios vs. Los que se utilizan y/o desarrollan, niveles de productividad que permitan producir a costos muy inferiores a los precios.
8. Abastecimiento y compras.	Planificar las compras y el almacenamiento en consecuencia con los consumos e inventarios previstos por las demás áreas, para un alto nivel de servicio a un bajo costo. Recursos humanos y organización. Determinar los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos de reclutamiento, selección, desarrollo, mantenimiento, remuneración, etc del personal en cuanto a RRHH se refiere,
9. Recursos humanos y organización.	Determinar los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos de reclutamiento, selección, desarrollo, mantenimiento, remuneración, etc del personal en cuanto a RRHH se refiere,
10. Finanzas.	Se subordina a las demás áreas, la estructura de costos y la de capital.

Gerardo Saporossi en su libro “Clínica Empresaria”, realiza la siguiente propuesta:

Título del apartado	Lo que aborda
1. Definición del negocio.	Misión que se vende, a quien se vende y con qué ventaja competitiva. Estrategia competitiva. Estrategia de ingreso. Posicionamiento (como se quiere ser percibido en el mercado) Pricing, cual es el mejor precio para el producto.
2. Mercado.	Tamaño del mercado Canales de comercialización aduaneros. Cuál es el timing del negocio (innovar a tiempo)
3. Competencia.	Alianzas estratégicas que puedan llevarse a cabo. Análisis FODA.
4. Management y operaciones.	Cuáles son las diferentes funciones, responsabilidades y tareas de cada una de las personas en el negocio. Cuáles son los diferentes procesos que deben ensamblarse para el lanzamiento y desarrollo del negocio. Como va a llevarse a cabo el control de gestión, los presupuestos de operaciones y el cronograma de actividades.
5. Finanzas.	Capacidad del negocio para generar un flujo de fondos positivos

Propuesta de Paul Barrow, en su libro “Como preparar y poner en marcha Planes de Negocio”

Título del apartado	Lo que aborda
1. Resumen ejecutivo.	Propósito del plan, resumen de la propuesta., introducción de las recompensas.
2. Negocio y gestión.	Cuando se ha iniciado y como se Ha ACTUADO. Misión actual y objetivos Equipo de gestión, empleados clave, estructura. Estructura legal del negocio y socios principales Asesores profesionales.
3. Previsiones financieras.	Previsiones de pérdidas y ganancias. Previsiones de flujo efectivo Previsiones del estado financiero Análisis del punto de equilibrio. Índices claves de actuación. Presuposiciones. Análisis de la sensibilidad
4. Financiación requerida.	Propósito Nivel de financiación requerida, coordinación y tipo. Operación de la oferta. Recuperación del capital
5. Mercados y competencia	Tendencias del mercado y proyecciones. Previsión de venta Clientes actuales y propuestos Análisis de competidores. Estrategia empresarial competitiva. Exploración del entorno.
6. Estrategia Empresarial competitiva.	Exploración del entorno Matriz DAFO Previsión de accidentes Estrategia de Marketing Precio, promoción y posición Canales de distribución.
7. Productos o servicios.	Descripción Características y Beneficios Comparación con los competidores Avales y garantías Patentes, marcas comerciales Productos nuevos
8. Producción o abastecimiento del servicio.	Proceso de producción o provisión del servicio. Instalaciones y equipamientos requeridos. Capacidad de planificación Control de calidad Fuentes de abastecimiento.
9. Personal.	Requisitos de personal incluyendo contratación y retención. Seguros
10. Controles empresariales.	Sistemas financieros Otros sistemas Planes de acción

Propuesta de la Dra. Alma Hernández, en el Capítulo 6 de Plan de Negocios, del libro “Estrategia Empresarial”

Título del apartado	Lo que aborda
1. Introducción.	Contiene la denominación del nuevo negocio, los objetivos que se persiguen con su elaboración, así como los aspectos estratégicos generales de la organización donde el mismo se desarrolla.
2. Resumen Ejecutivo.	Ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, en pocas páginas debe aportarle al lector todos los elementos relevantes del negocio.
3. Índice.	
4. Concepción del negocio.	El plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir, a partir de la idea y concepto de negocio que se quiere desarrollar, así como la solución tecnológica que la organización ofrecerá (producto/servicio) para solucionar el problema del consumidor. Dicho producto/servicio deberá ser sometido a análisis de todas las aristas posibles del mismo, determinando la medida en que responde a los requerimientos de los consumidores que constituyen el público objetivo. En este acápite puede presentarse la contribución del negocio a la cartera de productos/servicios de la organización.
5. Análisis del sector.	Realizar el análisis de los competidores desde todo punto de vista, teniendo en cuenta el modelo de las fuerzas competitivas del sector de Michael Porter.
6. Análisis del mercado.	Donde se identifica el mercado, posibilidades de crecimiento, se establece el(los) segmento(s) a los cuales dirigirse, se realiza el cálculo de la demanda, las características principales del consumidor, etc.
7. Análisis interno.	Consiste en una auditoría de recursos, así como el análisis de la cartera de negocios y como contribuye el negocio propuesto a su eficacia. Siendo los recursos humanos un factor de gran importancia para el éxito de cualquier negocio, se realiza un estudio de los mismos, definiendo las competencias requeridas para emprender con éxito el negocio de que se trate.
8. <u>Diagnóstico</u> estratégico.	Enfrentar los aspectos externos con los internos, a fin de establecer, atendiendo a los objetivos que se persiguen con el negocio objeto de planificación, las posibles estrategias para su desarrollo y éxito.
9. Diseño de la oferta.	Definir las estrategias sobre la oferta de marketing a realizar, atendiendo a las necesidades y demandas del público objetivo.
10. Organización del proceso y necesidades de recursos.	Se trata de describir el proceso de producción o prestación de servicios, así como todos los elementos organizativos y administrativos que se requieren. Se establecen las necesidades de equipamiento con que deberá contarse para dar respuesta a los volúmenes de productos/servicios que contiene el proyecto que se presenta. Por otra parte, se establece la cantidad de recursos que se deberán destinar al pago de salarios, sueldos, dietas, gastos de representación para viajes, etc. También en este punto se presenta el equipo directivo, teniendo en cuenta que los inversionistas deben ser convencidos de que lo que se propone podrá tener buen final, a partir de conocer quienes dirigirán el negocio. Se deberá reflejar el nombre de quien es el responsable de llevar a vías de hechos el negocio.
11. Financiamiento.	En este punto debe concretarse el presupuesto requerido para llevar a vías de hecho el negocio. Recoge un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye necesidades de financiamiento, resultados esperados, los estados financieros, el flujo de caja, la determinación del VAN, el TIR, el valor residual del negocio, etc., así como los principales ratios financieros. Puede incluso contener posibles alternativas de salida del negocio en caso de que este fracase.
12. Cronograma.	Muestra una planificación realista de la ejecución del proyecto sobre la base de definir sus puntos críticos.
13. Análisis de Riesgos.	Se presentan los posibles riesgos de todo tipo a los que se enfrentará el negocio.
14. Conclusiones.	Se enfatiza en los factores clave del negocio en proyección.

Anexo No. 2. Propuesta de Modelo de Plan de Negocio para el relanzamiento de la Planta Inmobiliaria de Residencial Tarará S.A.

Título del apartado	Lo que aborda
1. Índice.	Ofrece la guía del contenido del documento, para facilitar la lectura del mismo.
2. Resumen Ejecutivo.	Se ofrece una impresión general del proyecto, los elementos relevantes del negocio que puedan demostrar la factibilidad o no del negocio.
3. Definición del Negocio.	Descripción del negocio, objetivos, alcance y limitaciones.
4. Análisis externo.	Sector: Análisis del sector en que se desarrolla el negocio, de la competencia existente y posibles entradas de nuevos competidores. Determinación de oportunidades y amenazas. Mercado: Definición del mercado, tamaño y posibilidades de crecimiento, cálculo de la demanda, determinación del segmento de mercado más atractivo. Modelo de Ingresos.
5. Análisis interno.	Análisis del comportamiento funcional de la Sociedad, organización, producción y operaciones, finanzas, marketing y comercialización, investigación y desarrollo, logística y aprovisionamiento, modo de proceder, principales dificultades. Determinación de fortalezas y debilidades.
6. Diagnóstico estratégico.	Se enfrentan los aspectos externos con los internos, a fin de establecer, atendiendo a los objetivos que se persiguen con el negocio, las posibles estrategias para su desarrollo y éxito.
7. Diseño de la oferta.	Organización: Determinación de los procesos existentes, requerimientos de calidad. Ventas: Establecimiento de los tipos de ventas y el sistema de precios. Posicionamiento: Descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia. Estrategia de marketing a seguir para captar el volumen de usuarios deseados, principales medios a utilizar para la comunicación.
8. Factibilidad organizacional.	Requerimientos organizacionales para la implementación de la oferta diseñada.
9. Aspectos económicos financieros.	Se determinan las necesidades de financiamiento, posibles fuentes de financiación. Se proyectan los resultados esperados, estados financieros, el flujo de caja, la determinación del VAN, el TIR, el punto de equilibrio, la factibilidad financiera del negocio.
10. Análisis de riesgos.	Se presentan los posibles riesgos a los que se enfrentará el negocio y las acciones para la ejecución del proyecto sobre la base de identificar sus puntos críticos.
11. Conclusiones y Recomendaciones.	Se enumeran las principales conclusiones y recomendaciones del análisis realizado.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo No. 3. ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL RESIDENCIAL TARARÁ S.A.

Estimado(a) Cliente:

Recientemente ha pasado la sociedad Residencial Tarará a formar parte de la Corporación Cimex.

En estos momentos el equipo de dirección trabaja en potenciar los cambios necesarios para mejorar la calidad de los inmuebles y los servicios que se ofertan; para lograrlo, sus opiniones y criterios serán de gran utilidad.

Gracias por su cooperación.

1. Usted pertenece al segmento: Marque con una cruz.

Cuerpo Diplomático ☐

Agencia de Prensa ☐

Firma Comercial ☐

Persona Natural ☐

Empresa Mixta ☐

Otro ☐ ¿Cuál? _____

2. ¿Por qué vía usted llegó hasta el Residencial Tarará? Marque con una cruz.

Por recomendación de un amigo ☐

Publicidad del Lugar ☐

Otra vía ☐

¿Cual? _____

3. ¿Qué tiempo lleva viviendo en el Residencial? Marque con una cruz.

Menos de un año ☐

Entre 1 y tres años ☐

Más de tres años ☐

4. Utilizan el inmueble como: Marque con una cruz.

Oficina ☐

Vivienda ☐

Vivienda / Oficina. ☐

Otro uso ☐ ¿Cuál? _____

5. ¿Qué importancia le da a las siguientes características de un inmueble? Marque con una cruz, teniendo en cuenta que el **No.7** es la que considera de máxima importancia. Y la **No.1**, sin importancia.

Grado de importancia	1	2	3	4	5	6	7
Ubicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terminaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decoración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas exteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿De los servicios de mantenimiento al inmueble ¿cuáles ha necesitado para su vivienda?

a) ¿Cómo fue la respuesta a su solicitud de servicio de mantenimiento? Marque con una cruz.

Solucionado en el día	<input type="checkbox"/>
Solucionado en la semana	<input type="checkbox"/>
Solucionado en el mes	<input type="checkbox"/>
Se visitó y revisó el problema, pero sin solucionar	<input type="checkbox"/>
Sin visitar ni solucionar	<input type="checkbox"/>

b) ¿Quedó satisfecho por la calidad del servicio prestado? Marque con una cruz.

Calidad de servicio prestado	Máxima	Mucha	Bastante	Media	Alguna	Poca	Ninguna
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Con que frecuencia visita servicios complementarios existentes en el residencial? Marque con una cruz.

Frecuencia de uso	Diaria	Semanal	En ocasiones	Alguna vez	Rara vez	Nunca	No lo conozco
Restaurante Internacional Boutique (Casa Club)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salón VIP (Casa Club)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snack Bar Carrusel (Casa Club)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piscina (Casa Club)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Playa Cobre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snack-Bar Piscinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canchas de Squash	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snack-Bar Coco Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Café Sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Playa Marina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hospital y Consultas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de moneda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gasolinera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

a) ¿Qué otros servicios considera usted que debe tener en el Residencial?

b). ¿Qué tipo de recreación prefiere su familia en las noches?

c) ¿Qué tipo de recreación prefiere su familia durante las horas del día?

8. Si se ofertara el servicio a domicilio ¿Cuáles utilizaría? Marque con una cruz.

Compras del mercado	<input type="checkbox"/>	Peluquería	<input type="checkbox"/>
Servicios médicos	<input type="checkbox"/>	Tintorería	<input type="checkbox"/>
Renta de autos	<input type="checkbox"/>	Catering	<input type="checkbox"/>
Jardinería	<input type="checkbox"/>	Clínica Veterinaria	<input type="checkbox"/>
Personal de limpieza	<input type="checkbox"/>	Cuidado de niños.	<input type="checkbox"/>
Cocinero (a)	<input type="checkbox"/>	Cuidado de animales afectivos	<input type="checkbox"/>
Mayordomo	<input type="checkbox"/>	Transporte interno	<input type="checkbox"/>

a) ¿Qué otro servicio a domicilio necesitaría su familia?

9. De acuerdo con su opinión cómo valora los siguientes aspectos? Marque con una cruz, teniendo en cuenta que el **No.7** es la que considera de máxima importancia. Y la **No.1**, sin importancia.

Valoración	1	2	3	4	5	6	7
Tranquilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cercanía de la playa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipología de los Inmuebles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distancia al Centro de la Ciudad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Señalización exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros

10. De acuerdo con su opinión cómo valora los siguientes servicios del Residencial? Marque con una cruz.

Valoración	Excelente	Muy bien	Bien	Normal	Regular	Mal	Muy Mal
Suministro de agua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suministro de electricidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento áreas verdes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de las vías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control en entrada de visitantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recogida de basura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ¿Recomendaría el Residencial Tarará para arrendar a un amigo suyo? Marque con una cruz.
Sí ☐ No ☐

¿Por qué?

12. ¿Qué recomendaciones nos haría para mejorar nuestro trabajo?

Anexo No. 4. Tabulación de Encuestas clientes del Residencial Tarará.

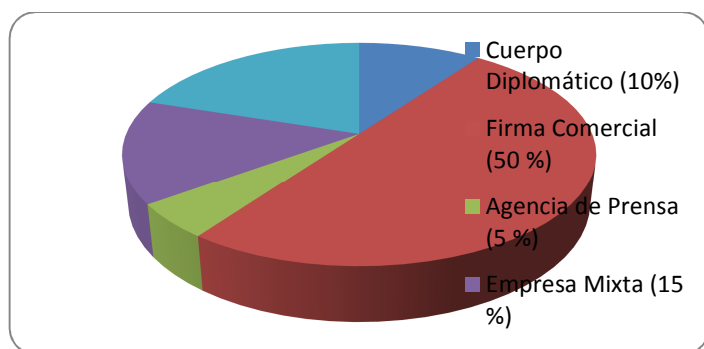
Se exponen a continuación los resultados de la tabulación de un grupo de encuestas realizadas a 40 clientes residentes del Residencial Tarará S.A., que representan el 80% de las casas arrendadas en el período de aplicación.

Las encuestas fueron aplicadas entre el septiembre y octubre de 2010.

A continuación los resultados desglosados por preguntas.

Pregunta No.1: Segmento al que pertenecen los clientes encuestados:

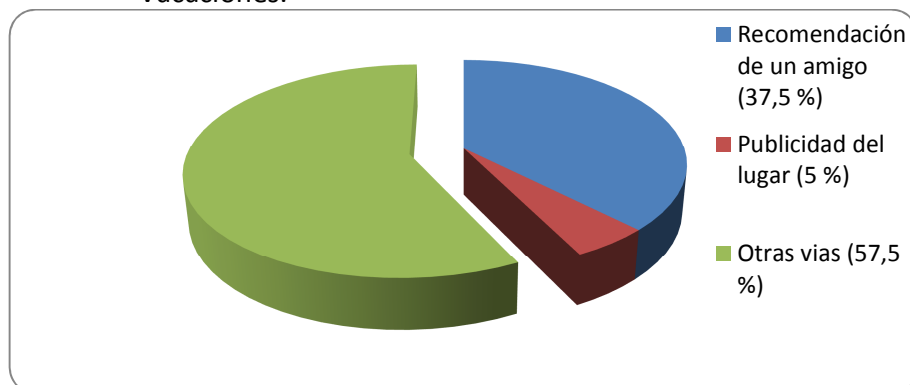
El mayor porcentaje de estos clientes (50% de los encuestados) pertenece a Firmas Comerciales, seguido de Empresas Mixtas y Cuerpo Diplomático.



Pregunta No.2: Vía por la que llegó al Residencial.

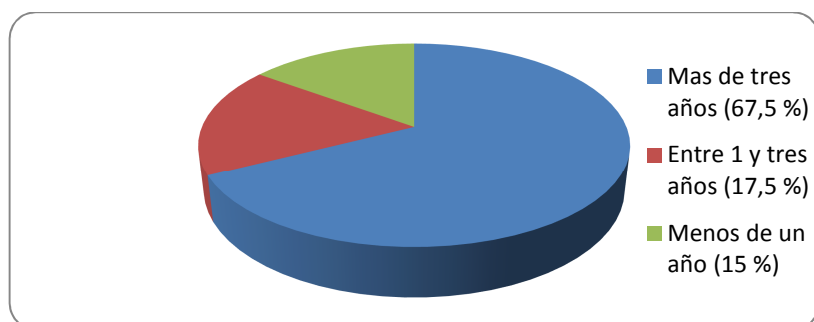
La mayoría de ellos (57.5 %) llegaron a Tarará a través de vías distintas a la publicidad o la recomendación de un amigo; principalmente destacan las siguientes:

- Por cuenta propia.
- A través de sus empresas.
- Vacaciones.



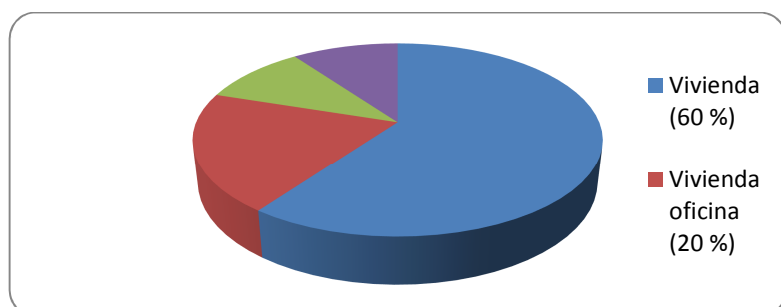
Pregunta 3: Tiempo viviendo en Residencial.

Es notable que la mayoría de los encuestados (67.5%) llevan más de tres años en el lugar y el 15.5 mas de un año lo cual demuestra permanencia en el mismo, pero hay que tener claridad de que estamos tabulando solo 40 casas de las 497 que existen y que el 15 % de menos de un año pudiera ser mayor de haber existido inmuebles listos para arrendar, que ha sido mínimo en el ultimo año.



Pregunta 4: Uso que le da a la vivienda.

La mayoría emplea las casas como vivienda (60%) seguido, con una notable diferencia, de los que combinan vivienda con oficina (20%).



Pregunta 5: Importancia que le confiere a determinadas características del inmueble.

Esta pregunta se refiere a la importancia que cada cliente da a los aspectos que se le listaron en cuanto a las características de un inmueble y no está referida a la situación del inmueble que ocupa en particular.

Tomando el 7 como máxima calificación y el 1 como mínima, puede verse, en el gráfico correspondiente, cuales fueron, los aspectos señalados como de mayor prioridad (en una ponderación de las respuestas todos los encuestados).

A pesar de que la mayor importancia se la dieron a "otros", (cualquier aspecto diferente a los relacionados), no mencionaron ningún en específico.

Es de destacar que los primeros dos lugares (apartando “otros”) son la ubicación (6.4 de 7) y la distribución (5.9 de 7), elementos que no se pueden transformar por parte de la administración del Residencial en cada casa, pero en el que se puede influir con un adecuado sistema de presentación de los inmuebles a los clientes para que puedan seleccionar uno a su comodidad dada la variedad de casas que presenta el Residencial. Le continúan en importancia otros aspectos en los que se puede tener mayor influencia el precio (5 de 7) y muy de cerca las áreas exteriores y la iluminación (ambas 4.95).

Pregunta 6: Servicios de mantenimiento.

El 15% (6 clientes) de los encuestados refieren que hasta ese momento no los habían necesitado del Residencial, y otro 15% que no hay servicios de mantenimiento en el Residencial.

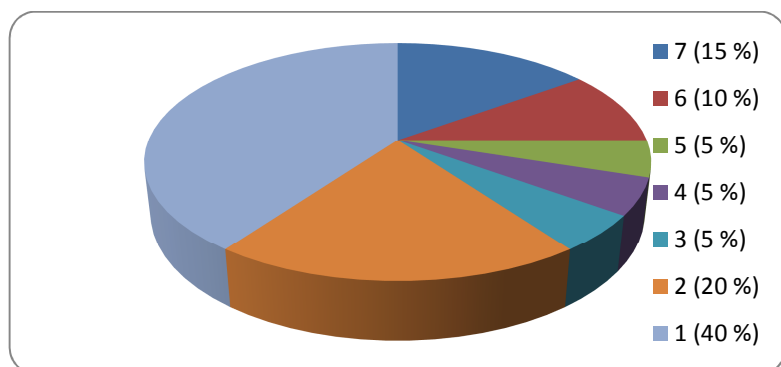
Entre los servicios mayormente solicitados se encuentran:

- | | |
|---|---|
| • Televisión. Antena. Servicio de telecable. | 6 |
| • Reparación y revisión de la bomba de agua de la casa. Calentador. Kiwan | 6 |
| • Plomería | 4 |
| • Aires acondicionados. | 2 |
| • Filtración | 2 |
| • Electricidad. | 2 |
| • Técnicos | 2 |

La mayor parte de las respuestas (65%) en cuanto a la demora del servicio de mantenimiento refiere que las solicitudes de los clientes encuestados no fueron solucionadas y de ellas el 40% no fue siquiera atendida; dejando solo un 20% a las que fueron solucionadas en el mismo día y menores índices a las que fueron solucionadas en el mes (5%) y en la semana (10%).



Por otra parte el 40% de los encuestados opina que los servicios de mantenimiento que le fueron prestados fueron de la más baja calidad (16) y solo el 15% le da una calificación de 7.



Pregunta 7:

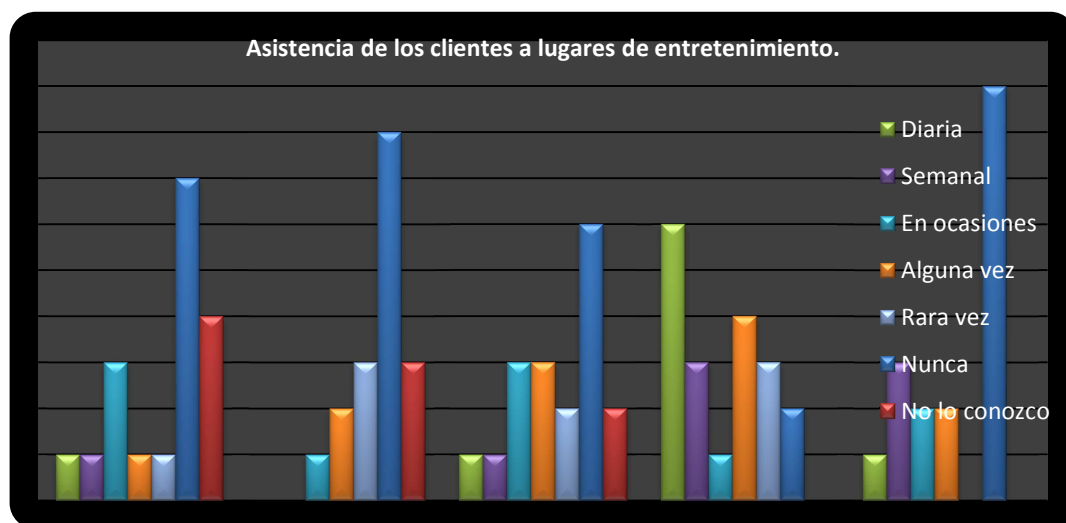
Frecuencia con que visita los servicios:

Para mejor entendimiento de esta información se distribuyó en tres gráficos según el tipo de servicio a que correspondían.

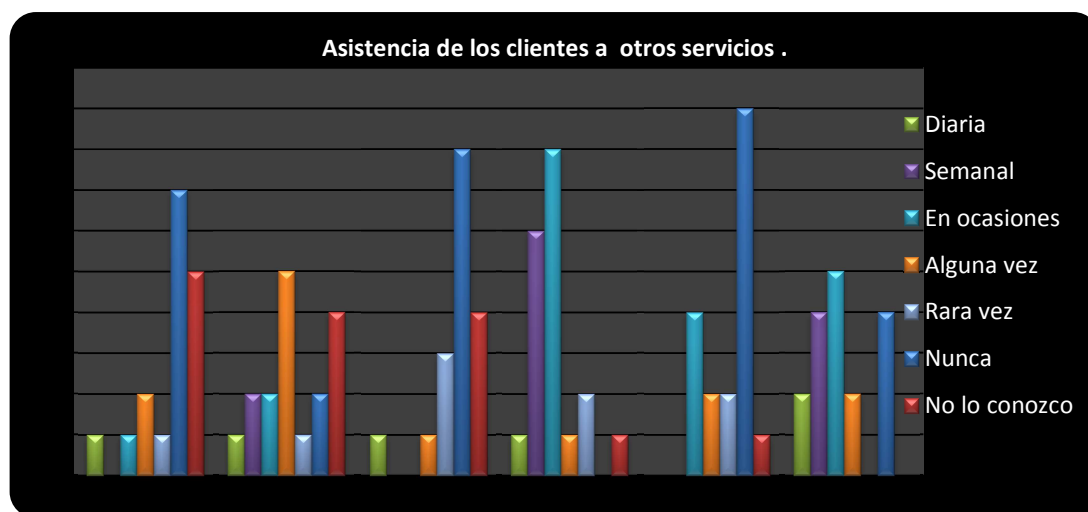
En los lugares que prestan servicios gastronómicos más del 30% de los encuestados respondieron que nunca asistían a ninguno de los lugares y un 15% refiere no conocer el Coco bar, Snack-bar-piscina y el Bar Carrusel.



Entre los locales que dan servicio de entretenimiento la Marina es el menos visitado con un 45% de clientes que expresan que nunca la han visitado y las playas, especialmente la de Cobre son las de mayor frecuencia de visitas.



De otros servicios complementarios la tienda es la que mayor número de visitas recibe siendo “ocasionalmente” la categoría que mayor nivel alcanza (un 40%) no solo entre los servicios complementarios sino en la comparación entre todos los lugares. En el gráfico correspondiente puede verse que hay al menos un 20% de los clientes encuestados que no conocen los servicios de correo, cambio de moneda y el salón VIP.



Sobre que otros servicios deberían ser incluidos en el Residencial los encuestados respondieron:

- Gimnasio, Spa, complejo de salud, clínica médica. 6
- Mejorar calidad de servicios existentes en cuanto a atención, variedad y horarios. La concepción del servicio al cliente es lo primero, no existe. 6
- Servicio de medios náuticos. 4
- Cajero automático 4
- Banco. 2
- Devolver la atención personalizada en la playa, incluyendo tumbonas, comida, etc. 2
- Panadería 2

- Lavandería 2
- Transporte interno q facilitaría el traslado a las diferentes instalaciones. 2
- Actividades nocturnas 2
- Ampliar y mejorar la oferta del supermercado 2
- Salón de belleza. 2
- Acceso a internet. Más importante desde las casa. 2

En cuanto a que tipo de recreación preferían en los horarios de la tarde y la noche expresaron lo siguiente:

Horario diurno

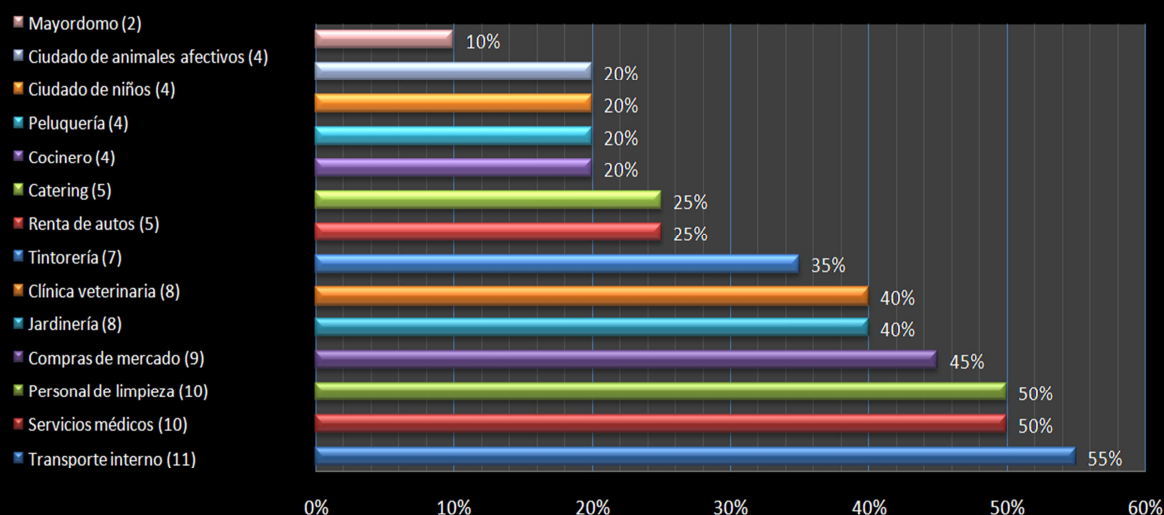
- Playa 16
- Piscina 6
- Medios náuticos y marina 4
- Canchas 4
- Gimnasio 2

Horario nocturno

- Centros nocturnos con música y espectáculo. 4
- Bares, karaokes y discotecas. 4
- Salir a comer. 2
- Salas de juego 2
- Música 2
- No animación ruidosa. 2

Pregunta 8: Servicios que utilizaría si fueran brindados a domicilio.

¿Qué servicio utilizaría si se ofertara a domicilio?



En el gráfico puede observarse el orden que servicios son los de mayor demanda y emplearlo como una guía en el desarrollo del Residencial en cuanto al trato de los clientes arrendados. Los clientes estarán más satisfechos en la medida que estos servicios sean cubiertos en el orden que se presenta. El transporte interno es el que más se repite (55%), seguido por servicios médicos y personal de limpieza (ambos con 50%).

Servicios como personal de limpieza y jardinería que son ofertados en la actualidad aun no satisfacen la demanda que los clientes tienen de ellos, ya sea por desconocimiento de su existencia o insatisfacción con el servicio ofrecido.

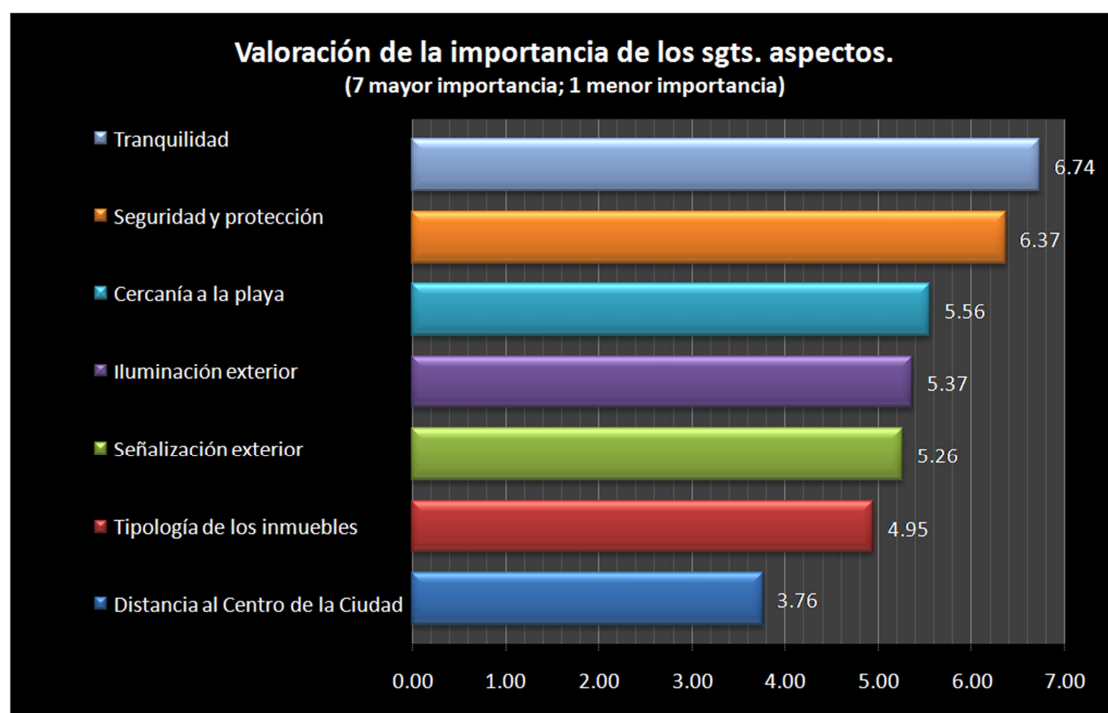
En cuanto a qué otro servicio a domicilio necesitarían, las respuestas fueron como sigue:

- | | |
|--|---|
| • Gastronómicos | 4 |
| • Entrega de productos básicos (agua, pan, leche, etc) | 8 |
| • Lavado y planchado | 4 |
| • Agromercado | 2 |

Pregunta 9: Valoración de los aspectos relacionados según la opinión del cliente.

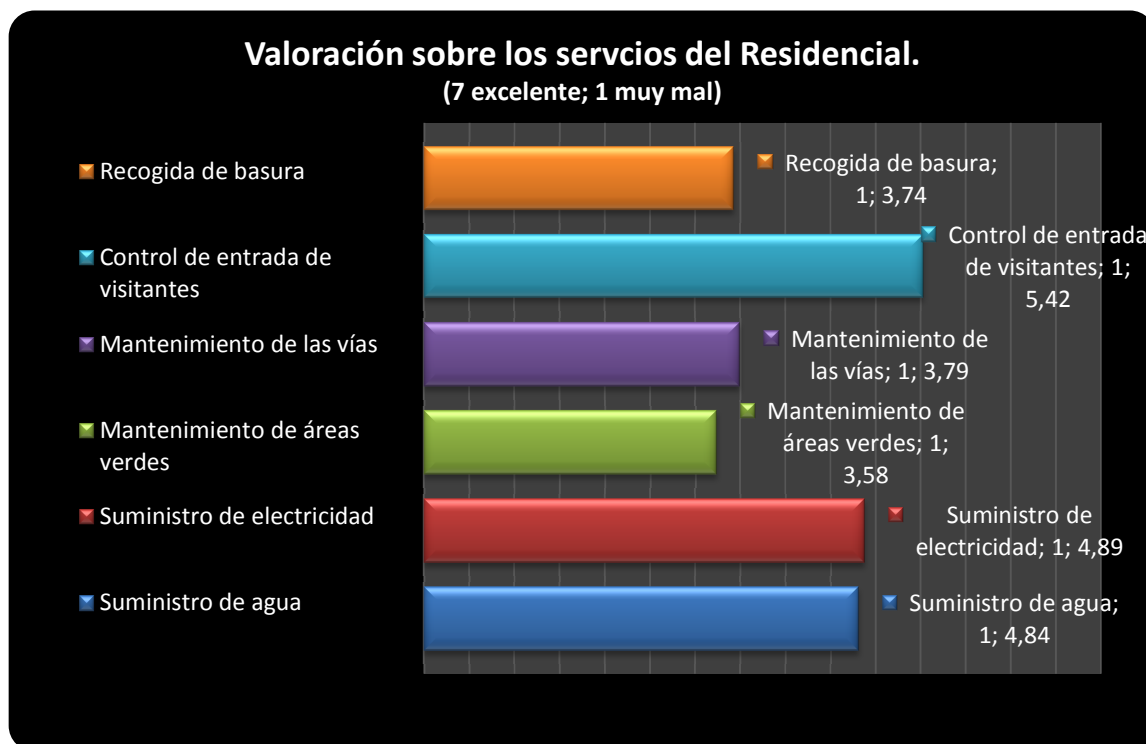
Tomando al 7 como la calificación de mayor importancia y al 1 como la de menor se observa que los elementos que los clientes más valoran son la tranquilidad y la seguridad con un calificación por encima de 6. Mientras la de menor importancia para ellos es la distancia al Centro de la Ciudad.

Estos resultados reflejan una situación favorable para el Residencial dado que la valoración de los clientes se corresponde con las condiciones que se ofrecen en Tarará.



Pregunta 10: Valoración de servicios brindados en el Residencial.

Los encuestados valoraron los servicios con las calificaciones de: excelente, 7; muy bien, 6; bien, 5; normal, 4; regular, 3; mal, 2; muy mal, 1.



Exceptuando el control de entrada de visitantes que se encuentra en la categoría de muy bien, todos los aspectos se encuentran por debajo de 5 (de normal hacia muy mal). Los que mayores problemas presentan son los de mantenimiento de áreas verdes, de las vías y recogida de basura, que se calificaron como regular.

Pregunta 11: Recomendación a un amigo.

El 79% de los encuestados señalan que si recomendaría el Residencial Tarará para arrendar a un amigo en contraposición a 21% que no lo haría. Y los principales motivos que destacan porque lo harían se relacionan en la tabla:

Aspectos: Positivos		Negativos	
Tranquilidad	14	Poca atención al cliente.	2
Seguridad	10	Pésimo servicio	2
Playa y piscina	4	Precios de renta elevados	2
Lugares de distracción (Casa Club)	4	Mal servicio de mantenimiento	1
Agradable	2		
Buena ubicación	2		

Pregunta 12: Recomendaciones para mejorar el servicio.

- El abastecimiento del mercado. Abrir más mercados, mejorar oferta. 10
- Mejorar la atención que se brinda, valorar a los clientes. 8
- Mejorar el servicio de mantenimiento de las casas, que exista un modo de realizar los reportes y que sean atendidos. 8
- Mejorar la comunicación entre los trabajadores de Tarará. 6
- Servicio de Internet en las casas. Mejorar la velocidad de Internet. 8
- Música en las piscinas muy alta, que afecta la tranquilidad. 8
- Mejorar la señal de televisión.
- Completar la Iluminación exterior. 6
- Reparar mayor número de inmuebles, que afectan el entorno y la limpieza y traerán más ganancias. 4
- Aumentar las ofertas gastronómicas.
- Habilitar cajero automático y banco, para evitar el traslado hacia Alamar o Guanabo. 4

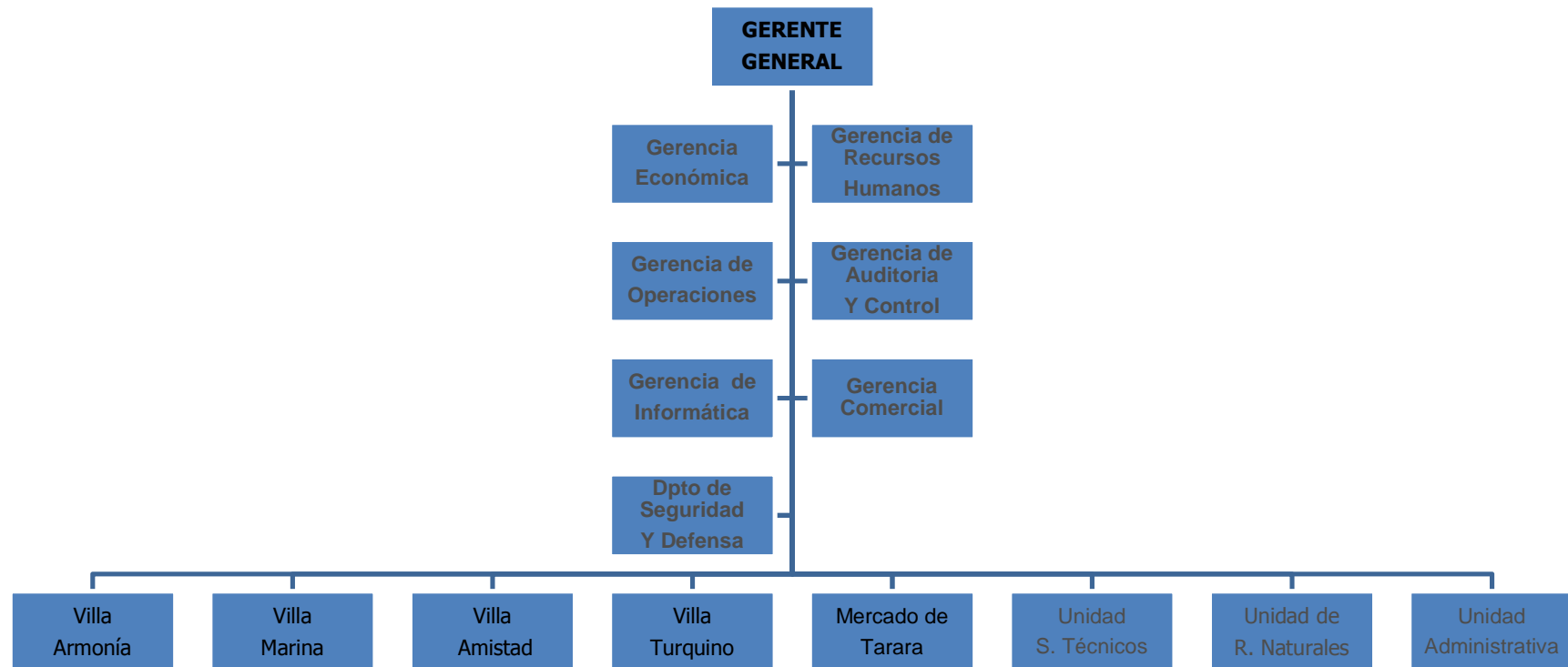
Anexo No. 5

ANALISIS DE LA OFERTA EXISTENTE EN LA HABANA

Organismo	Nombre de entidad	Cantidad de inmuebles	% del total	Rentados	Cuota del mercado	Ubicación y características generales.	Oferta	Renta, valores promedio.	Factores que afectan la comercialización
Palacio de las Convenciones.	Inmobiliaria Siboney-Palco	1915	60,5	1.043	62,6	Palacetes, mansiones, residencias, apartamentos tipo pent- house, casas y apartamentos en Miramar, Vedado, Cubanacan , Siboney, Flores Atabey, Aptos Club Habana.	Temporales: Desde 1 día hasta 1 mes, con todos los servicios de hotelería. Permanentes: 1 año como mínimo.	Temporales: Precio fijo, 2000.00, 1000.00 y 900.00 USD diario. Permanentes: e/ 8.00 y 12.00 USD por m2.	Falta de inmuebles listos para arrendar, problemas con el mantenimiento de los inmuebles.
Habaguanex S.A.	Fénix.	65	2,1	65	3,9	Edificios del centro histórico remodelados.	Aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina.	Se calcula según recuperación del valor de la inversión. Aptos e/ 8.00 y 20.00 el m2, en función de ubicación y servicios.	No tienen, la demanda es mayor que la oferta.
Inmobiliaria Caribe	Inmobiliaria Caribe	229	7,2	178	10,7	Edificaciones de nueva construcción en 5ta avenida, Miramar.	Aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina.	Se calcula según recuperación del valor de la inversión. Aptos e/ 8.00 y 12.00 el m2.	Problemas con el mantenimiento de los inmuebles.

Corporación Cimex	Inmobiliaria Cimex	333	10,5	228	13,7	Edificaciones de nueva construcción en Miramar y Siboney.	Aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina,. Mobiliario, lencería y cacharrería.	Por el valor de la inversión. Mínimo 12.00 USD por m2 más 3.50 USD por mobiliario.	Falta de inmuebles listos para arrendar, problemas con el mantenimiento de los inmuebles.
	Empresas Mixtas, apartamentos de su propiedad.	27	0,9	21	1,3	Edificaciones de nueva construcción en Miramar y Siboney.	Aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina,. Mobiliario, lencería.	Por el valor de la inversión. Mínimo 12.00 USD por m2.	Problemas con el mantenimiento de los inmuebles.
	Propietarios extranjeros en gestión de alquiler por las Empresas Mixtas.	102	3,2	78	4,7	Edificaciones de nueva construcción en Miramar.	Aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina,.mobiliario, lencería y cacharrería.	A conveniar con el propietario.	No tienen.
Total Cimex		462	14,6	327	19,6				
Residencial Tarará S.A.		493	15,6	54	3,2	Casas independientes ubicadas al este de la ciudad, cercanas a la playa en un ambiente tranquilo y seguro.	Aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina, mobiliario, lencería y cacharrería.	Por debajo de 7,5 el m2.	Falta de inmuebles listos para arrendar, problemas con el mantenimiento de los nmuebles.
TOTAL		3164	100,0	1667	100,0				

Anexo No. 6. Estructura del Residencial Tarará S.A.



Fuente. Dirección General Residencial Tarará S.A.

Anexo No. 7. Levantamiento de los servicios existentes en Residencial Tarará S.A.

Hotelito con 22 habitaciones dobles con baños y un restaurant, se encuentra ocupado al 100 %, rentado a la Constructora de Ecuse que realiza las labores de reparación.

Casa Club, que da servicio fundamentalmente al turismo nacional con la oferta de un día, está compuesta por:

- Restaurante Internacional Boutique (80 Capacidades)
- Salón VIP (20 Capacidades)
- Snack Bar Carrusel (24 Capacidades)
- Bar-Parrillada Piscina (120 Capacidades)
- Tienda especializada en café, tabaco, ron y artesanía cubana.

Relacionados con el área de la marina, se encuentran:

- Complejo Neptuno, Snack-Bar Piscinas y cancha de Squash (120 Capacidades)
- Snack-Bar Coco Bar (24 Capacidades)
- Café Sport, Salón multiespacio (250 Capacidades) y cafetería, se usa generalmente para alquiler de eventos.

Relacionado con la atención a Programas Especiales de la Revolución. Sede de los estudiantes chinos.

- 3 Edificios de DormitoriosEstudiantiles, 2 ocupados y los Delfines que se encuentra vacío.
- 2 RestaurantesEstudiantiles
- 2 Módulos Docentes
- Complejo Colibrí-Flamingo, 2 Módulos Docentes, 2 Hoteles de 36 habitaciones dobles cada uno y un Restaurant, se encuentran vacíos.

Centro de Eventos las Américas, formado por una sala de reuniones y un restaurant.

Formando parte de la atención a los programas de salud que operan en el Residencial:

- Hospital y Consultas.
- 2 Comedores para pacientes y acompañantes
- Circulo Infantil.
- Escuela y áreas recreativas para los niños ucranianos.
- Internado Celia Sánchez para Asmáticos y Diabéticos.
- Centro de Recuperación físico y neurológico.

En la entrada de la Ciudad, sin necesidad de entrar a la zona privada, se encuentra el Complejo Galápagos, formado por un mercado, un fphotoservi, tienda mixta y ferretería.

Del otro lado del autopista, pero también administrado por el Residencial Tarará S.A., se encuentra el Complejo Parqueo, formado por un mercado, una tienda de oportunidades, un todo por y una hamburguesería.

Residencial Tarará S.A. posee además otros servicios que no están en explotación en estos momentos

- Restaurante Especializado Gran Azul (70 Capacidades)
- Restaurante Internacional el Roble (120 Capacidades)
- Casa de La Cerveza (40 Capacidades)
- Cafetería BBQ (45 Capacidades)
- Plaza Cobre (Complejo de variados servicios)
- Parrillada Playa (24 Capacidades)
- Fothoservi

También si operar se encuentra el Centro de Eventos y Convenciones, que cuenta con:

- Teatro 300 capacidades
- 2 salones de 200 capacidades
- Salón de 70 capacidades
- Cafetería
- Galería de Arte
- Mirador

Anexo No. 8

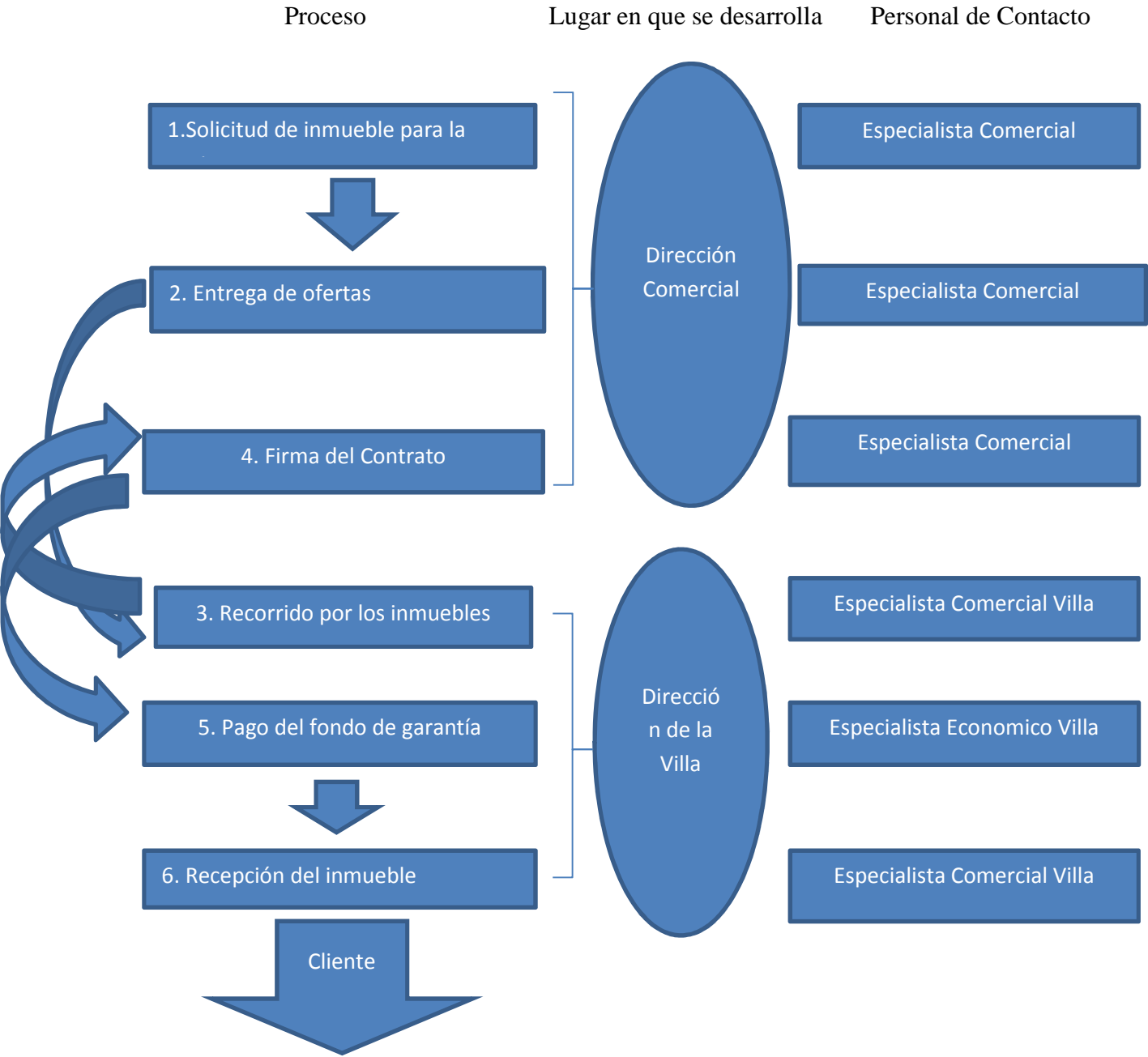
MATRIZ DAFO		
FACTORES	POTENCIALIDADES (+)	BARRERAS (-)
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. La oferta de las Inmobiliarias Caribe y Cimex son sustancialmente diferente de la existente en Tarará, pues son de apartamentos en su mayoría.	1. Restricciones económicas financieras derivadas de la crisis económica internacional, que ha disminuido la disponibilidad de recursos financieros de algunos clientes.
	2. Los precios promedios por m2 existentes en la competencia están por encima del 8.00 CUC el m2, lo que ofrece la posibilidad de crear una diferenciación en Tarará.	2. Calidad, diversidad de los inmuebles y atención especializada al Cuerpo Diplomático de Inmobiliaria Siboney Palco.
	3. No existe una oferta de servicios personalizados debido a que los existentes en las empresas no han sido vinculados directamente en función de las inmobiliarias.	7. Inestabilidad del suministro de la Central de Compras de Cimex, lo que incluye equipamiento, mobiliario e insumos.
	5. Ubicación geográfica, en cuanto a la cercanía de mar, la tranquilidad y la lejanía de fuentes de contaminación.	8. Problemas en la preparación de las inversiones, la calidad de las ejecuciones e incumplimiento de los cronogramas.
	6. Insatisfacción del mercado en general en cuanto al mantenimiento de los inmuebles en la competencia.	9. Inestabilidad con los mantenimientos a los sistemas y equipos.
	7. Existencia del mercado de los Snowbird, amplio en crecimiento, explorado solo en Tarará con buenos resultados.	
INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Existe la autorización para operar toda una gama de servicios complementarios asociados a la actividad fundamental.	1. Elevado deterioro del fondo inmobiliario, potenciado por la cercanía del mar y el ambiente salino.
	3. La oferta desde el punto de vista de inmuebles, es variada y atractiva, superada únicamente por la Inmobiliaria Siboney-Palco.	2. La reparación del fondo inmobiliario no ha estado subordinado a los intereses del proceso de comercialización.
	5. El valor de renta que se está cobrando por m2 está por debajo de la competencia.	10. Pérdida de la imagen de Tarará y de la confianza de los clientes, debido a los cambios y las diferentes funciones que ha tenido.
	7. Sistema de seguridad interno.	

MATRIZ DE OPORTUNIDADES			
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
		ALTA	BAJA
NIVEL DE IMPACTO	FUERTE	2. Los precios promedios por m2 existentes en la competencia están por encima del 8.00 CUC el m2, lo que ofrece la posibilidad de crear una diferenciación en Tarará.	7. Generación por el Estado cubano de nuevas regulaciones relacionadas con el negocio inmobiliario.
		3. No existe una oferta de servicios personalizados debido a que los existentes en las empresas no han sido vinculados directamente en función de las inmobiliarias.	
		5. Ubicación geográfica, en cuanto a la cercanía de mar, la tranquilidad y la lejanía de fuentes de contaminación.	
		6. Insatisfacción del mercado en general en cuanto al mantenimiento de los inmuebles en la competencia.	
		7. Existencia del mercado de los Snowbird, amplio en crecimiento, explorado solo en Tarará con buenos resultados.	
	DEBIL	1. La oferta de las Inmobiliarias Caribe y Cimex son sustancialmente diferente de la existente en Tarará, pues son de apartamentos en su mayoría.	

MATRIZ DE AMENAZAS			
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
		ALTA	BAJA
NIVEL DE IMPACTO	FUERTE	1. Restricciones económicas financieras derivadas de la crisis económica internacional, que ha disminuido la disponibilidad de recursos financieros de algunos clientes.	6. Condiciones medioambientales, riesgos de caída de árboles e inundaciones por actividad ciclónica, lluvia y fuertes vientos.
		2. Calidad, diversidad de los inmuebles y atención especializada al Cuerpo Diplomático de Inmobiliaria Siboney Palco.	
		8. Problemas en la preparación de las inversiones, la calidad de las ejecuciones e incumplimiento de los cronogramas.	
		7. Inestabilidad del suministro de la Central de Compras de Cimex, lo que incluye equipamiento, mobiliario e insumos.	
		9. Inestabilidad con los mantenimientos a los sistemas y equipos.	
	DEBIL	4. Ubicación geográfica de las ofertas de inmuebles existentes en la competencia en municipios céntricos de la ciudad, cercanas a los centros de trabajo y escuelas.	3. Accesibilidad, el cruce del túnel en horario pico constituye una barrera, que puede ir en aumento, dadas las aperturas existentes en cuanto a la adquisición de autos.
		5. Aumento del precio del combustible, lo que encarece el movimiento diario al Residencial, por los 30 km a recorrer.	10. Mecanismos legales dentro de Cimex, que limitan la autonomía de gestión del Residencial Tarará S.A.

MATRIZ DEL NIVEL DE IMPORTANCIA.			
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
NIVEL DE IMPORTANCIA	ALTO	1. Elevado deterioro del fondo inmobiliario, potenciado por la cercanía del mar y el ambiente salino.	1.Existe la autorización para operar toda una gama de servicios complementarios asociados a la actividad fundamental.
		2. La reparación del fondo inmobiliario no ha estado subordinado a los intereses del proceso de comercialización.	3. La oferta desde el punto de vista de inmuebles, es variada y atractiva, superada únicamente por la Inmobiliaria Siboney-Palco.
		10. Pérdida de la imagen de Tarará y de la confianza de los clientes, debido a los cambios y las diferentes funciones que ha tenido.	4. El valor de renta que se está cobrando por m2 está por debajo de la competencia.
	BAJO	1. El valor de renta que se está cobrando por m2 está por debajo del mínimo fijado por la Resolución No. 281, del Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que será necesario aumentar las tarifas paulatinamente.	2. Existe potencial de instalaciones para generar los servicios que sean necesarios para apoyar la actividad fundamental, que hoy se encuentran cerrados por falta de clientes y de inversiones.
		2. Pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores, dado los cambios de administración y subordinación.	5. Nivel profesional y técnico de directivos, cuadros y funcionarios, capacidad. 6. Sistema de seguridad interno.

Anexo No. 9. Esquema de flujo proceso de comercialización de inmuebles.



Anexo No.10. Tarea Técnica General para la Planta Inmobiliaria del Residencial Tarará S.A.

Cubierta. Se garantizará la impermeabilización con materiales que estén de acuerdo con el tipo de cubierta. En los techos de hormigón se reparará toda la superficie y utilizará terminación con mantas in situ, pinturas impermeables y mallas de vidrio, terminadas en color acorde al diseño del inmueble. En los techos de tejas se colocará manta impermeable donde se requiera y se terminará con tejas, sustituyendo las que se encuentren dañadas.

Techos. Los de hormigón serán terminados con fino o betún, se garantizará la colocación de molduras y/o escocias²⁷ en los inmuebles que su diseño arquitectónico lo requiera, no existirán marcas de uniones entre materiales, la superficie será totalmente continua, se terminarán con vinyl blanco, a no ser que el diseño requiera de otro color en específico.

Los techos de madera serán revisados en su totalidad con vistas a sustituir todos los elementos dañados, se dará tratamiento a la madera contra termitas, se terminará en barniz o esmalte del color que se requiera por diseño.

Paredes. Serán terminadas con fino o betún, no existirán marcas de uniones entre materiales, la superficie será totalmente continua, se terminarán con vinyl.

Pisos. Serán terminados con mosaicos, granito, cerámica o porcelanatos de color y textura acorde con la arquitectura del inmueble, en los casos de pisos de granito, serán desbastados, pulidos y brillados. Se colocará cerámica antiresbalante para exteriores y se denotarán con diferente color los desniveles.

Baños. Los inmuebles deberán tener como mínimo un baño de visita y uno principal y en los de mayores dimensiones también uno de servicio. Se diferenciarán a través de los enchapes los diferentes baños, de visita, principales y de servicio, en baño principal se valorará la colocación de encimera de cerámica, madera o mármol, lo mismo deberá ocurrir con la calidad y dimensiones del equipamiento, en baño principal se valorará la colocación de bañera, jacuzzi y/o cabina de ducha.

Cocina. Se colocará mueble de cocina que incluya refrigerador, cocina, horno, extractor, se valorará de acuerdo al inmueble la colocación de fregadora de platos y de lavadora en la cocina o área de servicio.

²⁷Molduras usadas en los techos interiores de la arquitectura clásica, con el objetivo de resaltar la coronación de las paredes.

Carpintería. El tipo y color de la carpintería estará determinado por la tipología arquitectónica del inmueble, en interiores de madera con diseño acorde a la arquitectura, lo cual incluye puertas interiores de habitaciones y closets y el interior de los mismos. La carpintería exterior podrá ser de madera terminada en barniz o esmalte o aluminio con color y diseño de acuerdo a la arquitectura del inmueble.

Mobiliario y decoración.

En todos los casos los ambientes serán diseñados de acuerdo a tipología del inmueble y la función de cada espacio. El mobiliario deberá ser cómodo y seguro, tanto para las áreas interiores como para exteriores, se contemplará la colocación de cortinas, cuadros, adornos y vegetación.

La cocina estará equipada con cocina, horno, extractor, lavavajillas y superficie de trabajo, se colocará además lavadora-secadora en esta u otra área.

Para las casas destinadas al mercado de lo snowbird, la cocina será equipada además con menaje completo (vajilla, cuchillos, manteles, servilletas), horno microondas, batidora, tostadora, olla arrocera al vapor, lunchera, boflera, cafeteras para spress y café americano y como equipamiento adicional, plancha eléctrica, , un grille en el patio..

Áreas Exteriores. Se garantizará una jardinería base y en los casos de existir vegetación, se le dará tratamiento de poda, completamiento, fumigación o el que se requiera. Se garantizará una ducha en exteriores sobre todo en presencia de piscina en el inmueble.

Otros requerimientos del inmueble.

Energía eléctrica de reserva.

Agua caliente en todos los baños y cocina.

Aire acondicionado en todas las habitaciones y ventiladores de techo donde se requieran.

Estabilidad en el suministro de agua, garantía en el tratamiento de desechos.

Ausencia de barreras arquitectónicas para discapacitados y tercera edad.

Anexo No. 11. Diagnóstico de la imagen e identidad del Residencial Tarará S.A

Objeto de obra	Descripción	Precio en CUC
Casa Club	Señalética: Horarios, carteles exteriores, frontis, señales de piscina, señales de baños y ambientación interior.	622.00
Plaza Cobre	Gigantografías, pegatinas, carteles exteriores, horarios, hale-empuje y ambientación interior.	825.80
El Gran Azul	Carteles para baños, cartel exterior identificativo, horarios, hale-empuje y ambientación interior.	162.00
Centro Comercial	Carteles exteriores, frontis, señaléticas del mercado, hale-empuje, horarios, ambientación interior.	727.00
Sport Café	Piezas para la bolera, pegatinas, frontis para sala de juego y sport café	716.00
COCO BAR	Pegatinas, rótulos, hale-empuje, horario, gigantografías y el montaje.	143.00
Villa Marina	Cartel de carpeta y para los baños y el montaje.	222.00
Números de las casas	De acrílico, vinilo y embellecedores. Se montara por Tarara	12 509.20
10 Tótem exteriores de información	De PVC, con vinilo impreso sobre una estructura metálica y montaje.	9 242.00
94 señales para identificar las calles	Producción de rótulos en vinilo montado en estructuras y su montaje	5 535,00
Vallas de 3 m x 2m para mapas de Tarará	Producción de estructuras metálicas, Impresión en Gigantografía de 5 mapas sobre dichas estructuras metálicas y su montaje	1 240.00
Señales de tránsito	Producción y montaje	28 964.33
6 vallas de carretera	Producción de 6 estructura metálicas cubiertas por gigantografías que identifican Tarara y su montaje.	16 497,91
Licencias de Planificación Física	Para las vallas que van en los exteriores	1 637,10
Señalética colgante	5 señales colgadas de los muros para identificar las	749.00

a doble cara para identificar villas	villas, con elementos de sujeción, sin rotulación	
Lumínico simple cara Sport Café	Empotrado en muro de concreto de 1.00 x .60 m sin rotulación para identificar Sport Café .	481.50
Lumínicos doble cara	Sobre pieza de concreto 1.00 x .70 m, sin rotulación para Casa Club, El Roble y Gran Azul	599.20
Tótems informativos	construcción y montaje 10 tótem, sin rotulación en la zona de Playa	5 992.00
Tótem de playa	5 Tótem para la entrada a la playa	1 498.00
Valla de entrada	Construcción y montaje de valla con Mapa de 3 x 2 m impreso para la entrada de Tarara.	3 745.00
Tótem para mapas	construcción y montaje los Tótem para los mapas de identificación	3 595.20
Rotulo de las 5 señales colgantes	Rotulo de señales en pvc de 10 mm con letras routeadas 1.00 x .70 m	315.00
Rotulo de los lumínicos	Rotulo de lumínicos a doble cara y simple	69.30
Letras routeadas para los muros	Letras routeadas en pvc de 10 mm para los 6 muros de concreto	230.00
Muros de concreto (ECUSE)	Construcción de Cinco muros de concreto iluminados con luz exterior	5 000,00
T O T A L		95 325,54

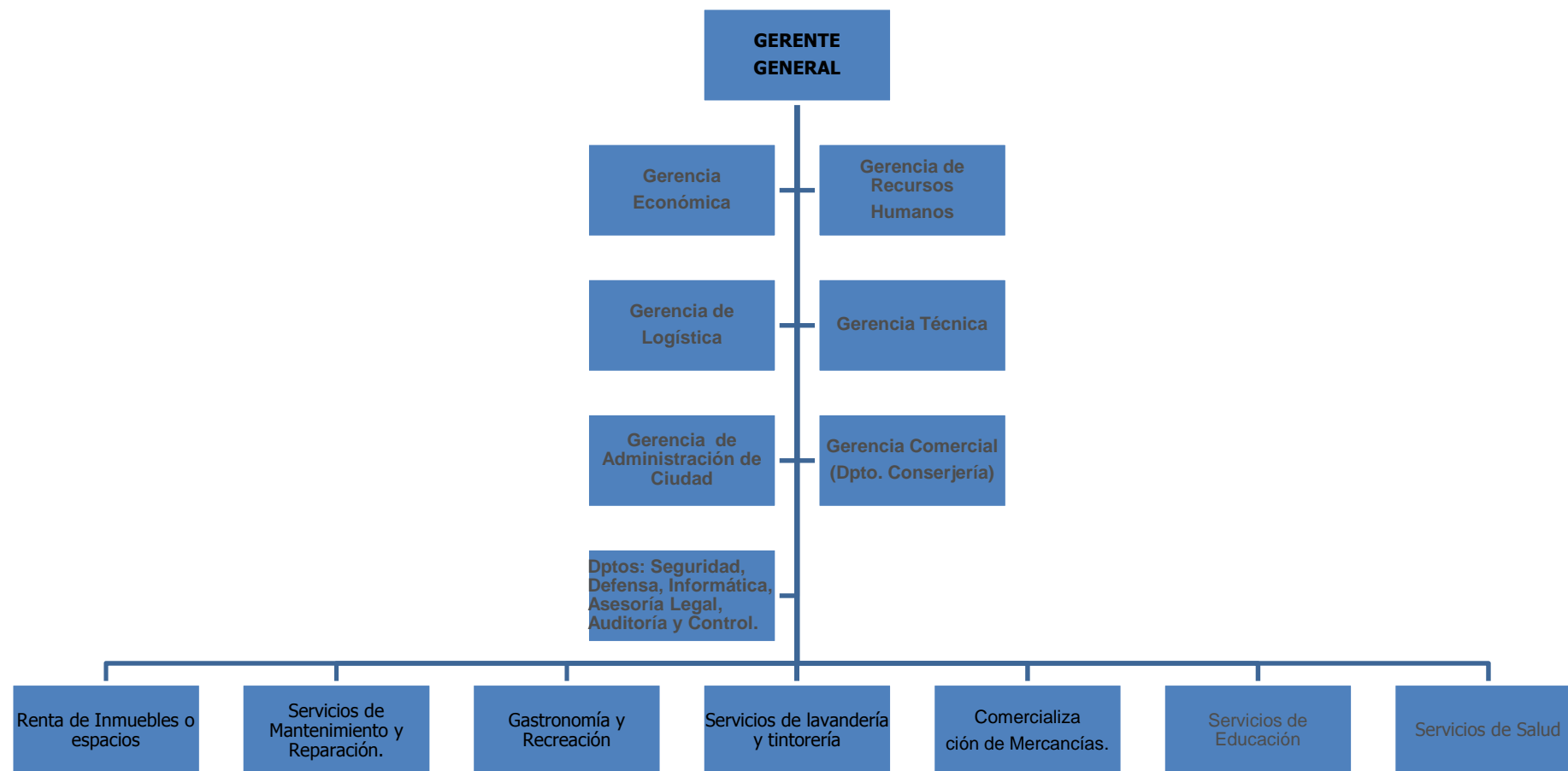
Fuente. Diagnóstico de la imagen del Residencial Tarará S.A.

Anexo No. 12. Líneas de Negocio del Residencial Tarará S.A.

Funciones	Función servida	Grupo de compradores	Tecnología aplicada
1. Renta de inmuebles o espacios.	Renta de locales, aéreas o inmuebles Servicios asociados	Clientes potenciales visitantes Empresas	Para dar oferta gastronómica en las instalaciones. Para garantizar los suministros de materiales de apoyo. Para garantizar equipamiento , organización Servicios gastronómicos en las instalaciones.
2. Mantenimiento y reparación.	Mantenimiento y reparación de inmuebles y equipamiento.	Clientes rentados,	Para dar servicio de mantenimiento a inmuebles y equipamiento.
3. Gastronomía y recreación.	Alimentación, recreación, esparcimiento.	Clientes rentados, visitantes	Para elaboración de alimentos y venta en las instalaciones. Para garantizar los suministros de productos. Para dar servicio a domicilio Para lograr animación, espectáculo.
4.Comercialización de mercancías	Satisfacción necesidades de compras de productos para alimentación, higiene , limpieza, vestuario, otros.	Clientes rentados, visitantes	Para garantizar la venta en las instalaciones. Para garantizar los suministros de productos. Para garantizar servicio a domicilio.
5.Servicio de lavandería y tintorería	Satisfacción necesidades de lavado y planchado.	Clientes rentados, instalaciones	Para garantizar el servicio en las instalaciones. Suministro de productos. Servicio a domicilio.
6.Servicios de Educación	Preparación en Idioma Español.	Estudiantes Chinos	Para garantizar la instrucción y los servicios necesarios.
7.Servicios de salud	Atención primaria, tratamiento a enfermedades, previsión.	Clientes rentados, visitantes, niños del programa Chernobil	Servicio en las instalaciones. Servicio a domicilio.

Fuente. Elaboración propia

Anexo No. 13. PROPUESTA DE ESTRUCTURA RESIDENCIAL TARARÁ S.A.



Anexo No. 14. Resultados de las intervenciones técnicas en Inmobiliaria Siboney.

Ordenes de Servicio. Son los trabajos que realiza una especialidad determinada en un aspecto del inmueble, generalmente están relacionadas con las instalaciones del inmueble, por lo que pueden ser plomería, electricidad, aire acondicionado, etc.

Mantenimientos menores. Son las intervenciones que se realizan en parte del inmueble y generalmente están relacionadas con la estructura el mismo, Ej. Impermeabilización de la cubierta, tratamiento de humedad en una zona determinada, cambio de enchape en un área, reparación de parte de la carpintería, etc.

Mantenimientos generales. Trabajos que abarcan la totalidad del inmueble, pero no aumentan el valor del mismo, ya que no se cambia su composición, generalmente están relacionados con impermeable, reparación de carpintería, tratamiento de humedades y pintura, aunque puede tener algún tipo de intervención en algún enchape.

Inversiones. Trabajos que incluyen además de los contenidos en un mantenimiento, el cambio en su composición, imagen, terminaciones, mobiliario, sistemas, etc, por lo que aumentan el valor del inmueble.

Intervención	Valor promedio (pesos)	Área promedio	Valor por m2 (pesos)
Ordenes de servicios	300.00	300.00	1.00
Mantenimientos menores	12 500.00	300.00	41.66
Mantenimientos generales	62 500.00	300.00	208.33
Inversiones	112 500.00	300.00	375.00

Fuente. Análisis estadísticos de la Dirección de Inversiones Inmobiliaria Siboney.

Anexo No. 15

PLANTA INMOBILIARIA RESIDENCIAL TARARÁ S.A.						
CASAS QUE RECIBIRÁN MANTENIMIENTO E INVERSIÓN						
VILLA	MANTENIMIENTO			INVERSION		
	TOTAL	ALOJAMIENTO A REPARAR	ADMINISTRATIVAS	TOTAL	ALOJAMIENTO A REPARAR	ADMINISTRATIVAS
ARMONÍA	78	63	15	106	97	9
AMISTAD	29	24	5	37	27	10
MARINA	103	91	12	62	60	2
TURQUINO	6	-	6	7	-	7
TOTAL GENERAL	216	178	38	212	184	28

Fuente: Residencial Tarará- “Análisis de las Inversiones y Trabajos de Mantenimiento a Realizar en el Periodo 2011-2016.

Anexo No. 16

PLANTA INMOBILIARIA RESIDENCIAL TARARÁ S.A.						
VALOR ESTIMADO DE EGRESOS POR INVERSIONES Y MANTENIMIENTO PARA RESCATAR LA PLANTA INMOBILIARIA						
TIPO DE INTERVENCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
INVERSIONES	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas
	45	53	53	53	8	212,00
	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.
	2.385,00	2.809,00	2.809,00	2.809,00	424,00	11.236,00
	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.
	423,90	423,90	423,90	423,90	423,90	2.119,50
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
	2.808,90	3.232,90	3.232,90	3.232,90	847,90	13.355,50
MANTENIMIENTO	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas
	44	44	44	44	40	216,00
	Valor mtto general.	Valor mtto general.	Valor mtto general.	Valor mtto general.	Valor mtto general.	Valor. Const y mont.
	1.364,00	1.364,00	1.364,00	1.364,00	1.240,00	6.696,00
TOTAL	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas	Cant. Casas
	89	97	97	97	48	380,00
	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.	Valor. Const y mont.
	3.749,00	4.173,00	4.173,00	4.173,00	1.664,00	17.932,00
	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.	Valor mob y equip.
	423,90	423,90	423,90	423,90	423,90	2.119,50
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
	4.172,90	4.596,90	4.596,90	4.596,90	2.087,90	20.051,50

Notas.

Los valores de Construcción y Montaje de Inversiones se han calculado en base a 53 000,00 pesos x casa.

Los valores de Construcción y Montaje de Mantenimiento General se han calculado en base a 31 000,00 pesos x casa.

El equipamiento para ambas intervenciones se ha calculado de acuerdo al presupuesto realizado por la Dirección de Inversiones.

Anexo No. 17.

PLANTA INMOBILIARIA RESIDENCIAL TARARÁ S.A.																	
CANTIDADES Y VALOR ESTIMADO DEL EQUIPAMIENTO A ADQUIRIR PARA EL COMPLETAMIENTO DE LOS INMUEBLES.																	
UM: mpesos.																	
VILLA	AIRE ACONDICIONADO TONS			SPLITS				BOMBA AGUA	HIDRO- NEUMÁTICO	CALENTA-		VENT. TECHO	REF	TV	MIC	BATI	EQUIP.
				TONS						DOR							PISCINA
	¾	1	2	1	2	3	5			SOLAR	ELECT						
ARMONÍA	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	-	130	-	-	63	-	-	-	65	60	10	156	78	198	78	78	-
	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.
	-	37.7	-	-	72.5	-	-	-	32.5	84.0	5.0	11.7	23.4	59.4	11.7	3.9	-
MARINA	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	CAN	CAN	CAN
	-	127	-	-	6	-	-	17	18	5	10	-	25	31	80	84	4
	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.
	-	36.8	-	-	6.9	-	-	1.7	9.0	7.0	5.0	-	7.5	9.3	12.0	4.2	6.0
AMISTAD	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	5	-	-	-	7	1	14	1	22	6	-	-	-	-	-	-	-
	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.
	1.3	-	-	-	8.1	1.4	31.5	0.1	11.0	8.4	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	5	257	-	-	76	1	14	18	105	71	20	156	103	229	158	162	4
	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.
	1,3	74,5	-	-	87,5	1,4	31,5	1,8	52,5	99,4	10	11,7	30,9	68,7	23,7	8,1	6

Total de Inversión en Equipamiento 509,00

Anexo No. 18.

PLANTA INMOBILIARIA RESIDENCIAL TARARÁ S.A.										
CANTIDADES Y VALOR ESTIMADO DEL MOBILIARIO A ADQUIRIR PARA EL COMPLETAMIENTO DE LOS INMUEBLES.										
UM: Mpesos.										
VILLA	JGO. SALA	JGO. COMEDOR			JGO.	CAMA PERSONAL	MESA NOCHE	JGO. PORTAL	JGO. TERRAZA	MUEBLE COCINA
		4 SILLAS	6 SILLAS	8 SILLAS	CUARTO					
ARMONÍA	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	77	3	43	35	216	429	429	56	63	74
	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.
	95.2	1.6	31.2	31.5	295.0	149.4	24.2	9.5	10.7	111.0
MARINA	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	84	32	46	25	175	350	350	40	30	76
	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	103.9	16.1	33.4	22.5	239.0	121.9	19.8	6.8	5.1	114.0
AMISTAD	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	30	-	26	-	-	178	178	22	22	22
	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.
	37.1		18.9	-		62.0	10.1	3.8	3.8	33.0
TOTAL	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
	191	35	115	60	391	957	957	118	115	172.0
	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.	Valor.
	236,2	17,7	83,5	54	534	333,3	54,1	20,1	19,6	258

Total de Inversión en Mobiliario

1.610,50

Anexo No 19. Resultados de las intervenciones en las casas del Residencial Tarará S.A.

No casa	Valor ejecutado (pesos)	Área promedio	Valor por m2 (pesos)
105	28 967.26	200.00	144.83
109	29 558.13	200.00	147.79
110	32 970.05	200.00	164.85
111	32 658.62	200.00	163.29
203C	38 033.47	200.00	190.16
205C	28 610.42	200.00	143.05
206C	22 719.29	200.00	113.59
207C	25 914.60	200.00	129.57
209C	30 222.04	200.00	151.11
210C	33 718.25	200.00	168.59
308	38 209.77	200.00	191.04
PROMEDIO			155.26

Fuente. Control de Certificaciones. Dirección de Inversiones Residencial Tarará S.A.