

Introducción

En el entorno cubano el negocio inmobiliario en concepto de arrendamiento de inmuebles o espacios, constituye un servicio en etapa de crecimiento, del cual se ocupan entidades como CIMEX, Fénix, Cadenas Hoteleras, los particulares y Palco, en este caso la División Inmobiliaria Siboney Palco.

En el transcurso de los años la actividad inmobiliaria en Cuba ha sufrido diversos cambios en su estructura, sin perder su esencia.

La División Inmobiliaria Siboney de la empresa Palacio de las Convenciones, posee un patrimonio arquitectónico de más de 1800 inmuebles, que actualmente están clasificados tipológicamente en palacetes, mansiones, residencias, casas, apartamentos, pent-house y locales, atendiendo a diferentes elementos arquitectónicos. Todos los inmuebles que constituyen el patrimonio de la Inmobiliaria, se encuentran en el territorio de La Habana, que como capital del país es el centro comercial de Cuba y por tanto, es la sede de las oficinas de la mayoría de las Corporaciones, Ministerios, Embajadas, Representantes de Compañías Extranjeras con negocios en Cuba y Entidades Nacionales. Los inmuebles se concentran mayoritariamente en los municipios Playa y Plaza de la Revolución.

Atendiendo a que en el mercado inmobiliario cubano están presentes varias entidades que ven este negocio muy atractivo y como tal lo explotan, hay que considerar que en un contexto cada vez más competitivo, triunfarán aquellos que más se adecuen a las características de la demanda y más se aproximen al cliente, no sólo adelantándose en sus preferencias, sino también en la utilización de los canales mejores para llegar a ellos.

Por tal motivo en el presente trabajo se pretende elaborar un plan de negocio que

posibilite valorar la factibilidad del servicio de arrendamiento de inmuebles de la División Inmobiliaria Siboney Palco.

En este sentido la presente tesis se plantea como problema de investigación:

¿Es factible mejorar el servicio de arrendamiento de inmuebles en la División Inmobiliaria Siboney- Palco en las condiciones actuales?

Este trabajo tiene como Objetivo General el de elaborar el plan de negocio del servicio de arrendamiento de inmuebles de la División Inmobiliaria Palco.

Este objetivo se lograría en la medida que se logren los siguientes objetivos específicos:

- 1 Analizar definiciones, conceptos y enfoques sobre el plan de negocio.
- 2 Poner en práctica los aspectos teóricos y metodológicos en la elaboración del plan de negocio de la División Inmobiliaria Siboney Palco.
- 3 Demostrar que el Servicio de Arrendamiento de Inmuebles para la División Inmobiliaria Siboney Palco es factible desde el punto de vista del mercado, organizacional y financiero.

Hipótesis:

Con la elaboración del plan de negocio la dirección de la División Inmobiliaria Palco podrá contar con un instrumento que sistematice y analice las potencialidades de la entidad, valorando integralmente su factibilidad.

Para el logro de los objetivos propuestos se ha estructurado el presente trabajo de la siguiente forma:

Un capítulo I que abarca los aspectos teóricos metodológicos para elaborar el

plan de negocio, presenta y analiza definiciones y enfoques de diferentes autores sobre la temática del plan de negocio y propone la estructura de plan de negocio a aplicar en el presente proyecto.

Un capítulo II que detalla el plan de negocio propuesto para la Inmobiliaria Siboney Palco.

A continuación la autora expone sus " **Conclusiones y Recomendaciones** " respecto a la investigación realizada, así mismo detalla la " Bibliografía " consultada. Al final, se presentan los " **Anexos** ", que son los documentos, gráficos y tablas que ayudarán a la mejor comprensión de los datos utilizados en los capítulos anteriores.

CAPITULO I: Aspectos teóricos y metodológicos del Plan de Negocio

El plan de negocio compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: planear, ejecutar y evaluar operaciones. Puede entenderse como una fuente de instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener.

Se le define como un mapa que describe la trayectoria de la Empresa o Negocio, en tres tiempos; pasado, a manera de introducción; presente: con las especificaciones de la situación al momento; futuro: con las proyecciones de metas y objetivos.

Es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos del mercado, operacionales y financieros de una empresa, entonces al igual que un mapa guía al viajero, el plan de negocio permite determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cuánto le falta para llegar a la meta fijada.

El plan de negocio reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Según aparece en el sitio (<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>) es definido como un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

“ 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, se defina como se defina este último. El enfoque sistémico implica pensar en términos de proceso en lugar de fotografías. ” ¹

También puede definirse como: “ Un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad organizacional y de cómo ésta puede influir en su entorno. ” ²

Se define como un proceso de utilización de la información para proponer los mecanismos necesarios para hacer llegar al cliente el producto o servicio.” ³

Luego de un análisis de los diferentes conceptos que los autores ofrecen sobre el plan de negocio, es fundamental concentrarse en el objetivo básico y que éste sea claro, que esté escrito, sea fácilmente comunicable, coherente y medible.

El plan de negocio tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que sea. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o

¹ Saporosi, G. Clínica Empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un “ Plan de negocios ” Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997. p 38.

² [WWW.google/sears/planes de negocios/como elaborar un plan de negocios/Oscar Bravo Pelaéz.http](http://WWW.google/sears/planes%20de%20negocios/como%20elaborar%20un%20plan%20de%20negocios/Oscar%20Bravo%20Pela%C3%A9z.http)

³ Sánchez Lozano, Alfonso. El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial Mc Grau- Hill México, 1993.

inversionistas, y sirve 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.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura.lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a ese precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?).

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un Plan de Negocio no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

El plan de negocio es considerado instrumento para establecer y sistematizar la factibilidad de la estrategia del negocio de una organización sobre la base del pensamiento estratégico de sus ejecutores, planificar el negocio, integrando 3 elementos fundamentales: lo externo, lo interno de la organización así como la factibilidad financiera para llevarlo a cabo.

En los tiempos actuales la mejor fórmula para que las organizaciones se mantengan competitivamente en el mercado es desarrollando 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.

El desarrollo de negocios tiene diferentes alternativas en una organización, los que pasan por el surgimiento de un nuevo negocio a nivel corporativo, del desarrollo de un nuevo producto o servicio dentro de un negocio ya existente el que podrá permanecer dentro del negocio en cuestión o podrá también adquirir vida propia y una tercera alternativa, aquella que ofrece el mejoramiento de un producto o servicio ya existente.

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 sus operaciones.

Planteado el cambio como premisa para el desempeño exitoso de un negocio en una proyección estratégica, este requiere de un espíritu innovador. Según refieren autores la innovación no se da exclusivamente por productos o servicios radicalmente distintos de los que la empresa posee, sino que ésta también incluye la mejora y modificación de productos y servicios tradicionales.

Pero no basta con detectar con facilidad oportunidades de negocio, se debe ir más allá: se debe prever la forma de convertir dichas oportunidades en un negocio real. Claro está que no siempre la empresa puede por sí sola llevar a vías de hecho la idea que responde a la oportunidad de negocio detectada; en muchas ocasiones, porque no cuenta con los recursos financieros necesarios para su realización. En este caso el desarrollo del negocio requiere el apoyo de entidades financieras o la participación de otros empresarios con suficiente

capital para poner a punto el proyecto.

Es necesario un medio de enlace coherente y convincente entre la proyección estratégica y la posibilidad de acceder a los recursos financieros, con el mínimo de riesgo posible. Y este medio de enlace lo constituye **el plan de 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.
- Valuar 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, 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, constituyéndose en un instrumento integrador de las estrategias planteadas que busca en última instancia constatar la coherencia de los propósitos planteados.

El plan de negocio, es un instrumento para planificar la materialización de un negocio, pero además, sirve como herramienta para la toma de decisiones y la obtención de financiamiento ya sea por parte de los mismos accionistas o de una entidad financiera.

Desde ya se debe dejar claro que no existe una sola metodología para la realización de un plan de negocio y no la habrá nunca, ya que:

1. Resulta un hecho personalizado para cada Organización.
2. Cada estudioso y sus seguidores, abordan el hecho desde sus puntos de vista y formulan su Metodología.
3. Todo plan de negocio, será válido siempre que permita alcanzar a la Entidad sus objetivos, es decir le permita exitosamente salvar la distancia entre donde se encuentra hoy y donde se había propuesto estar.

Según se plantea en el sitio Web: www.myownbusiness.org/espanol/S2/, para estructurar el plan de negocio es necesario tener en cuenta:

1. El concepto básico del negocio.
2. Reunir todos los datos que pueda sobre la factibilidad y los puntos específicos del concepto del negocio.
3. Focalice y afine su concepto en base a los datos que ha recopilado.
4. Destacar las materias específicas de su negocio. El uso de un enfoque “qué, dónde, por qué, cómo” puede ser de utilidad.
5. Dar al plan una forma convincente para que no sólo le dé perspectivas y dirección, sino que al mismo tiempo se convierta en una valiosa herramienta para manejar las relaciones comerciales que serán muy importantes para usted.

Es costumbre generalizada el pensar que solo las grandes empresas requieren un plan de negocio. Sin embargo, este documento es indispensable para las

pequeñas y medianas empresas (PYME's). Muchos empresarios consideran el plan de negocio como "la herramienta más poderosa" que pueda utilizarse para operar en la economía cambiante del mercado. Por tanto este instrumento en las manos de una micro o mediana empresa podría ser una llave abierta a un sin número de oportunidades de negocios.

Cuando se piensa en un plan de negocio por lo regular se considera que este sólo sirve para la búsqueda de financiamiento. El primer objetivo debe ser para definir de manera precisa y objetiva la factibilidad del proyecto o empresa.

También puede utilizarse para redefinir la orientación del curso de acción, respaldar una solicitud de crédito, buscar inversionistas o nuevos socios, presentar una oferta de compraventa; conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera; entre otras opciones.

Algunos de los beneficios más comunes y que más se persiguen al redactar e implantar un plan de negocio según se plantea en el material El Plan de Negocios, una herramienta poco utilizada de la Revista el Empresario Cubano son los siguientes:

- Es imprescindible, si es que se quiere, solicitar un financiamiento a una institución bancaria u organismo gubernamental, ya que permite plasmar en un documento la factibilidad del negocio.
- Aumenta la competitividad de la empresa.
- Facilita los trámites y negociaciones al rentar edificios e inmuebles.
- Transmite la esencia de un negocio a socios, empleados, entre otros muchos más beneficios.
- Muchas organizaciones piden un plan como prueba del negocio, por lo que si este está bien argumentado, será más factible que se obtengan más inversionistas (o socios) y recursos para emprender el plan.
- Es un requisito esencial para conseguir inversiones e inversionistas.
- Es una excelente guía para el propietario.

El plan de negocio puede tener diferente alcance y propósitos, en dependencia de los objetivos que se plantee la organización con el mismo y la estrategia a desarrollar. Lo anterior se expresa en la tabla que se muestra más adelante, sobre la base de los objetivos que se persiguen con su elaboración, aspectos que deben estar estrechamente relacionados con la estrategia planteada por la empresa para sus negocios.

El presente plan de negocio se clasifica como de monitoreo, ya que se trata de un negocio estable, que se ha insertado en un nuevo contexto, en el que se evalúan y buscan alternativas con vista a ganar cuota de mercado, aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y de ventas.

En los tiempos actuales la mejor fórmula para que las organizaciones se mantengan competitivamente en el mercado es desarrollando negocios que respondan a una demanda determinada; de forma tal que el empleo de los recursos y habilidades que posee ocurran aportando valor para el cliente y también para la organización, por lo que es necesario el monitoreo permanente de la situación de sus negocios; los negocios necesitan analizar sus alternativas de crecimiento.

El plan de negocio para monitorear el negocio, valora la situación de la organización, si se encuentra en un período recesivo, si está perdiendo su posición en el sector al que pertenece el negocio, si está pasando por un buen período, donde los resultados a esperar son altos y beneficiosos para su desarrollo, es importante para conocer las potencialidades con que cuenta la organización.

Tipos de plan de negocio pueden ser vistos también de acuerdo al 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 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: Adaptación de tabla tomada de “Clínica Empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios” de Gerardo Saporosi, página 43.

De acuerdo con los puntos de vista de diferentes autores existen criterios varios sobre la estructura que debe tener el plan de negocio, luego del correspondiente análisis se ha decidido que los aspectos que debe abarcar el presente plan de negocio son los siguientes:

- 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.
- 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.

- Análisis del sector: en él se realiza el análisis de los competidores desde todo punto de vista, del macro y el microentorno.
- 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 de manera que se pueda determinar el posible nivel de ventas y por tanto los ingresos que tendrá la organización, las características principales del consumidor, etc.
- Análisis interno: consiste en una auditoria 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.
- Diseño de la oferta: definir las estrategias sobre la oferta de marketing a realizar, atendiendo a las necesidades y demandas del público objetivo.

En tal sentido se contrastan las necesidades detectadas en el público objetivo con las condiciones internas de la organización, de manera que se conozca la mejor manera de dar respuesta a dicha necesidad en circunstancias organizacionales.

Se aplica el Dimensionamiento del producto o servicio, ya que si la organización está orientada al cliente, tiene que tener diseñado un servicio que responda a las necesidades, expectativas y demanda del público objetivo, en este sentido hay que añadir los precios, la forma en que se va a distribuir, como comunicarle al público objetivo la importancia del servicio para la satisfacción de sus necesidades y demandas, las características del personal de contacto, la evidencia física del servicio que se presta, la descripción y características del proceso de prestación de servicio.

Producto o Servicio:

Se define el servicio como, " todo aquel acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es en esencia intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su prestación puede o no vincularse a un producto físico " ⁴, o sea es la prestación ofrecida por las organizaciones y su personal.

La satisfacción del cliente en la entrega del servicio puede ser definida al comparar la percepción del cliente del servicio recibido con respecto a su expectativa.

Precio:

Al fijar los objetivos de precios para servicios profesionales deben tenerse en cuenta varios factores:

- La demanda (debe fijarse por debajo o igual al valor que reconoce el mercado para que se realice).
- La competencia (es un medidor intermedio entre la demanda y el costo que teniendo en cuenta sus condiciones será fijado)
- Los costos (debe fijarse por encima para que la entidad pueda resarcir sus gastos).

⁴ Santesmases, Miguel, "Marketing: conceptos y estrategias" Ed. Pirámide, 4ta Edic, 1999, pág. 45).

De acuerdo con todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, se deben establecer dos métodos para el caso de los servicios:

1. Precios basados en costos, con la incorporación del Know how.

2. Precios orientados hacia el mercado.

El precio establecido para el servicio es primordial ya que determina la rentabilidad.

Canales de Distribución:

En este acápite se definen también los canales de distribución que garantizan el acceso de los consumidores, pueden ser directos o indirectos, constituyendo los eslabones por los que transita el servicio para llegar al consumidor final, en el caso de los servicios los nexos con el consumidor son directos, es importante garantizar la protección al consumidor.

Vías de Comunicación:

Las vías o estrategias de comunicación (directa e indirecta) y la evidencia física (periférica o esencial), para que el consumidor final conozca las características del servicio, sus cualidades y donde encontrarlo.

Personal de Contacto:

En materia del marketing de servicios el personal de contacto son aquellas personas en contacto directo con el público, se consideran una variable importante y el recurso más importante que puede tener una empresa de servicios, porque con sus acciones influye en gran medida en la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio prestado, es la primera cara visible de la empresa, es importante que sea cordial y amable, que tenga conocimiento del propio servicio y los de la competencia.

Evidencia Física:

La evidencia física ayuda a crear el ambiente y la atmósfera para influir en las percepciones del servicio que tengan los clientes, se distinguen dos tipos de evidencia física, la periférica y la esencial; en el caso de la primera se posee como parte del servicio, pero que independiente tiene poco valor, conforman el servicio y no lo sustituyen, son elementos complementarios, ejemplo porta documentos, carpetas, etc., en el caso de la segunda no se posee como parte del servicio, pero es de suma importancia en la decisión de comprar el cliente, ejemplo el aspecto general de la empresa y de sus directivos.

Proceso de prestación de servicio y su organización:

Son todos los procesos y subprocesos que garantizan la prestación de un servicio a través del cual se satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

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. Con estos elementos se determina la cantidad de recursos que será necesario emplear para llevar a vías de hechos el negocio.

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, así como fecha de elaboración del proyecto.

- 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, el punto de equilibrio, etc., así como los principales ratios financieros. Puede incluso contener posibles alternativas de salida del negocio en caso de que este fracase.

- Análisis de Riesgos y Acciones a ejecutar: se presentan los posibles riesgos de todo tipo a los que se enfrentará el negocio y de manera realista las acciones para la ejecución del proyecto sobre la base de identificar sus puntos críticos.

- Conclusiones: Se enfatiza en los factores clave del negocio en proyección.

CAPITULO II: Plan de Negocio para el Servicio de Arrendamiento de la Inmobiliaria Siboney Palco.

I- Resumen Ejecutivo.

El servicio de arrendamiento de inmuebles de la Inmobiliaria Siboney Palco:

El negocio de la Inmobiliaria Siboney Palco es el servicio de arrendamiento de inmuebles, su mantenimiento y reparación, así como otros servicios vinculados a la actividad, dando repuesta no solo al Cuerpo Diplomático acreditado y sus funcionarios, las Firmas Comerciales, los ciudadanos extranjeros residentes en Cuba, los Organismos Internacionales y otras entidades autorizadas.

Se brindan además otros servicios vinculados a la actividad de administración, gestión de arrendamiento y comercialización de los inmuebles, resumiendo brinda los siguientes servicios:

- ☐ Servicios de arrendamiento y administración de inmuebles.
- ☐ Servicios de alojamiento.
- ☐ Servicios gastronómicos asociados al alquiler de salones.
- ☐ Servicios de proyectos de inversión.

En el servicio tienen incidencia los factores económicos, tecnológicos, los aspectos socio-culturales los fenómenos medioambientales y político legales.

Como tendencia el nivel de solicitudes (*demanda*) supera siempre la disponibilidad de inmuebles listos para la comercialización (*oferta*).

Como Productos sustitutos del servicio de arrendamiento de inmuebles se tiene al servicio hotelero y turístico; los principales proveedores del servicio de arrendamiento de inmuebles están las entidades dentro de la empresa Palacio de las Convenciones que se contratan para garantizar la Reparación, Mantenimiento y el proceso inversionista a que son sometidos los inmuebles, la División Logística que garantiza además otros aseguramientos, fuera de la Empresa tenemos a Otras Empresas Constructoras, Almacenes suministradores de Materias Primas y

Materiales de Construcción, Empresas de Diseño, Empresas de Montajes de Equipos, Empresas de Clima, Empresas de Perforación de Pozos, Aguas Negras, ETECSA, Aguas de la Habana, etc. con todas se establecen relaciones contractuales para servicios o compras de mercancías.

El Servicio de Arrendamiento de Inmuebles de La Habana, destinado a la renta de oficinas, locales y de viviendas se distribuyen en el mercado de la siguiente forma:

Inmobiliaria Occidental Palco.

La Inmobiliaria Cimex.

La Inmobiliaria FENIX.

Inmobiliaria Caribe.

Los arrendamientos de particulares.

La Inmobiliaria Siboney Palco está llamada a crear un valor único para el cliente, tiene que diseñar una estrategia de comercialización que le permita ofertar inmuebles con las características y condiciones que el cliente requiere, por lo tanto (el cliente) estaría dispuesto a pagar en correspondencia con un valor creado superior al que ofrecen el resto de los competidores, además esta es la inmobiliaria líder en el mercado, posee un fondo inmobiliario diverso, ubicado mayoritariamente en playa, cuenta con un colectivo de trabajadores capacitados, preparados y con una vasta experiencia en esta actividad.

Para ofrecer el servicio de arrendamiento de inmuebles la Inmobiliaria Siboney Palco administra un fondo inmobiliario constituido por más 1800 inmuebles. Están autorizados para arrendar los inmuebles los siguientes consumidores:

1. Sedes y miembros del Cuerpo Diplomático acreditados en el país.
2. Extranjeros residentes temporales y permanentes.
3. Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras.
4. Agencias de Viaje.
5. Representaciones de Bancos e Instituciones Financieras extranjeras.
6. Organismos Internacionales

7. Agencias de Prensa Internacionales.
8. Empresas Mixtas.
9. Contrato de Asociación Económica Internacional.
10. Entidades con Capital Totalmente Cubano, cualquiera que sea la forma mercantil que adopte.
11. Sociedades Civiles (no mercantiles) autorizadas por la autoridad competente.
12. Personas naturales extranjeras en tránsito por razones de orden turístico,
13. Comercial, Social y Humanitario.
14. Empresas de capital totalmente extranjero.
15. Otras formas de organización económica que pudieran surgir y que se autoricen expresamente por las instancias competentes, según corresponda.

La Inmobiliaria Siboney Palco para llevar a cabo su Misión cuenta con un colectivo de trabajadores con experiencia, profesionales comprometidos y con sentido de pertenencia.

Para llevar a cabo los niveles de ventas logrados en el 2010, así como lo proyectado hasta el 2015, la Inmobiliaria Siboney Palco ha contado con un alto nivel de equipamiento. La Inmobiliaria cuenta con locales climatizados, esta instalado el sistema SADI y SASI, la mayoría de los inmuebles poseen equipos de clima, en los edificios altos están instalados sistemas y escaleras contra incendios.

Es una institución con 35 años de experiencia, a diferencia del resto de las inmobiliarias, dispone de un patrimonio singular pues la totalidad de sus inmuebles fueron construidos entre 1930 y 1958, un por ciento importante de ellos con valores patrimoniales, ubicados en el Vedado, Miramar, Náutico, Flores, Siboney, Atabey, La Coronela y Cubanacán, aspectos estos que la distinguen de sus competidores. El 4% de los inmuebles tiene un estado técnico regular y el estado técnico del 2% es malo.

Para elevar el nivel de ingresos y de productividad, así como tener un mayor posicionamiento en el mercado, es necesario recuperar y comercializar estos inmuebles que tienen un estado técnico entre regular y malo y los no comercializables, lo cual es posible solo invirtiendo en mantenimiento y reparación de los mismos u obteniendo fuente de financiamiento para inversiones capitales en los inmuebles que lo requieren.

El proceso de arrendamiento de inmuebles tiene como soporte legal el **Procedimiento para Arrendar**, aprobado y puesto en vigor mediante Resolución, con el objetivo establecer las normas generales de la actividad de arrendamiento de los inmuebles controlados como Medio Básico de PALCO.

El precio del Arrendamiento de Inmueble será determinado por el arrendador a tenor de lo dispuesto por el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 281/09, los precios se consideran orientados hacia el mercado.

Los canales de distribución para el servicio son directos entre el arrendador y el arrendatario.

Se identificaron como áreas de resultados claves:

- Gestión Comercial.
- Capital Humano.
- Calidad.
- Inversión y mantenimiento.

Los recursos necesarios para que el servicio funcione eficientemente se asocian con la estrategia trazada por la Organización, de Desarrollo, Crecimiento y Consolidación, se propone que con respecto al real obtenido en el 2010 se logre para el 2015 un crecimiento de los ingresos totales del 26.8%, que se incrementen los Gastos Totales en un 13,0%, al preverse la incorporación de inmuebles que hoy son no comercializables a partir de acciones que se le ejecuten, este

incremento de los gastos será en menor magnitud que el de los ingresos lo que arrojará niveles de utilidad muy favorables.

Se proyecta que para los próximos cinco años se logre una mayor satisfacción del cliente, medible en la medida que se hagan ofertas de inmuebles de manera oportuna y en correspondencia con sus solicitudes, que se logre incrementar el índice de repitencia de los clientes y a su vez se obtengan altos niveles de rentabilidad y de beneficios para la empresa de manera que se produzca un mayor aporte.

Es necesario el funcionamiento de la entidad atendiendo a su capacidad para generar dinero fresco, de modo que a partir de la Utilidad obtenida pueda asumir las obligaciones. Se proyecta un flujo de caja positivo, se obtienen niveles de ganancia cada vez más crecientes, lo que indica la factibilidad del negocio.

Se proyecta crezca la liquidez de 1,90 veces en el 2010 a 2,40 veces en el 2015.

Se proyecta un incremento de la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas de 2,25 veces en el 2010 a 2,98 veces en el 2015.

Un índice de Rentabilidad favorable al proyectarse un crecimiento durante los próximos cinco años.

Conclusiones:

Concluyendo se puede decir que se proyecta una mejora del servicio de arrendamiento de inmuebles en la Inmobiliaria Siboney Palco de manera que se incrementan los indicadores de resultado, de productividad, así como se pueda continuar ganando una mayor cuota y participación en el mercado, en la misma medida que se cubran las expectativas de los clientes reales y potenciales, debido a que es factible desde el punto de vista del mercado, justifica organizacional y lo financiero.

II- El arrendamiento de Inmuebles como servicio.

Con la Ley de Reforma Urbana promulgada en 1959 desaparece la actividad inmobiliaria privada en el país, con la fundación en 1974 de CUBALSE, destinada al servicio del Cuerpo Diplomático, se rescata esta actividad, siendo desde entonces estatal y especializada en la atención al Cuerpo Diplomático.

En 1995, a partir de la promulgación de la Ley 77 para la Inversión Extranjera se realizan las primeras negociaciones relacionadas con la posible participación de empresas extranjeras en la inversión inmobiliaria en el país. Se produce la ampliación en las inversiones que inicialmente se centran en CUBALSE, y que con posterioridad se extienden a la Corporación CIMEX, la Oficina del Historiador, y al Palacio de Convenciones, fundamentalmente.

Entre 1996 y 1999, CUBALSE constituye 9 Empresas Mixtas inmobiliarias que inician sus inversiones destinadas fundamentalmente a la venta de apartamentos, y una de ellas, Monte Barreto S.A., para la renta de oficinas y espacios comerciales.

De igual forma, CIMEX logra en este período constituir otras 9 Empresas Mixtas y la Oficina del Historiador concluye la Lonja del Comercio.

Las decisiones posteriores de no continuar la venta de apartamentos a extranjeros, limitaron las inversiones con capital mixto, y se restringió a la conclusión de lo que en ese momento se estaba ejecutando. CUBALSE desarrolló y ejecutó otras inversiones puntuales de edificios pequeños de apartamentos en Varadero y Cienfuegos, y un grupo de casas individuales en Camagüey, quedando paralizados otros proyectos inmobiliarios en Varadero y Cayo Coco.

Con las decisiones tomadas en el 2009 por el estado cubano referentes al reordenamiento de sus estructuras ministeriales y la desaparición de CUBALSE, la actividad de esta inmobiliaria fue asumida por la Empresa Palacio de las

Convenciones constituida por Resolución 1 en 1997 del Secretario del Consejo de Estado y la parte correspondiente a las Empresas Mixtas actuantes fue asumida por la Corporación CIMEX.

En este sentido el negocio de la Inmobiliaria Siboney Palco es el servicio de arrendamiento de inmuebles, su mantenimiento y reparación, así como otros servicios vinculados a la actividad, dando repuesta no solo al Cuerpo Diplomático acreditado y sus funcionarios, sino también a otros segmentos del mercado, que se fueron incorporando de forma creciente como consecuencia de las transformaciones económicas y la apertura a la inversión extranjera, como son: las Firmas Comerciales, los ciudadanos extranjeros residentes en Cuba, los Organismos Internacionales y otras entidades autorizadas.

Se brinda además a los clientes otros servicios vinculados a la actividad, tales como: desarrollo y explotación de Negocios Inmobiliarios mediante la inversión, construcción, rehabilitación, remodelación, administración, gestión, arrendamiento y comercialización en general de los bienes inmuebles.

Resumiendo la Inmobiliaria Siboney Palco brinda los siguientes servicios:

- Servicios de arrendamiento y administración de inmuebles.
- Servicios de alojamiento.
- Servicios gastronómicos asociados al alquiler de salones.
- Servicios de proyectos de inversión.

La gestión de los servicios se ejecuta, fundamentalmente, mediante Contratos de Arrendamiento de inmuebles (permanentes o temporales); en menor cuantía mediante Contratos de Servicios para la actividad de gastronomía y Contratos de Servicios Técnicos para la actividad de proyectos.

Para ofrecer el servicio de arrendamiento de inmuebles, objeto del presente plan

de negocio, la Inmobiliaria Siboney Palco cuenta con un fondo inmobiliario constituido por más 1800 inmuebles.

III- Análisis del Sector:

Análisis del Macro-entorno:

Se hace necesario tomar en consideración la incidencia de un grupo de factores, entre los que se encuentran los económicos, tecnológicos, político- legal, socio-culturales y medio-ambiental:

Factores Económicos:

Este aspecto tiene una gran importancia ya que actualmente 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 que este negocio ha rebasado las fronteras nacionales alcanzando una dimensión mundial.

La crisis económica influye, ya que ha disminuido el poder adquisitivo de los principales clientes, funcionarios diplomáticos, empresarios extranjeros, que ya no están dispuestos a pagar precios tan altos por la renta de los inmuebles, así como 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.

Por otro lado, cada año se retiran del país firmas comerciales extranjeras por presentar problemas económicos, las cuales deciden buscar nuevos mercados, provocando una afectación en la cantidad de clientes reales y potenciales que pueden solicitar los servicios inmobiliarios.

Un hecho importante, devenido en amenaza y que provoca que disminuyan de manera progresiva las solicitudes de los clientes para arrendar inmuebles en

nuestro país, lo constituye el bloqueo económico de que es objeto la nación por parte de los Estados Unidos de Norteamérica, provocando cuantiosas pérdidas para la economía nacional, limitando 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, esto limita los niveles de ventas e ingresos por concepto de arrendamiento de inmuebles que posteriormente pudieran ser empleados para la construcción de nuevos inmuebles y para invertir en mejorar las capacidades instaladas, así como para formar parte segura de la Reserva Estatal.

Los aspectos económicos productivos puestos de manifiesto en los Lineamientos Económico Sociales del 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba, representan la política que contribuirá a elevar los niveles de eficiencia y productividad en las entidades. La implantación de estos lineamientos favorecen la aplicación de técnicas de administración y gestión empresarial modernas sobre la base de los principios generales del cálculo económico, la descentralización de la gestión empresarial y la búsqueda de mecanismos que contribuyan al aumento de la eficiencia de los trabajadores.

Factores Tecnológicos:

Los adelantos tecnológicos inciden en la prestación del servicio de arrendamiento de inmuebles, ya que cada vez los clientes son más exigentes, en cuanto a recibir servicios conexos que le aporten más valor agregado, como son los servicios de Internet, comunicaciones, clima, seguridad y protección mediante el uso de la tecnología, razón por la cual el servicio de arrendamiento de inmuebles en Cuba tiene que estar a tono con los adelantos científicos y tecnológicos, lo que se dificulta si se tiene en cuenta la difícil situación financiera por la que atraviesa el país.

Factores Político-legales.

Las decisiones de gobierno inciden de manera determinante en la prestación del servicio, ya que se dictan leyes, firman acuerdos entre países, se amplían las relaciones diplomáticas, se modifican regulaciones, se trazan políticas de precios, se crean nuevas empresas inmobiliarias, que restringen o posibilitan que se amplíe el servicio.

El intercambio diplomático crece y se fortalece, esencialmente en las áreas de África, América Latina y el Caribe, considerándose este hecho una oportunidad para el Negocio Inmobiliario.

El servicio de arrendamiento de Inmuebles en Cuba existe al amparo del Código Civil o Ley No. 59 de fecha 17 Julio 1987, la Ley General de la Vivienda o Ley No. 65/88, el Decreto Ley 271/97 modificado por el Decreto Ley No. 275 de 30/09/10 Arrendamiento de inmuebles para el sector particular, el pasado 2009 se emitió la Resolución 281 del Ministerio de Finanzas y Precios que establece y pone en vigor las tarifas a aplicar para el servicio de arrendamiento de inmuebles en dependencia del uso que se le da a los mismos, a su vez en el mismo año se actualizó mediante Resolución, el Procedimiento para Arrendar, consolidando la base legal de este, para el caso de la Inmobiliaria Siboney Palco, todas publicadas en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

En los últimos años un factor que ha afectado el fondo inmobiliario debido a decisiones de estado, ha sido el que se hayan traspasado por Resolución del Instituto Nacional de la Vivienda, inmuebles a otras entidades nacionales, disminuyendo de esta manera la cantidad de activos disponibles para ofertar bajo la condición de arrendamiento.

Factores Socioculturales.

En este sentido el principal cliente que solicita el servicio de arrendamiento de inmuebles (el que pertenece al Cuerpo Diplomático), se caracteriza por un alto nivel cultural, por lo que se debe contar con personal de contacto con la suficiente

capacitación, preparación y experiencia para atenderlos, elemento este que determina e incide en gran medida en el nivel de satisfacción.

Por otra parte el crecimiento progresivo de la población en edad laboral puede ser considerado como una oportunidad, Cuba cuenta con una población mayoritariamente instruida, con altos niveles de escolaridad, lo que garantiza contar con fuerza de trabajo joven y calificada.

Factores Ambientales.

La política de desarrollo ambiental del gobierno de Cuba también resulta favorable a la actividad de la inmobiliaria por cuanto está dirigida al uso adecuado y la protección del medio, lo que incide directamente en la población, recurso esencial al que están dirigidas sus acciones. Desde este punto de vista se han establecido proyectos de desarrollo que incluyen entre otros a los sectores de la salud, agropecuario, turístico, energético y educación y 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 dulce, para incrementar los servicios de alcantarillado y suministro de agua a la población incluido en los inmuebles en arrendamiento, la conservación de los suelos, la repoblación forestal y el aprovechamiento de residuales.

Los inmuebles están constantemente sometidos a los efectos de los fenómenos medioambientales, incluido los imprevistos y desastres naturales, que pueden en el momento de su ocurrencia, ponerlos fuera de la comercialización, por lo tanto es importante tener en cuenta este aspecto y que exista un plan de acción que contrarreste los fenómenos y cambios medio ambientales, elemento este considerado como una amenaza para el servicio.

Entre los principales hallazgos de este análisis se deriva que existen factores del entorno que favorecen la comercialización en el sector inmobiliario, convirtiéndose en oportunidades y otros que lo restringen devenidos en amenazas para el mismo.

Como Oportunidad pueden mencionarse las siguientes:

- 1 El proceso de perfeccionamiento económico productivo puesto de manifiesto en los lineamientos económicos sociales emanados del 6to Congreso del Partido, que contribuirán a elevar los niveles de eficiencia y productividad, favoreciendo la descentralización de la gestión empresarial, hecho este que le proporcionará a la entidades del sector inmobiliario una mayor autonomía, poder de gestión y decisión con vistas a obtener mejores resultados.
- 2 Por otra parte el actual desarrollo tecnológico a escala internacional (por ejemplo, el uso de la comunicación electrónica a gran escala) se convierte en una oportunidad para el servicio, ya que permite contactar directamente con los clientes reales y potenciales desde sus países de origen.
- 3 El crecimiento y fortalecimiento del intercambio comercial y diplomático.
- 4 La existencia de Resoluciones y leyes que favorecen y amparan el desarrollo del negocio inmobiliario.

Como Amenazas se derivan las siguientes:

- 1 El crecimiento de nuevas Empresas Inmobiliarias.
- 2 Restricciones económicas financieras derivadas de la crisis económica internacional, que limita en algunos casos la disponibilidad de recursos financieros de algunos clientes, así como el hecho de que existen barreras financieras para la entrada de dinero fresco al país desde algunos bancos en el exterior.
- 3 Fluctuación del fondo inmobiliario en el país, ya que por decisión de gobierno se le han traspasado inmuebles que formaban parte del patrimonio de la División Inmobiliaria de Palco para otras entidades de la Administración Central del Estado.

Análisis del Micro-entorno:

Se analizan los elementos del micro-entorno que frenan o impulsan el mejor desenvolvimiento de la organización, tales como los clientes, la competencia, los proveedores y si existen productos sustitutos.

Clientes:

La Inmobiliaria Siboney Palco cuenta con la siguiente cartera de clientes:

- 1 **Cuerpo Diplomático.** Que requiere de inmuebles para ser usados como Embajadas, Consulados, Oficinas o residencias de sus funcionarios. Tienen como expectativas que los inmuebles para estos fines tienen que tener excelentes condiciones constructivas, ser amplios, lujosos, estar ubicados en zonas céntricas, cercanos a centros de convenciones, y a zonas comerciales, que tengan un alto nivel de protección y seguridad, con equipos de clima, en ocasiones con mobiliario.
- 2 **Firmas Comerciales Extranjeras.** Que requieren de inmuebles para ser usados como oficinas o residencias de sus funcionarios, por lo que piden que sean amplios, con buenas condiciones constructivas, en zonas céntricas, cercanos a centros de convenciones, con seguridad y protección, climatizados, con parqueos.
- 3 **Agencias de Prensa.** Que requieren de inmuebles para ser usados como oficinas o residencias de sus funcionarios, por lo que necesitan que sean locales en zonas céntricas, amplios, cercanos a zonas de convenciones y eventos, protegidos y climatizados y en buenas condiciones constructivas, que tengan parqueos.
- 4 **Organizaciones internacionales.** Que requieren de inmuebles para ser usados como oficinas o residencias de sus funcionarios, por lo que necesitan que sean locales en zonas céntricas, en buenas condiciones desde el punto de vista constructivo, que sean amplios, cercanos a zonas de convenciones y eventos, protegidos y climatizados, que tengan parqueos.
- 5 **Empresas cubanas debidamente autorizadas.** Que requieren de inmuebles para ser usados como oficinas, que estén ubicados en zonas

céntricas de la ciudad y con buenas condiciones constructivas.

- 6 **Personas naturales extranjeras.** Que requieren de inmuebles para ser usados como residencias de estas personas, que los mismos tengan buenas condiciones constructivas, que estén ubicados en zonas céntricas, cercanos a centros comerciales y de eventos, con seguridad, con climatización, con piscina, jardines, parqueos.

Tabla No- 1: Contratos Activos por tipo de Cliente al cierre del 2010:

Tipo de Cliente	Contratados	Peso específico del tipo de cliente
Misiones Diplomáticas	490	43.6
Firmas Comerciales	374	33.3
Agencias de Prensa	22	2.0
Organizaciones Internacionales	32	2.8
Empresas Cubanas	113	10.1
Personas Naturales Extranjeras	92	8.2
Total	1123	100.0

Fuente: Informe sobre la actividad de comercialización al cierre del año 2010.

Como se puede apreciar en la Tabla No-1 el mayor por ciento de clientes de la Inmobiliaria Siboney Palco está compuesto por las Misiones Diplomáticas y las Firmas Comerciales, que es el público principal al que va dirigido el servicio. Arrendado al Cuerpo Diplomático se encuentra el 43.6% de los inmuebles y a las Firmas Comerciales el 33.3%, ambos representan el 76.9% de inmuebles arrendados. Ver Anexo No-1.

Sobre la base de las estadísticas de los últimos 3 años el comportamiento de las nuevas solicitudes de clientes a la Inmobiliaria ha sido el siguiente:

Tabla No- 2: Solicitudes de Inmuebles.

Período »»»»	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Cuerpo Diplomático	143	93	99
Otros clientes	124	83	104
T O T A L	267	176	203

Fuente: Informe sobre la Actividad de Comercialización.

Como se aprecia en la Tabla No- 2, se han producido altas y bajas en la demanda de los clientes, asociado esto a los cambios estructurales que en la organización se han producido. Los ocurridos a finales del año 2007 favorecieron la actividad y su efecto se observó en el comportamiento de las solicitudes durante el año 2008, sin embargo los cambios del 2009 produjeron una reducción de las solicitudes, se creó cierta incertidumbre en los clientes, que en muchos casos decidieron dirigirse a otras inmobiliarias, también en este año se produjo una reducción de firmas comerciales acreditadas en el país por problemas económicos. Todo esto trajo como consecuencia una disminución en las solicitudes de inmuebles.

Esta situación se ha visto atenuada gracias a un incremento mantenido durante el 2010 en la actividad del Cuerpo Diplomático con la apertura de nuevas embajadas, el crecimiento del personal, y la actividad de algunas de ellas.

No obstante, del total de 200 solicitudes, al cierre del 2010 solo se habían resuelto (se le ofertó al cliente lo que necesitaba) un total de 88, quedando pendientes 50 y 62 habían desistido, estas últimas producen un éxodo de los clientes hacia otros competidores ya que no se encontraron satisfechos con la oferta, o por demora en la respuesta a su solicitud, aspecto este negativo para el negocio y sobre el que la organización debe accionar en lo interno.

Durante todo el período, el nivel de desistimiento de los clientes ha sido elevado, fundamentalmente por no existir disponibilidad de inmuebles listos para rentar, o

que lo ofrecido no se corresponde con sus aspiraciones, (inmuebles en buen estado técnico constructivo, privacidad, amplios, con piscina, amueblados) superando el 50% del total de solicitudes recibidas en los últimos años (Ver Anexo No-2 y 3).

En sentido general, se puede afirmar que como tendencia el nivel de solicitudes (*demanda*) supera siempre la disponibilidad de inmuebles listos para la comercialización (*oferta*), aspecto este motivado esencialmente por la baja posibilidad de reparación de inmuebles vacíos que puedan incorporarse a la renta, (todos los clientes piden inmuebles en buenas condiciones constructivas), presentado en el epígrafe correspondiente al análisis interno.

Al analizar las causas de desestimiento de los clientes así como sus principales quejas, se puede establecer cuáles son sus necesidades y expectativas en relación al servicio de arrendamiento, lo que se presenta a continuación como respuesta a la pregunta ¿Qué busca el cliente del Servicio de Arrendamiento?.

Cuerpo Diplomático:

- Residencias lujosas y amplias, apropiadas para todas las actividades de orden diplomático que deberán realizar.
- Residencias bien ubicadas, en barrios o repartos donde se respeten las normas urbanas y de convivencia, además de estar ubicadas en zonas cercanas a comercios y centros de convenciones.
- Residencias en buen o excelente estado técnico (pintadas, techos y paredes en buenas condiciones, instalaciones hidrosanitarias en perfecto estado), que sean ventiladas, con clima, con áreas verdes, con mobiliario, con privacidad.
- Atención rápida a sus quejas y reclamos.
- Rápida y eficiente solución de los problemas que aparecen en las residencias. Intervenciones constructivas de calidad y en tiempo razonable.
- Que se realicen gestiones con las autoridades de la vivienda para subsanar

las indisciplinas constructivas de los vecinos que les afecten.

Otros Clientes: En el caso de este tipo de cliente, puede afirmarse que desean:

- Residencias confortables.
- Residencias bien ubicadas, en barrios o repartos donde se respeten las normas urbanas y de convivencia, además de estar ubicadas en zonas cercanas a comercios y centros de convenciones.
- Residencias en buen o excelente estado técnico (pintados, techos y paredes en buenas condiciones, instalaciones hidrosanitarias en perfecto estado), que sean ventiladas, con clima, con áreas verdes, con mobiliario, con privacidad.
- Atención rápida a sus quejas o reclamaciones, la mayoría de sus quejas están relacionadas con este aspecto.
- Rápida y eficiente solución de los problemas que aparecen en los inmuebles. Intervenciones constructivas de calidad y en tiempo razonable.

Resumiendo la empresa deberá tener presente estos elementos a fin de que pueda proyectar mejor su oferta de servicio y por tanto satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, evitando la alta tasa de desestimiento y poder, a partir de la satisfacción de los clientes actuales, mejorar su posicionamiento en el mercado y estar en condiciones de atraer nuevos clientes, de manera que pueda fortalecer su posición de líder en el mismo.

Con el objetivo de poder enfrentar el aumento de la demanda en el sector, la Inmobiliaria Siboney PALCO en este año ha recibido el apoyo de la dirección de la empresa Palacio de las Convenciones en lo concerniente a las prioridades de recursos para las inversiones y los mantenimientos de inmuebles a partir de su propia constructora.

De igual forma, no se puede desestimar el incremento del sector inmobiliario y del turismo asociados a una política menos severa de la actual administración de Obama con respecto a la restricción de los viajes de los americanos a nuestro

país, e incluso la de una posible apertura limitada de relaciones comerciales, para lo cual el país hoy carece de la infraestructura adecuada.

A partir del análisis realizado con el grupo de protección al consumidor subordinado directamente a la Dirección de la Inmobiliaria, sobre el nivel de satisfacción de los clientes, sobre el comportamiento de la demanda y la oferta, se pudo determinar cuáles han sido las Causas principales del desistimiento de solicitudes de inmuebles en los clientes. Ver Anexo No-2 y 3.

En el Cuerpo Diplomático:

- 1 El 71% se deciden por otra inmobiliaria con ofertas más rápidas y con inmuebles en mejores condiciones u otros servicios asociados
- 2 El 10% por problemas económicos.

En los Otros Clientes

- 3 El 35% se deciden por otra inmobiliaria con ofertas más rápidas e inmuebles en mejores condiciones.
- 4 El 60% desisten por problemas económicos.

Por lo tanto será necesario trazar una estrategia de manera que se incorporen más inmuebles vacíos a la comercialización y que estos clientes que solicitan el servicio, vean a la Inmobiliaria Siboney Palco capaz de cubrir sus expectativas, a partir de ofertar inmuebles con buenas condiciones constructivas, situados en zonas cercanas a lugares de eventos, enmarcados en una red de un amplio desarrollo comercial y que se le de respuesta rápida a cualquier situación que presente el inmueble.

De conjunto con la Dirección Comercial y la Técnica se revisaron las quejas y reclamaciones oficialmente formuladas por los clientes, detectándose que tanto los clientes del Cuerpo Diplomático, como Otros clientes, el 100% de las quejas y reclamaciones recibidas en la Dirección de la Inmobiliaria y de la Empresa son por problemas constructivos y de mantenimiento. Ver Anexo No- 4 y Anexo No- 5.

Productos sustitutos:

En este caso cuando los clientes han acudido a la inmobiliaria solicitando el servicio de arrendamiento de inmuebles y las ofertas no han cubierto sus necesidades, o ha habido demora en la respuesta, han encontrado en los servicios hoteleros la vía para resolver su necesidad, convirtiéndose el servicio hotelero y turístico en el producto sustituto del servicio de arrendamiento de inmuebles.

Proveedores:

Entre los principales proveedores del servicio de arrendamiento de inmuebles están las entidades dentro de la empresa Palacio de las Convenciones que se contratan para garantizar la Reparación, Mantenimiento y el proceso inversionista a que son sometidos los inmuebles, por ejemplo la Constructora Inverco, la División Logística que garantiza el equipamiento, muebles y cualquier tipo de avituallamiento que se requiera. Fuera de la Empresa se cuenta con otras Empresas Constructoras, Almacenes suministradores de Materias Primas y Materiales de Construcción, Empresas de Diseño, Empresas de Montaje de Equipos, Empresas de Clima, Empresas de Perforación de Pozos, Aguas Negras, ETECSA, Aguas de la Habana, etc. con todas se establecen relaciones contractuales para servicios o compras de mercancías.

En el caso de la Constructora Inverco hay que señalar que tienen como debilidad que no cuentan con todas las fuerzas o no tienen definido como prioritario el mantenimiento y reparación de los inmuebles de la División Inmobiliaria Palco, ya que son fuerzas que se dedican a prestar servicio de reparación y mantenimiento a todos los locales pertenecientes a la empresa Palacio de las Convenciones, así como a los dedicados a ferias, eventos, incluidos los locales e inmuebles que lo requieran por decisión del estado, además se han confrontado problemas con la calidad de las obras, sin embargo las otras constructoras fuera de la empresa han asumido con rapidez y calidad los trabajos que se han ejecutado.

El proceder de las empresas constructoras que acometen los mantenimientos y

reparaciones de los inmuebles tiene una influencia directa en el nivel de satisfacción de los clientes, ya que de sus procedimientos depende la prontitud y calidad a la solución de los problemas constructivos que a los clientes se les puedan presentar en dichos inmuebles.

La Competencia:

Hasta el año 2001 la inmobiliaria de Cubase contó con un mercado de arrendamiento monopolio, pero a partir de esa fecha comenzó a surgir una competencia en diferentes Organismos, dedicada a comercializar inmuebles de nueva construcción y con servicios asociados. En la actualidad, el Servicio Inmobiliario de La Habana, destinado a la renta de oficinas y de viviendas se concentra fundamentalmente en 4 empresas que distribuyen el mercado de la siguiente forma:

Inmobiliaria Occidental Palco perteneciente a la Empresa Palacio de las Convenciones, cuenta con 80 inmuebles cedidos en el 99 por la Corporación Cubase, ofrece arrendamiento temporal desde un día hasta un mes con todos los servicios de hotelería. También brinda servicios a residentes permanentes de un año como mínimo, tiene todos sus inmuebles ocupados. A partir del 2011, esta inmobiliaria se convierte en una unidad de la División Inmobiliaria Siboney Palco, resultando ventajoso para el servicio que hasta el momento ofrecía la Inmobiliaria Siboney, al sumarse inmuebles con un índice de ocupación elevado y con características idóneas de acuerdo con las exigencias de los principales clientes, dejando de ser un competidor. La tarifa aplicada es de 5.00 cuc por m² como mínimo en el caso de los inmuebles en uso como viviendas y de 10.00 cuc por m² de los inmuebles en uso como oficinas, sedes diplomáticas, consulares.

La Inmobiliaria Cimex accionista de seis Empresas Mixtas Inmobiliarias con 323 inmuebles, edificaciones de nueva construcción en Miramar y Siboney los cuales poseen aire acondicionado, electrodomésticos de cocina, lencería y cacharrería en algunos casos mobiliario; se dedica a la renta por períodos cortos. La renta

promedio es de 12.00 USD por m2 como mínimo mas 3.50 USD por el mobiliario.

El deterioro del fondo inmobiliario es el problema fundamental que enfrenta la Inmobiliaria Cimex, lo cual influye en la falta de inmuebles listos para arrendar y quejas de los clientes por falta de mantenimiento.

La inmobiliaria Monte Barreto perteneciente a la Corporación Cimex S.A. tiene a su cargo el Centro de Negocios Miramar, ubicado en el sector oeste de la Capital. En su entorno radica la mayor parte de las oficinas comerciales, firmas extranjeras, consultorías jurídicas, modernos edificios de viviendas y buena parte de las embajadas acreditadas en Cuba.

El proyecto del Centro de Negocios Miramar es un complejo de oficinas y locales comerciales, compuesto por una superficie total para alquilar de 180000 metros cuadrados y 70000 de parqueo techado para más de 2000 autos.

Entre las ventajas del Centro de Negocios Miramar se encuentran:

- Ubicación: Posición privilegiada en el centro de Miramar con rápidos accesos a las principales vías urbanas.
- Optimización: Sólo se alquila el espacio indispensable para instalar confortablemente la oficina.
- Flexibilidad de diseño: Para crear y modificar locales a requerimientos mediante el uso de panelería ligera desmontable.
- Alta tecnología:
 - Climatización centralizada mediante un diseño inteligente de volumen de aire variable que lo hace muy confortable y eficaz.
 - Detección de incendios, con detectores direccionales y pizarras inteligentes que garantizan la máxima eficacia.
 - Detección de intrusos, a través de pizarras.
 - Sistema electro energético, que asegura un suministro estable de energía y dispone también de equipamiento propio.

El Centro de Negocios Miramar tiene el liderazgo tecnológico y de servicio dentro de todas las inmobiliarias, el precio de renta es por cada metro cuadrado 10.00 CUC como mínimo.

En este caso se distingue por satisfacer los requerimientos de empresarios y hombres de negocios dada las características de los inmuebles que oferta descrito anteriormente.

También perteneciente a la Corporación Cimex S.A. existe el **Residencial Tarará** casi des comercializado, con 493 casas, de las que solo están listas para arrendar 63 y se comercializan 50, ofrece los servicios de aire acondicionado, administración de inmuebles, electrodoméstico de cocina, mobiliario, lencería y cacharrería, son inmuebles ubicados alejados del centro urbano, cercanos al mar, son atractivos para algunos de los clientes, sobre todo para ser usados como viviendas en temporada de verano como casas de descanso, los precios aplicar son 5.00 CUC por metro cuadrado como mínimo para vivienda y 10.00 CUC como mínimo para oficinas.

La Inmobiliaria FÉNIX posee 65 inmuebles, en edificios en el casco histórico, remodelados, ofrece apartamentos con aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina, tienen una alta demanda y el precio es de 10:00 CUC por metro cuadrado como mínimo. Tienen un fondo inmobiliario pequeño pero cubren al 100% las expectativas de los clientes que acuden a solicitar el servicio, sobre todo inmuebles para ser usados como oficinas por empresarios extranjeros.

Inmobiliaria Caribe, con 180 inmuebles en edificaciones de nueva construcción en 5ta Avenida, Miramar, ofrece arrendamiento de inmuebles con aire acondicionado, administración, seguridad, electrodomésticos de cocina, el valor de la renta se calcula a partir de aplicar como mínimo 10.00 CUC por metro cuadrado. Cubriendo las expectativas de personas naturales extranjeras,

empresarios radicados en Cuba que utilizan los inmuebles como vivienda fundamentalmente.

Se considera aunque en menor medida que los arrendamientos de particulares que hoy han proliferado y legalizado constituyen una amenaza para el negocio inmobiliario, se pudo conocer que en la ciudad existen alrededor de 146 inmuebles autorizados legalmente a rentar en CUC a extranjeros a partir de información obtenida del sitio Web www.alojamientoenlahabana.com al cierre del año 2010, resultando atractivos para algunos clientes por ser más económicos, aunque no ofrecen las garantías legales y seguridad que tienen las inmobiliarias.

Tabla No- 3 Estructura de la Oferta Inmobiliaria

No	Empresas	Cantidad de inmuebles	Inmuebles arrendados	% Ocupación
1	Siboney-Palco	1,915	1123	58.6
2	Inmobiliaria FENIX	65	60	92.3
3	Corporación CIMEX.	323	190	58.8
4	Residencial Tarará	493	50	10.1
5	Inmobiliaria Caribe.	228	180	78.9
6	Casas Particulares	146 ⁵	146	100.0
Total		3170	1749	55.2

Referido al nivel de ocupación actual 31/12/2010.

Fuente: Creación Propia.

Como se aprecia en la tabla No- 3, la Inmobiliaria Siboney Palco es la mayor poseedora de inmuebles en la ciudad, pues posee el 60.4% de estos, actualmente tiene el 58.6% de sus inmuebles ocupados, representando una cuota de mercado

⁵ Viviendas legalmente autorizadas en Ciudad de la Habana a rentar a extranjeros hasta el cierre del 2010, según sitio www.alojamientoenlahabana.com

del 64.2% lo que demuestra que es el líder del mercado.

La Corporación Cimex, su más cercano competidor, solo posee el 10.9% de participación en el mercado.

La Inmobiliaria Siboney Palco está llamada a crear un valor único para el cliente, tiene que diseñar una estrategia de comercialización que le permita ofertar inmuebles con las características y condiciones que el cliente requiere, por lo tanto (el cliente) estaría dispuesto a pagar en correspondencia con un valor creado superior al que ofrece el resto de los competidores, de manera que la diferencie, teniendo en cuenta además que es la inmobiliaria líder en el mercado, posee un fondo inmobiliario diverso, ubicado mayoritariamente en Playa, cuenta con un colectivo de trabajadores capacitados, preparados y con una vasta experiencia en esta actividad.

Para lograr mantener esa alta cuota de mercado la Inmobiliaria Siboney debe diseñar esa estrategia, basándose en la expectativa del cliente, estableciendo variantes que le posibiliten gerenciar las quejas de los clientes.

Téngase en cuenta que durante muchos años esta empresa trabajó sobre la base de ser, prácticamente, la única en el mercado, de ahí que se aprovechaba de que la oferta era inferior a la demanda existente y al cliente no le quedaba otra alternativa que acudir a ella para el servicio de arrendamiento, pero, los tiempos han cambiado, han surgido otras empresas en condiciones de prestar un mejor servicio, por lo tanto, la empresa deberá superar esta situación si aspira a mantener y elevar sus niveles de ventas.

Nuevos entrantes:

No se conoce de nuevos entrantes.

Derivado del análisis del microentorno se tiene que:

El servicio de arrendamiento de inmuebles cuenta con clientes reales y potenciales que tienen necesidades por satisfacer, dentro de ellos hay que

destacar que se mantienen como público fundamental las Misiones Diplomáticas.

Es considerada una Oportunidad para el servicio el fortalecimiento de las Relaciones Diplomáticas de manera que las Misiones Diplomáticas y Representaciones Extranjeras son el principal público al que está orientado el servicio.

Constituye una Amenaza para el servicio de arrendamiento de inmuebles el hecho de que sean reconocidas por nuestros clientes las instalaciones turísticas y hoteleras como producto sustituto.

Se ha convertido en Amenaza el establecimiento de otras inmobiliarias enclavadas en el territorio que dan una respuesta mejor o atraen en buena medida a los clientes reales y potenciales.

IV- Análisis del Mercado:

Si se entiende que el mercado es un conjunto de personas u organizaciones con deseos o necesidades a satisfacer, dinero para gastar y disposición para hacerlo⁶, el mercado cubano para el sector inmobiliario está compuesto por diferentes tipos de consumidores, fundamentalmente extranjeros⁷ que requieren de las instalaciones para ser empleadas como viviendas, oficinas y en caso del Cuerpo Diplomático también como representaciones del país.

En tal sentido a, partir de la aprobación del objeto social por parte del Ministerio de Finanzas y Precios, están autorizados para arrendar los inmuebles administrados por la Inmobiliaria Siboney Palco los siguientes consumidores:

⁶ Stanton, W, M, Etzel y B. Walter. Fundamentos de Marketing. México, Mc. Graw- Hill, 2004.

⁷ Según la legislación vigente y el objeto social aprobado no se autoriza el arrendamiento a personas naturales cubanas.

- 1 Sedes y miembros del Cuerpo Diplomático acreditados en el país.
 - 2 Extranjeros residentes temporales y permanentes.
 - 3 Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras.
 - 4 Agencias de Viaje.
 - 5 Representaciones de Bancos e Instituciones Financieras extranjeras.
 - 6 Organismos Internacionales
 - 7 Agencias de Prensa Internacionales.
 - 8 Empresas Mixtas.
 - 9 Contrato de Asociación Económica Internacional.
 - 10 Entidades con Capital Totalmente Cubano, cualquiera que sea la forma mercantil que adopte.
 - 11 Sociedades Civiles (no mercantiles) autorizadas por la autoridad competente.
 - 12 Personas naturales extranjeras en tránsito por razones de orden turístico, Comercial, Social y Humanitario.
 - 11 Empresas de capital totalmente extranjero.
- Otras formas de organización económica que pudieran surgir y que se autoricen expresamente por las instancias competentes, según corresponda.

Al cierre del mes de diciembre del 2010 existía un total de 1123 inmuebles arrendados, de ellos 490 por Sedes Diplomáticas, 374 por Firms Comerciales, 22 por Agencias de Prensa, 32 por Organismos Internacionales, 92 por Personas Naturales Extranjeras y 113 por Entidades Cubana. Como se puede apreciar el mayor peso lo tienen las Sedes Diplomáticas y las Firms Comerciales, siendo el público principal al que va dirigido el servicio. Ver Anexo No- 1.

Demanda del mercado:

Se calcula a partir de la cantidad de clientes que demandarían contratar inmuebles para diferentes usos (entiéndase sedes diplomáticas, residencias, viviendas, oficinas u otros) y el precio a los que se comercializan hoy los inmuebles, para el cálculo de la demanda los precios fueron estimados como promedio por tipo de

inmuebles según su uso, los metros cuadrados y según el listado que obra en la Dirección Comercial de la siguiente manera:

Los apartamentos con un precio promedio mensual de 1500.00 cuc, las casas con un precio promedio mensual de 2500.00 cuc, las mansiones con un precio promedio mensual de 4500.00 cuc, los palacetes con un precio promedio de 6300.00 cuc y las residencias con un precio promedio mensual de 5000.00 cuc. Teniendo en cuenta la Resolución No-281 del Ministerio de Finanzas y Precios los precios para la renta de inmuebles se establecen por metro cuadrados y en dependencia de su uso.

En el caso de las Misiones Diplomáticas, que es el cliente con mayor peso en la comercialización, y de acuerdo con información obtenida del Departamento de Atención al Cuerpo Diplomático perteneciente a la Empresa Palacio de las Convenciones, quien consolida y procesa la información referente a este tipo de público suministrada por el MINREX, se pudo conocer que al cierre del 31 de diciembre del 2010 en Cuba existían 113 Misiones Diplomáticas acreditadas.

De ellas: 105 Embajadas Diplomáticas

6 Organismos Internacionales

1 Consulado

1 Sección de Intereses.

Tabla No- 4. Población Diplomática.

Categorías	Total
Diplomáticos	670
Administrativos	227
Consulares	29
Total	976

Fuente: Departamento de Atención al Cuerpo Diplomático, Palacio de las Convenciones.

En el caso de los Otros Clientes (Firmas Comerciales y los Extranjeros Residentes en Cuba, Agencias de Prensa y Empresas Mixtas) y 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. Por lo que para este grupo de clientes la población a tener en cuenta para el cálculo de la demanda en el caso de los inmuebles para ser usados como Oficinas es la siguiente:

Tabla No- 5 Población de Otros Clientes que demandarían inmuebles como oficina.

Categorías	Total
Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras y Empresas Mixtas	666
Corresponsales de Prensa	7
Entidades Estatales	281
Total	954

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Cámara de Comercio.

La población a tener en cuenta de Otros Clientes para el cálculo de la demanda en el caso de los inmuebles para ser usados como viviendas, teniendo en cuenta la cantidad de personas radicadas por categorías es la siguiente:

Tabla No- 6 Población de Otros Clientes que demandarían inmuebles como viviendas.

Categorías	Total
Corresponsales de Prensa	124
Personas Extranjeras Residentes Temporal o Permanentemente	1320
Total	1444

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Cámara de Comercio.

Para calcular la demanda del mercado fue utilizado el método de construcción del mercado.

En el caso de los inmuebles para ser usados como Sede Diplomática, Consular u Oficina, al determinar el tamaño del mercado en el 2011 se tiene que:

Tabla No- 7 Determinación del tamaño del mercado inmueble como oficinas o Representaciones Extranjeras en el 2011.

Determinación del tamaño del mercado					
	Población demandante (n)	Norma de utilización (mensual) (q)	Precio del producto (P)	Peso específico del tipo de cliente (%)	Demanda del mercado (Q)
Diplomáticos.	105	1 inmueble	6 000.00	9,8	630 000.00
Administrativos	6	1 inmueble	3 000.00	0,6	18 000.00
Consulares	2	1 inmueble	4 500.00	0,2	9 000.00
Sucursales, Sociedades Mercantiles Extranjeras y Empresas Mixtas	666	1 inmueble	2 500.00	62,4	1 665 000.00
Agencias de Prensa	7	1 inmueble	1 500.00	0,7	10 500,00
Entidades Estatales	281	1 inmueble	1 500.00	26,3	421 500.00
Total	1067	6 inmuebles	19 000.00	100%	2 754 000.00

Fuente: Adaptado de trabajo de curso en la Maestría en Dirección que impartió el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

La demanda de inmuebles para este uso sería de 2 754.0 MP mensuales y al año ascendería a 33 048.0 MP.

En el caso de los inmuebles para ser usados como Residencias o Viviendas

Tabla No-8 Determinación del tamaño del mercado inmuebles viviendas

Determinación del tamaño del mercado					
	Población demandante (n)	Norma de utilización (mensual) (q)	Precio del producto (P)	Peso específico del tipo de cliente (%)	Demanda del mercado (Q)
Diplomáticos.	315	1 inmueble	5 000.00	31,3%	1 575 000.00
Administrativos	114	1 inmuebles	2 500.00	11,3%	285 000.00
Consulares	14	1 inmueble	4 500.00	1,4%	63 000.00
Corresponsales	62	1 inmueble	1 500.00	6.2%	93 000.00
Personas Extranjeras Residentes Temporales o Permanentes	500	1 inmueble	1 500.00	49.8%	750 000,00
Total	1005	5 inmuebles	15 000,00	100%	2 766 000.00

Fuente: Trabajo de curso en la Maestría en Dirección que imparte el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

La demanda es de 2 766.0 MP mensuales, la que ascendería al año a 33 192.0 MP.

Por lo tanto la demanda total del mercado ascendería a 66 240.0 MP.

La cuota de mercado de la Inmobiliaria Siboney Palco es del 64.2%, entonces si esto se mantiene, la demanda para el 2011 es de 42 526.1 MP.

Actualmente existen posibles clientes que se encuentran alquilados en hoteles y centros turísticos (Productos Sustitutos del servicio de arrendamiento de inmuebles) y otros que se arriendan en casas particulares (competidor del mercado), buscando cubrir sus expectativas ya que no han encontrado respuesta rápida a sus solicitudes.

Como se observa en la Tabla No- 3 la Inmobiliaria Siboney Palco tiene más del 60% del total de inmuebles para arrendar de los existentes en el mercado, lo que la sitúa en mejor posición en cuanto a las posibilidades de cubrir la demanda de sus clientes reales y potenciales, este es un negocio que actualmente está en etapa de desarrollo, crecimiento y consolidación dadas las condiciones actuales, además por el crecimiento de la demanda, posee un gran número de inmuebles que pueden ser incorporados a la comercialización luego de ejecutadas algunas acciones constructivas y de inversión, la competencia muestra altos índices de ocupación de sus inmuebles convirtiéndose esto en una oportunidad para la Inmobiliaria Siboney Palco. Pero sin dudas la empresa deberá efectuar cambios en la prestación de los servicios, pues no basta poner los inmuebles en explotación, sino que durante el tiempo en el que los mismos estén arrendados, la empresa deberá prestar los servicios complementarios a los clientes (mantenimientos y reparaciones, etc.).

En la medida que se incorporen a la comercialización inmuebles vacíos y no comercializables, después de ejecutadas las Inversiones previstas y los mantenimientos, teniendo en cuenta que el mercado, los clientes y la competencia como tendencia se seguirán comportando como hasta el cierre del 2010, se proyecta tener los resultados mostrados en la Tabla No- 9. Ver Anexo No- 6 (Presupuesto de Ingresos y Gastos en Moneda Total).

Tabla No- 9 Modelo de Ingreso:

UM: Miles de pesos

Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015
Cantidad de Empleados	528	579	579	579	579
Ingresos Totales	42785.6	45305.5	47570.8	49949.3	52446.8
Ingresos por Arrendamiento	42526.1	45039.4	47291.4	49656.0	52138.8
Ingresos de Gastronomía	48.0	52.0	56.2	56.2	56.2
Otros Ingresos	211.5	214.1	223.2	237.1	251.8
Ingresos por Empleados	81.0	78.2	82.2	86.3	90.6

Fuente: Adaptación del libro " El Plan de Marketing en la PYME " de Ignacio Cruz Roche y Mario Martínez Tercero.

Con respecto a las tendencias futuras estimadas en el sector inmobiliario, se vislumbra la continuidad en el incremento de solicitudes del Cuerpo Diplomático, fundamentado en la política de apertura del país sobre todo hacia la América Latina, Centroamérica y el Caribe, incluyendo por supuesto al resto del mundo, así como el incremento de la actividad diplomática y consular de muchos países de África y Europa.

Dentro del grupo de Otros Clientes las representaciones de las Firms Comerciales, Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras y Empresas Mixtas, se significa que aún cuando la tendencia en los últimos años dentro del sector inmobiliario ha sido a su reducción, se estima un incremento paulatino de empresas más grandes ya radicadas en el país, o nuevas empresas mixtas con países como Venezuela, China, Brasil e Irán, con los cuales Cuba ha incrementado sus relaciones y volúmenes de intercambio comercial.

En los casos de las Agencias de Prensa Internacionales, los Organismos Internacionales así como las Representaciones de Bancos e Instituciones Financieras la tendencia es a mantenerse, en el caso de los extranjeros residentes permanentes o temporales ha habido una fluctuación en cuanto a su permanencia, influenciado fundamentalmente por problemas de carácter económico financiero.

Atendiendo a los aspectos analizados hasta aquí, puede considerarse que el negocio es factible desde el punto de vista del mercado, ya que dados los niveles en que se cubre la demanda existente, se logra una mayor participación.

V- Análisis Interno.

Hasta la fecha la Inmobiliaria Siboney Palco para su funcionamiento cuenta con un colectivo de trabajadores con experiencia, comprometidos y con sentido de pertenencia, se ha priorizado la preparación y superación del personal, fundamentalmente técnico y de dirección, con el objetivo de alcanzar una mayor

profesionalidad y especialización en los servicios, en el 2010 la plantilla aprobada de 726 trabajadores, estaba cubierta al 83,0% para un total de 603 trabajadores, distribuidos en la Oficina Central, la Unidad de Preservación y Administración de inmuebles, la inmobiliaria 1era. y B y la Inmobiliaria FOCSA.

En la Oficina Central se realiza toda la gestión Comercial de la Inmobiliaria y se atiende directamente a los clientes, además cuenta con 2 Unidades que brindan servicio de arrendamiento; la Inmobiliaria 1era. y B y la Inmobiliaria FOCSA que no están aún funcionando en su totalidad, la primera brinda servicio en solo 4 pisos de la torre habilitada para arrendar como oficinas, y el alquiler de salones para reuniones en la planta baja a los que se le asocian servicios de gastronomía ligera y a la segunda en este momento se le están acondicionando 4 de sus primeros pisos para ser arrendados como oficinas, además se han actualizando los contratos de arrendamiento a las entidades que ocupan la planta baja del edificio.

A partir del 2011 se proyecta una estructura sobre la base del sistema en Perfeccionamiento, con una plantilla de 528 trabajadores distribuidos en 3 niveles, ya a partir del 2012 y hasta el 2015 se prevé un incremento de la plantilla (trabajadores de servicios) hasta alcanzar los 579 de la siguiente manera:

Un primer nivel de Fiscalización y Control denominado Oficina Central compuesta por la Dirección General con 6 trabajadores, una Dirección Jurídica con 5 trabajadores, un Grupo de Informática con 3 trabajadores, una Dirección Económica con 6 trabajadores, una Dirección Comercial con 4 trabajadores, una Dirección de Control con 4 trabajadores, una Dirección Técnica con 6 trabajadores y una Dirección de Capital Humano con 3 trabajadores, todas dirigen y supervisan metodológicamente el trabajo de las Unidades subordinadas.

Es importante destacar que en este primer nivel y formando parte de la Dirección General se encuentra el especialista de calidad que atiende Protección al Consumidor, es el encargado de recibir y tramitar las quejas o reclamaciones que

hacen los clientes, así como controlarlas y darle seguimiento hasta su solución o respuesta definitiva. Semanalmente el especialista de calidad participa con los jefes de grupo de la Dirección Comercial, de Inspección y de la Dirección Técnica, para chequear la solución a las quejas y reclamaciones de los clientes, además cada mes se rinde cuenta a la Dirección General sobre la situación de la Calidad y la Protección al Consumidor, así como la situación de las quejas y reclamaciones.

Se plantea que a las quejas se le debe dar respuesta inmediata con la visita del especialista que atiende al cliente, así como en el caso que lo requiera el técnico o el inspector, de considerarse un problema de mantenimiento menor, deberá quedar resuelta dentro de los 15 días de haberse conocido, el resto de mayor envergadura, deberán ser resueltas dentro de los dos meses de haberse formulado oficialmente a la Inmobiliaria.

Un segundo nivel de Aseguramiento y Apoyo, compuestos por 3 unidades; la Unidad de Preservación y Administración de Inmuebles con 207 trabajadores (para la actividad de preservación, mantenimiento y aseguramiento de los inmuebles vacíos y representan el 39% del total de trabajadores), La Unidad Administrativa con 29 trabajadores y la Unidad de Servicios Técnicos con 29 trabajadores, que garantizan el aseguramiento material y humano a toda la División.

Un tercer nivel con 6 Unidades donde se ejecutan los ingresos y los cobros ya que brinda el servicio directamente al cliente, con el apoyo de los niveles uno y dos. Las Unidades de Servicios de arrendamiento de inmuebles y locales son:

Unidad de Atención al Cuerpo Diplomático con un total de 21 trabajadores.

Unidad de Atención a Otros Clientes con un total de 20 trabajadores.

Unidad Inmobiliaria 1era y B con un total de 60 trabajadores.

Unidad Inmobiliaria FOCSA con un total de 61 trabajadores.

Unidad Inmobiliaria Occidental Palco con 64 trabajadores.

Unidad Someillán, que aún no se ha proyectado su estructura administrativa, se

encuentra en proceso inversionista y debe empezar su explotación a finales del 2012.

Ver Anexo No- 7 Estructura Organizativa.

La plantilla aprobada de 528 trabajadores se desglosa en las siguientes categorías ocupacionales:

5 Dirigentes, 105 Técnicos, 334 Trabajadores de Servicios y 82 Operarios, distribuidos según muestra la estructura organizativa anterior.

Ver Anexo No- 8 Equipo Gerencial.

Toda esta fuerza de trabajo de la empresa debe centrarse en la mejoría de la atención al cliente, pues no basta que el personal de contacto, que recibe al cliente en las oficinas, esté muy bien preparado y le dispense a este el mejor de los tratos. Es indispensable que todo el personal esté entrenado en la forma en que la empresa diseñe como debe tratarse al cliente, y que todo el personal esté dispuesto a desplegar los mayores esfuerzos posibles para que el cliente sienta que es lo más importante para la empresa, traducido esto en buen trato, respuesta rápida ante sus quejas y dificultades y por supuesto, rápida solución de sus problemas.

Solo llevando a cabo esta estrategia, la empresa podrá sostener su liderazgo en el mercado, no solo porque acude a esta con el mayor volumen de servicio de arrendamiento, sino porque el cliente percibe en ella la mejor opción para sus necesidades.

Requerimientos Tecnológicos:

Para llevar a cabo los niveles de ventas logrados en el 2010, así como lo proyectado hasta el 2015 (Ver Anexo 6- Presupuesto de Ingresos y Gastos en Moneda total), la Inmobiliaria Siboney Palco ha contado con un alto nivel de equipamiento; existe una computadora por cada uno de los especialistas y/o profesionales que en ella labora con impresoras conectadas en red, equipos para

fotocopiar, Fax, Scanner, tiene una pizarra telefónica en cada uno de los inmuebles en que radica, además de contar con números telefónicos directos en cada Dirección.

Como parte de los adelantos tecnológicos, la entidad está conectada mediante cable coaxial al servidor de correo de la Empresa Palacio de las Convenciones, posee conexión a Internet, elemento este que le permite mantener comunicación en tiempo real con muchos de los clientes aún cuando estén en sus países de origen.

En cuanto al equipamiento de transporte, el parque no es muy moderno y en ocasiones resulta escaso para realizar gestiones en función del servicio y del cliente, dada la situación económica actual a la administración de la inmobiliaria resulta insuficiente la asignación de combustible para hacer frente a todas las gestiones en función del servicio, no obstante se buscan alternativas para que el cliente no se vea afectado.

La Inmobiliaria cuenta con locales climatizados, están instalados los sistemas SADI (Sistema de Alarmas y Detección de Incendios) y SACI (Sistema Automatizado Contra Intruso), la mayoría de los inmuebles poseen equipos de clima, en los edificios altos están instalados sistemas y escaleras contra incendios.

El mobiliario existente en las oficinas resulta adecuado, el mismo se ha ido reponiendo en la medida que lo ha posibilitado la ejecución de inversiones menores.

En la inmobiliaria existe un plan por elementos que respalda el mantenimiento periódico de los medios y equipos con que cuenta la misma, cuya proyección hasta el 2015 es el siguiente:

Tabla No- 10 Proyección de Insumos y Servicios. UM: Miles de pesos.

Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015
Medios de protección	19.3	19.3	19.3	19.3	19.3
Insumos Informáticos	20.3	20.8	20.8	20.8	20.8
Materiales de protección física	28.8	71.8	71.8	71.8	71.8
Piezas de repuesto de equipos automatizados	6.9	23.3	23.3	23.3	23.3
Reparación de equipos de transporte	155.6	84.9	84.9	84.9	84.9
Reparación y mantenimiento de otros equipos	205.0	239.3	239.3	239.3	239.3
Reparación y mantenimiento de equipos electrónicos e informáticos	30.8	29.5	29.5	29.5	29.5
Servicios de comunicación	141.4	146.4	146.4	146.4	146.4
Otros servicios	247.0	238.0	238.0	238.0	238.0
Seguros	141.6	141.6	147.3	147.3	147.3

Fuente: Adaptado del " Presupuesto de Gastos de la Inmobiliaria Siboney Palco ".

La Inmobiliaria Siboney Palco, perteneciente a la Empresa Palacio de las Convenciones, con oficina central situada en 44 y 5ta A No- 4402 Miramar Playa, es una institución con 35 años de experiencia, a diferencia del resto de las inmobiliarias, dispone de un patrimonio singular, pues la totalidad de sus inmuebles fueron construidos entre 1930 y 1958, un por ciento importante de ellos con valores patrimoniales, ubicados en el Vedado, Miramar, Náutico, Flores, Siboney, Atabey, La Coronela y Cubanacán, aspectos estos que la distinguen de sus competidores, el fondo inmobiliario (como producto que se ofrece) tiene la siguiente composición de acuerdo a su categorización:

Tabla No- 11 Composición del Fondo Inmobiliario de Palco

	Cantidad de Inmuebles 2010	% del Total
Palacetes	13	0.7%
Mansiones	52	2.7%
Residencias	182	9,5%
Penthouses	2	0.1%
Casas	783	40,9%
Apartamentos	867	45,3%
Locales comerciales	16	0,8%
Total	1915	100%

Fuente: Informe sobre la actividad de comercialización al 31/12/2010.

El 4% de los inmuebles tiene un estado técnico regular y el estado técnico del 2% es malo, o sea el estado técnico constructivo del 6% de los inmuebles se encuentra en condiciones entre regular y malo, de acuerdo con el criterio de los especialistas de la Dirección Técnica en la que se evalúa el inmueble desde el punto de vista de su estructura y constructivo en general, sin dejar de reconocer que la exigencia de los clientes va más allá de esta clasificación, existiendo inmuebles que para los técnicos estructuralmente está en estado regular o bueno y no es así para el cliente, quién exige que sean inmuebles en buenas condiciones (pintados, techos y paredes en buenas condiciones, instalaciones hidrosanitarias en perfecto estado), que sean ventilados, con clima, con áreas verdes, con mobiliario, con privacidad, además de estar ubicadas en zonas cercanas a comercios, centros de convenciones, elementos estos a tener en cuenta con vistas a garantizar y asegurar mayor satisfacción de los clientes, y así ganar una mayor cuota de mercado. No obstante dentro del fondo inmobiliario se tienen en cuenta los apartamentos de Río Mar y Someillán que no son comercializables o sea su estado técnico constructivo es muy malo, incluso existe en el caso de Someillán un plan de inversión aprobado en ejecución desde hace alrededor de 5

años y cuya terminación se prevé para el 2012.

A continuación en la Tabla No-12 se muestra la situación de los inmuebles en los últimos 3 años.

Tabla No- 12 Situación de los Inmuebles en los últimos 3 años.

UM: unidad

Situación de los Inmuebles	2008	2009	2010
Casas Ocupadas	1195	1064	1150
De ellas:			
Alquiladas	1115	1042	1123
Repara Clientes	9	8	4
En uso por la Inmobiliaria	4	5	5
Comodato ⁸	67	8	6
En acuerdo precontrato			12
En uso por Palco		1	
Casas Vacías:	426	850	765
Total de Inmuebles	1621	1914	1915
% Alquiladas	68.8	54.4	58.6

Fuente: Informe sobre la actividad de comercialización al 31/12/2010.

Como se puede apreciar al comparar el 2009 y el 2010 con respecto al 2008 se ha producido una disminución de los inmuebles alquilados y un incremento de los inmuebles vacíos, en ello ha incidido en el primer caso la salida de inmuebles para otros fines y en el segundo caso la incorporación de los apartamentos del FOCSA y 1era y B. Hay que señalar que en el 2009, con el cambio de estructura y al crearse cierta incertidumbre entre los clientes y el aparato administrativo hubo indicadores que se mostraron distorsionados como nunca antes, ya en el 2010 se aprecia una recuperación, en cuanto a los inmuebles alquilados, disminuyendo las

⁸ Comodato: Tipo de contrato mediante el cual una de las partes se compromete a ceder a la otra el uso gratuito de un inmueble bajo las condiciones que en dicho documento se pacten, y ésta última a devolverlo al vencer el término del contrato o ante incumplimientos del mismo.

casas vacías, propiciando un crecimiento en los indicadores de resultado.

Lo anterior demuestra que para elevar el nivel de ingresos y de productividad, así como tener un mayor posicionamiento en el mercado, es necesario recuperar y comercializar estos inmuebles que tienen un estado técnico entre regular y malo y los no comercializables, lo cual es posible solo invirtiendo en mantenimiento y reparación de los mismos o accediendo a fuentes de financiamiento para inversiones capitales en los inmuebles que lo requieren.

El arrendamiento de inmuebles en la Inmobiliaria Siboney Palco se ha visto afectado por problemas ajenos a la gestión comercial, al cierre del 2010 dicha afectación ascendió a 356.9 MCUC; este importe ha tenido una incidencia directa en las ventas e ingresos y las causas se muestran en la Tabla No- 13.

Tabla No- 13 Causas de estas afectaciones a las Ventas por arrendamiento:
UM: MCUC

Causas de la Afectación a las Ventas	Importe	%
Inmuebles no entregados por el constructor.	111.6	31,2
Compensaciones por problemas de mantenimiento	205.1	57,5
Inmuebles salidos de la Comercialización	40.2	11,3
TOTAL AFECTACION (CUC)	356.9	100,0

Fuente: Informe de la actividad de comercialización al 31/12/2010.

En la Tabla No-13, se muestra que el 57.5 % del total de las afectaciones a las Ventas que tuvo la inmobiliaria al cierre del 2010 estuvo dado por problemas de mantenimiento y el 31.2% porque el constructor no entregó a tiempo el inmueble. Ver anexos No- 9, 10, 11.

Tabla No- 14 Situación de los Inmuebles vacíos.

Situación de los Inmuebles	2008	2009	2010
Casas Vacías:	426	850	765
De ellas:			
En Inversión	5	17	71
En Tarea Técnica	76	46	20
En proceso Constructivo	65	61	41
Con ilegales	2	61	
En Mantenimiento	2	12	22
Para Ofertar	20	30	23
Por definir	22	33	52
No comercializable	234	590	536

Fuente: Informe sobre la actividad de comercialización al 31/12/2010.

En la Tabla No-14 se aprecia un incremento de los inmuebles vacíos, en el 2009 y el 2010. En estos años ha sido alto el número de inmuebles no comercializables a partir de la incorporación de los inmuebles del FOCSA y 1era. y B, dentro de este monto se encuentran además los apartamentos de Río Mar, sobre los que no se ha ejecutado acción alguna con vista a su incorporación a la comercialización, hecho este que es muy poco probable por su estado tan deplorable.

A un total de 154 inmuebles se les está ejecutando alguna acción para mejorar su estado técnico constructivo, dentro de los cuales están los inmuebles clasificados entre regular y malo; al concluir estas acciones en dichos inmuebles y con su incorporación a la comercialización se lograría incrementar en correspondencia con su estado, los ingresos por arrendamiento, al cierre del 2010 solo el 3.0% de las casas vacías estaba listo para ofertar.

Como estrategia para los próximos 5 años se proyecta ir incorporando a la comercialización apartamentos de 1era. y B y de Someillán, así como algunos de otros inmuebles que están declarados como no comercializables, mediante los

programas de inversión previstos y aprobados por el Ministerio de Economía y Planificación.

Se considera que el programa constructivo constituye la base fundamental del programa inversionista que debe garantizar un adecuado ciclo de reparaciones capitales al fondo inmobiliario y la fuente fundamental de reparaciones de los inmuebles vacíos que se deben incorporar a la comercialización, con este propósito se aprobó el Programa de Reparación de Residencias en el año 2006 por valor de 17 158,0 MP, y además se prevén acciones entre el 2011 y el 2015, por valor de 6 435.7 MP, para un monto total de 23 593.7 MP.

El Programa de Rehabilitación del Edificio de 1era. y B, aprobado en el 2010 por valor de 6 135, 0 MP, el que debe concluir en el 2013. En 1995 la Corporación Cubalse inició una Inversión a este edificio con el objetivo de rehabilitarlo totalmente y destinarlo al arrendamiento del personal extranjero radicado en Cuba, etapa en la que se logró rehabilitar los 30 apartamentos de la torre AC así como todos los sistemas ingenieros, además se avanzó en la rehabilitación de los apartamentos de la torre BD, parqueo, bloque técnico, planta baja, piso 16, piscina del piso 17 y el montaje de los 4 ascensores.

En el año 2006 el edificio fue destinado a un centro de adiestramiento en apoyo a la Misión Milagros de la Batalla de Ideas y luego a un grupo de oficinas adjuntas del Consejo de Estado y para ello fue paralizada la ejecución en la torre BD y la torre AC fue sometida a profundas transformaciones fundamentalmente en las redes eléctricas y de corrientes débiles como respuesta al uso que de ellas se demandaba.

En el 2010 se decide reiniciar la rehabilitación de la torre BD, para llevarla a funcionar como originalmente estaba concebido, como residencias para el Cuerpo Diplomático y otros funcionarios extranjeros acreditados en el país, se propone mantener las torres AC y el piso 16 como oficinas aprovechando la infraestructura

técnica ya creada, así como mantener los salones de reuniones de la planta baja como Centro de Negocios y prestar servicio gastronómico en el piso 16 dirigido fundamentalmente al área de piscina del piso 17, al gimnasio y a los salones de reuniones y eventos del propio piso 16.

Los apartamentos del edificio dispuestos para la explotación inmobiliaria son 56, más los locales del piso 16 como oficinas y el local de la planta baja de la torre BD donde se ubica la Agencia del BFI, en explotación desde el 2004.

Las limitaciones en la capacidad de parqueos propios del edificio (45 plazas) apoyan la decisión de utilizar la torre BD como viviendas garantizando al menos una plaza por cliente que resida en el inmueble. Frente se dispone de unas 50 plazas en un parqueo público reservado al edificio para ser utilizado por los clientes de las oficinas y los visitantes.

Se estima para los próximos cinco años de la inversión un valor de 11 202,2 MP, que incluye modernización del mobiliario y el equipamiento, alcanzando un monto total de 17 337,2 MP.

Este edificio por su ubicación y calidad de los espacios disponibles es un producto capaz de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes potenciales.

El programa de reparación del edificio Someillán se inició en el 2007 con un valor de 12 570,0 MP. En el 2011 se prevé concluir 26 apartamentos del edificio de 31 pisos de forma escalonada a partir de poseer todos los sistemas funcionando, e iniciar la reparación de los apartamentos y redes del edificio de 13 pisos a concluir en el 2012, quedando disponibles para la renta 45 apartamentos en sus dos edificios, destinados al Cuerpo Diplomático y Agencias de Prensa acreditada en el país. Además hasta el 2015 se prevé ejecutar un monto de inversiones ascendente a 3 070,0 MP, para un total de 15 640,0 MP.

Tabla No- 15 Modelo de Capital.**UM: Miles de pesos.**

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activo Físico						
Total de Activos Físicos	35863,0	0,0	4409,4	4409,4	4409,4	7479,4
Capital de Trabajo						
Requerimientos de Dinero fresco	15175,5	15774,9	16900,4	17034,9	17034,9	17034,9
Capital Total	51038,5	15774,9	21309,8	21444,3	21444,3	24514,3

Fuente: Adaptado de la Tesis de Maestría en Dirección titulada "Plan de Negocio de una Factoría de Software en la Empresa Desoft. Elaborado por la Ingeniera Iliana Gómez Cárdenas U.H. 2008.

En la Tabla No- 15 se muestra la proyección de las necesidades en materia de equipamiento e instalaciones para la Reparación de Residencias, del FOCSA, de 1era y B así como del Edificio Someillán, para dar respuesta a los volúmenes de ventas por servicio de arrendamiento que se proponen en los próximos cinco años.

Por otra parte se detalla para los cinco años como Capital de Trabajo proyectado, la necesidad de efectivo para cubrir los gastos de operaciones y asumir el monto de las Inversiones aprobadas mostrando cifras positivas al crecer el nivel de ingresos de un año a otro, obtenerse más utilidad y una mayor productividad.

Como resultado del análisis interno de la organización se determinaron como áreas de resultado clave las siguientes:

- Gestión Comercial en lo referente a la Contratación, Comunicación directa con el cliente, grupo de especialistas que establecen el primer contacto con el cliente, hasta la firma del contrato, quienes le dan atención y seguimiento además son los responsables de dar respuesta a cualquier problema que se le pueda presentar al cliente una vez recibido el servicio, es determinante en el cumplimiento de la misión de la Inmobiliaria Siboney

Palco.

- Capital Humano en lo referente a la atención y preparación del personal de contacto y demás trabajadores vinculados con la actividad, de manera que redunde positivamente en los resultados de la gestión comercial, cuando el cliente acude se encuentre con un profesional, preparado, capacitado y que le va a ofrecer lo que el espera.
- Calidad, es necesario un sistema de gestión de la calidad eficiente, directamente relacionado con elevar los niveles de satisfacción de los clientes y de rentabilidad.
- Inversión y mantenimiento, contribuyendo con una gestión eficiente a mejorar el estado técnico constructivo de los inmuebles con vista a satisfacer y dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

VI- Diseño de la Oferta

A los efectos de este trabajo, el diseño de la oferta se hará solo para el cliente Cuerpo Diplomático, atendiendo a que es el de mayor peso en los ingresos de la empresa y debido a que es el más exigente.

- a) Servicio de Arrendamiento, que consiste en alquiler de locales e inmuebles para diferentes fines, tales como vivienda u oficina.

Dimensionamiento del Servicio

Beneficio esperado por el cliente

Posibilidad de desarrollar eficazmente las actividades que corresponden a la diplomacia de su país.

Servicio Tangible

- Residencias confortables y con excelentes condiciones de habitabilidad.
- Ubicación: en barrio con cierto nivel de exclusividad, cercana a sedes diplomáticas y centros de actividad empresarial, cultural y político administrativas del país.
- Atención esmerada, brindada por personal de contacto entrenado para ello.
- Servicio rápido y eficiente, las 24 horas (para ello se reciben las solicitudes mediante servicio de call center).
- Tecnología de punta para la máxima eficacia.
- Respuesta a las solicitudes en las primeras 72 horas.
- Organización de las visitas a las casas disponibles en la primera semana de solicitadas.
- Visitas a las casas ya habitadas en la semana en que se solicitó el servicio de mantenimiento o reparación.
- Solución de problemas en la vivienda u oficina como máximo en 2 meses, en dependencia de la gravedad del problema.

Servicio Aumentado

Seguir al cliente. Posibilidad de que el cliente contacte permanente y rápidamente con la empresa. Contacto con el cliente para conocer satisfacción y estado del local. Información sobre la posibilidad de nuevas prestaciones.

Cobro. Mensual, en cheque, efectivo, transferencia bancaria o tarjeta de crédito, atendiendo a la preferencia del cliente.

Servicios periféricos.

- Servicio de mantenimiento y reparación. (Obligatorio)
- Servicio de avituallamiento (A elección)
- Servicio de doméstica.
- Servicio de recepción y atención directa en oficina.
- Servicio de protección y seguridad.

b) Precio:

El precio del Arrendamiento de Inmueble será determinado por el arrendador a tenor de lo dispuesto por el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 281/09. Existe flexibilidad en las tarifas aplicar ya que la Resolución establece precios mínimos, por lo que da la posibilidad de negociar entre arrendador y arrendatario hasta qué montos aplicar. Los precios se consideran orientados hacia el mercado. Ver Anexo No-12

En el Procedimiento para Arrendar se establecen las particularidades de acuerdo con la forma y medio de pago de la renta, el Fondo en Garantía, así como para la Resolución del Contrato. Ver Anexo No- 13

En algunos casos a solicitud del cliente se expone su interés de acogerse a la modalidad de Repara Cliente, en la que el cliente asume la reparación del inmueble dado su interés de habitarlo. Este caso se concede de acuerdo con los requerimientos recogidos en el Procedimiento para Arrendar. Ver Anexo No- 13.

c) Personal de Contacto:

El mejor equipo de profesionales: Tiene un potente equipo de profesionales expertos y altamente calificados que conducirán al éxito de la inmobiliaria.

Especialistas: No es como las demás empresas inmobiliarias en Cuba, es la empresa Líder en el mercado, tiene el personal preparado y capacitado para brindar el servicio.

Durante el proceso de arrendamiento intervienen como personal de contacto, según se muestra en el flujograma del proceso de arrendamiento:

Los especialistas de la Dirección Comercial que atienden directa y

personalmente la solicitud del cliente en las oficinas de la Inmobiliaria, por teléfono o vía correo electrónico y le dan seguimiento durante todo el proceso.

Los inspectores de la Dirección Comercial, que participan en la recepción y entrega de los inmuebles, al menos una vez al año visitan los inmuebles para verificar su situación, así como verifican y tramitan con los técnicos cualquier problema que presenten los inmuebles.

Los especialistas de la Dirección Técnica que evalúan, dictaminan y tramitan por los canales correspondientes cualquier situación presentada en los inmuebles, directamente con el cliente.

Los especialistas de Facturación y Gestión de Cobro de la Dirección Económica que facturan mensualmente el servicio y gestionan su cobro directamente con el cliente, las cajas que en la inmobiliaria cobran el servicio.

Los servicios de agua, gas, electricidad, teléfono, serán gestionados directamente por el cliente con las empresas correspondientes.

En la Inmobiliaria Siboney Palco existe un Órgano de Protección al Consumidor para que los clientes formulen sus quejas o reclamaciones.

En relación a la actuación del Personal de Contacto, la empresa define dos aristas fundamentales: la Personalización del Servicio y la Fidelización del Cliente.

La personalización significa la máxima relación con el cliente y la excelencia en su atención.

Significa diferenciarse por el trato personalizado y excepcional, la información

veraz y oportuna y la eficacia en la solución de problemas que afectan a nuestros clientes, este es un elemento clave del posicionamiento y para lograrlo:

1. A cada cliente lo atiende un especialista de la Dirección Comercial y un especialista de la Dirección Técnica cuando lo requiere.
2. Existe el especialista de calidad entrenado y preparado para la atención a los clientes, quien recepciona su queja, sugerencia o reclamación y el estado de satisfacción sobre el servicio.
3. Todo el personal de la empresa que cuenta con bastante experiencia en el sector, recibe información concreta con respecto a la relación con los clientes y los modelos de comunicación, existen normas específicas al respecto en el Procedimiento para Arrendar.

La Fidelización es un factor esencial para el éxito de la empresa, conseguir la renovación de los contratos y la repitencia de los clientes. En tal sentido al revisarse los contratos de clientes activos al cierre del 2010 en la inmobiliaria se pudo comprobar que el 85% de ellos son renovaciones de contratos, o clientes que han firmado contrato por más de una ocasión.

d) Evidencia Física

En el epígrafe dedicado al Análisis Interno de la Organización se han descrito exhaustivamente las condiciones en que se encuentra la evidencia física de este servicio, toda vez que se ha relacionado que se cuenta con un alto y apropiado nivel de equipamiento en la oficina de atención al cliente, en consonancia con el tipo de servicio que se presta y de cliente que se atiende.

Por otra parte, se ha planteado también la amplia gama de inmuebles con que cuenta esta empresa (Ver Tabla No- 11), así como la situación en que los mismos se encuentran (Ver Tabla No- 12).

A tenor con esto, respecto a la evidencia física se puede concluir que la misma a

pesar de que se cuenta con el 6% de los inmuebles valorados como en estado regular o malo, es coherente con la calidad y tipo de servicio que se presta.

e) Canal de Distribución

El canal de distribución de distribución de Inmobiliaria Siboney es directo, sin intermediario, entre arrendador y arrendatario.

f) Acceso al Cliente (Comunicación)

Publicidad y promoción:

1 Publicidad y promoción con medios tradicionales:

Publicidad en prensa y revistas especializadas (MINREX, Cámara de Comercio, Palacio de las Convenciones).

Publicidad mediante póster, plegables.

2 Internet:

Espacios en el sitio Web de la Empresa Palacio de las Convenciones.

3 Relaciones Públicas y acuerdos con medios:

Se desarrollan actividades de Relaciones Públicas con el objetivo de aparecer con frecuencia en revistas, medios tradicionales y medios electrónicos mediante iniciativas propias.

Además se establece la comunicación al cliente, desde el momento en que existe la intención de acreditarse una Embajada, una Firma Comercial, o un extranjero por contrato de trabajo permanente o temporalmente, se le comunica a través del MINREX, MINCEX, Cámara de Comercio, la opción o posibilidad de acceder a las oficinas de la inmobiliaria a solicitar el servicio de arrendamiento de inmuebles según el uso que se le quiera dar.

g) Proceso de Prestación de Servicio

El proceso de Prestación de Servicios, para su comprensión, debe dividirse en dos momentos fundamentales de la verdad, el primero, cuando el cliente contacta con la inmobiliaria y se inicia este proceso (visita o llamada telefónica

a la Oficina Central, recorrido por las diferentes casas para seleccionar la que prefiere y cierre del contrato) y el segundo momento es cuando ya el cliente vive o trabaja en el inmueble y necesita de la atención del personal de la empresa para solucionar problemas en el local

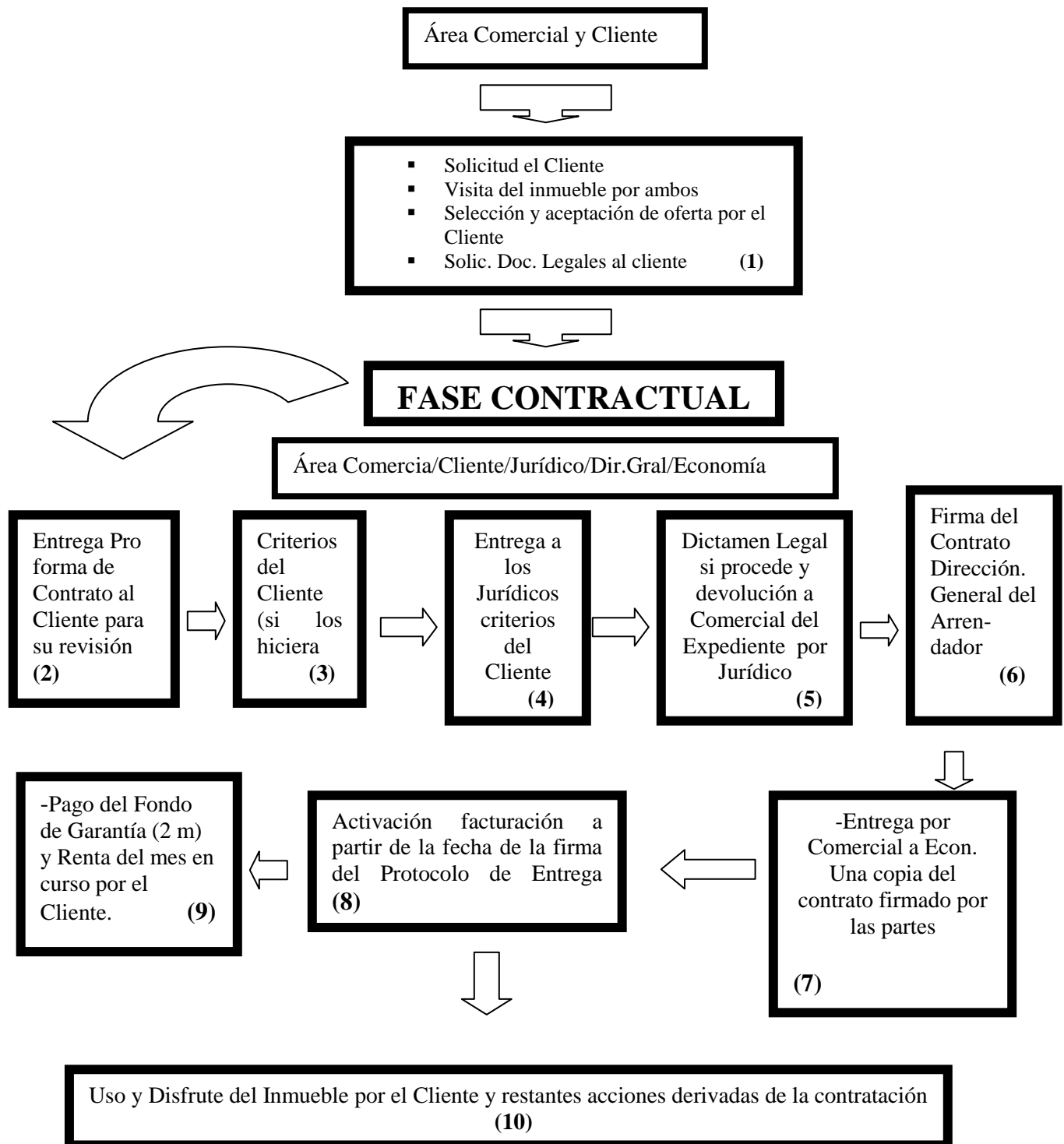
El cliente es atendido en las oficinas de la Inmobiliaria Siboney Palco (o en sus unidades), además es visitado al inmueble que arrienda siempre que lo requiera por determinada situación, por los especialistas de la Dirección Comercial, de la Dirección Técnica o por los Gestores de Cobro y en los casos que se entienda es atendido directamente por el Director General de la Inmobiliaria o la instancia superior que se decida.

A los fines de este trabajo se explicará solamente el Procedimiento para Arrendar cuyo objetivo es establecer las normas generales de la actividad de arrendamiento de los inmuebles controlados como Medio Básico de PALCO.

El proceso de arrendamiento tiene como soporte legal el Procedimiento para Arrendar, aprobado y puesto en vigor mediante Resolución firmada por el Director General de la Empresa Palacio de las Convenciones, dejando sin efecto la Resolución 57 de 1995 del entonces Director General de la Empresa Cubalse y la Resolución No- 19 del 17 de octubre del 2005 emitida por el Director General de la Sociedad de Desarrollo Inmobiliario Siboney S.A. perteneciente a la extinta Corporación Cubalse S.A.

El flujo del proceso de arrendamiento se presenta en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Flujograma del proceso de Arrendamiento



Fuente: Adaptado del Procedimiento para Arrendar.

La actividad de Arrendamiento de Inmuebles además del Procedimiento se rige por lo dispuesto en la legislación vigente de la República de Cuba, el Decreto Ley No- 15 Normas Básicas para los Contratos económicos del 3 de Julio de 1978, Decreto No- 96 Reglamento de las Condiciones Generales de los Contratos de Ejecución de Obras del 18 de junio de 1981, la Resolución 2253 de 8 de junio de 2005 del Ministerio de Economía y Planificación sobre Contratación Económica, Ley No- 59 del Código Civil de fecha 16 de julio de 1987.

Se adjunta el procedimiento. Ver Anexo No- 13.

Organización del proceso de Arrendamiento de Inmuebles.

Los recursos necesarios para que el servicio funcione eficientemente se asocian con la estrategia trazada por la organización en cuanto a Desarrollo, Crecimiento y Consolidación. De ahí que se espere que con respecto al real obtenido en el 2010 se logre para el 2015 un crecimiento de los ingresos totales del 26.8%, que se incrementen los Gastos Totales en un 13,0%, al preverse elementos necesarios para la incorporación de inmuebles que hoy son no comercializables y que se irán incorporando a la comercialización a partir de acciones que se le ejecuten, este incremento de los gastos será en menor magnitud que el de los ingresos lo que arrojará niveles de utilidad muy favorables.

Para sustentar el servicio en los próximos 5 años se proyecta incurrir en los gastos siguientes:

Tabla No- 16 Modelo de Egresos.**UM: Miles de pesos.**

Conceptos	2011	2012	2013	2014	2015
Salarios y Impuestos y Contribuciones					
<u>Comercial y atención al Cliente:</u>					
Salarios	1 350,8	1 472,3	1 472,3	1 472,3	1 472,3
Tributaciones	526,8	574,2	574,2	574,2	574,2
<u>Inspectores :</u>					
Salarios	136,4	139,4	139,4	139,4	139,4
Tributaciones	53,2	54,4	54,4	54,4	54,4
<u>Técnicos:</u>					
Salarios	318,4	313,6	313,6	313,6	313,6
Tributaciones	124,2	122,3	122,3	122,3	122,3
<u>Facturación y Cobros:</u>					
Salarios	68,2	87,1	87,1	87,1	87,1
Tributaciones	26,6	34,0	34,0	34,0	34,0
<u>Calidad y Protección al Consumidor:</u>					
Salarios	27,3	30,5	30,5	30,5	30,5
Tributaciones	10,6	11,8	11,8	11,8	11,8
<u>Administración:</u>					
Salarios	501,9	480,3	480,3	480,3	480,3
Tributaciones	195,8	187,3	187,3	187,3	187,3
Gastos Generales					
Consumo Material	615,4	604,5	610,5	610,5	610,5
Combustible y Lubricantes	80,8	82,9	85,1	85,1	85,1
Energía Eléctrica	306,6	308,2	309,7	309,7	309,7
Servicios Recibidos (Comunicaciones, agua, fumigación, protección, consultoría, mantenimiento)	11 014,4	12 054,0	12 174,5	12 174,5	12 174,5
Impuesto sobre el Transporte Terrestre y otros impuestos	51,8	14,9	14,9	14,9	14,9
Gastos de Personal	69,5	32,5	34,1	34,1	34,1
Gastos Financieros	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9
Otros Costos y Gastos	269,3	269,3	272,0	272,0	272,0
Egresos Totales	15 774,9	16 900,4	17 034,9	17 034,9	17 034,9
Egreso por Empleado	29.9	29.2	29.4	29.4	29.4

Fuente: Adaptado de la Tesis de Maestría en Dirección titulada "Plan de Negocio de una Factoría de Software en la Empresa Desoft. Elaborado por la Ingeniera Iliana Gómez Cárdenas U.H. 2008.

En el 2011 se está proyectando disminuir el número de trabajadores con respecto a la plantilla cubierta al cierre del 2010, al preverse cambios en la Inmobiliaria de asumirse una estructura en perfeccionamiento, se prevén niveles de salarios superiores, constituyendo este uno de los principales elementos de incremento de los gastos sobre todo para el 2011. No obstante cabe señalar que se proyecta cada vez un mayor control de los recursos empleados.

A partir del 2012 se proyecta un incremento del número de trabajadores y proporcionalmente de los gastos asociados a ello a partir de la terminación de las inversiones previstas y puesta en explotación paulatina de los apartamentos de 1era y B y el Edificio Someillán.

Se prevé un crecimiento de la productividad, lo que implica un mayor rendimiento de la fuerza de trabajo, es decir, lograr más con menos, de manera que se planifica un resultado por trabajador favorable, cada vez más creciente a lo largo de estos años, lo que se muestra en la Tabla No-17, ver Anexo No- 6.

Tabla No- 17 Resultado por Trabajador.

UM: Miles de pesos

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Resultado por Trabajador	31,2	34,2	33,6	37,3	41,4	45,7

Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos Totales de la Inmobiliaria Siboney Palco.

Los análisis realizados en los epígrafes correspondientes a Análisis Interno y Diseño de la Oferta permiten afirmar que es factible desde el punto de vista organizacional emprender el negocio del Servicio de Arrendamiento de Inmuebles de la Inmobiliaria Siboney Palco.

VII- Análisis Económico Financiero:

Se proyecta que en los próximos cinco años el servicio de arrendamiento de inmuebles a partir de la estrategia de desarrollo y consolidación trazada logre una mayor satisfacción del cliente medible en la medida que se hagan ofertas de inmuebles de manera oportuna y en correspondencia con sus solicitudes, que se logre incrementar el índice de repitencia de los clientes y a su vez se obtengan altos niveles de rentabilidad y de beneficios para la empresa de manera que se produzca un mayor aporte.

Se determinó el Punto de Equilibrio para cada año, determinando el volumen mínimo de ventas a partir del cual la entidad podía comenzar a obtener utilidades, elemento muy importante a tener en cuenta para la utilización más racional sobre todo de los gastos variables, determinar en cada año proyectado la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida”⁹

El cálculo se basó en el método del índice del Margen de Contribución o llamado Punto de Equilibrio Global o en Valor, utilizando la fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}} \quad \left. \vphantom{\frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}} \right\} \text{Margen de Contribución}$$

El resultado obtenido se muestra en la Tabla No- 18.

⁹ Zamorano García Enrique. "Equilibrio Financiero de las Empresas" IMCP, AC. Pág. 112.

Tabla No 18 Punto de Equilibrio**UM: Miles de pesos**

INDICADORES	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas Netas	42 785,6	45 305,5	47 570,8	49 949,3	52 446,8
Gastos Variables	11 737,5	12 768,3	12 897,0	12 897,0	12 897,0
Gastos Fijos	13 005,8	13 057,5	13 064,6	13 064,6	13 064,6
Gastos Totales	24 743,3	25 825,8	25 961,6	25 961,6	25 961,6
Contribución Marginal	0,73	0,72	0,73	0,75	0,76
Utilidad	18 042,3	19 479,7	21 609,2	23 987,7	26 485,2
Punto de Equilibrio	17 816,2	18 135,4	17 896,7	17 419,5	17 190,3

Fuente: Creación Propia.

A continuación en la Tabla No-19 se muestra la necesidad de funcionamiento de la entidad atendiendo a su capacidad para generar dinero fresco, de modo que a partir de la Utilidad obtenida pueda asumir las obligaciones. Se proyecta el siguiente flujo de caja.

Tabla No- 19 Flujo de Caja**UM: Miles de pesos.**

Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Totales	42 785,6	45 305,5	47 570,8	49 949,3	52 446,8
Egresos Totales	15 774,9	16 900,4	17 034,9	17 034,9	17 034,9
Resultados Netos	27 010,7	28 405,1	30 535,9	32 914,4	35 411,9
Capital	35863,0	4409,4	4409,4	4409,4	7479,4
Flujo de Caja	-8 852,3	5 919,9	9 121,9	13 988,9	20 604,1
Flujo de Caja Acumulado	-8 852,3	-2 932,4	6 189,5	20 178,4	40 782,5

Fuente: Adaptado de trabajo de curso en la Maestría en Dirección que impartió el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Durante los dos primeros años proyectados, se obtiene un flujo de caja negativo, ya que se requiere de recursos financieros considerables para poner en explotación los inmuebles en estado técnico malo y los no comercializables, no obstante se observa que durante los tres últimos años el flujo se vuelve positivo, permitiendo recuperar el déficit de los dos primeros años.

Tabla No- 20 Estado de Resultado Resumido. UM: Miles de pesos.

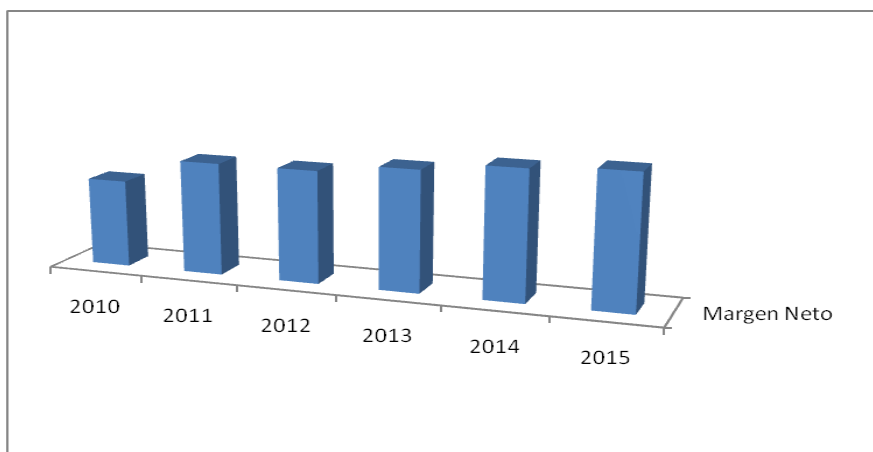
Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015
Ingreso Neto Total	42 785,6	45305,5	47570,8	49949,3	52446,8
Egresos Totales	15 774,9	16 900,4	17 034,9	17 034,9	17 034,9
Resultado Neto	27 010.7	28 405.1	30 535.9	32 914.4	35 411.9
Capital	0,0	4 409,4	4 409,4	4 409,4	7 479,4
Depreciación	8953,0	8909,0	8909,0	8909,0	8909,0
Ganancia antes de intereses e impuestos	18 057.7	19 496.1	21 626.9	24 005.4	26 502.9
Impuestos sobre Utilidades	6 320.2	6 823.6	7 569.4	8 401.9	9 276.0
Ganancia después de Impuestos	11 737.5	12 672.5	14 057.5	15 603.5	17 226.9
Margen Neto	0,27	0,27	0,29	0,31	0,32

Fuente: Adaptado de trabajo de curso en la Maestría en Dirección que impartió el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Como se aprecia en la Tabla No-20, el resultado proyectado es positivo, se obtienen niveles de ganancia cada vez más crecientes sobre todo para los últimos tres años, lo que indica la factibilidad del negocio a partir de la inserción de la Inmobiliaria Siboney Palco en las condiciones actuales. Ver Anexo No- 6.

Se proyecta un margen neto positivo a partir del 2011, entre 0,27 y 0,32 centavos de ganancia por cada peso de ingreso neto total, con la incorporación de los inmuebles en inversión a la comercialización.

Grafico 2. Margen Neto de Utilidad



Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos Moneda Total.

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad de la inversión a ejecutar en el negocio objeto de análisis se utilizó como herramienta financiera el cálculo del **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno).

El Valor actual neto (**VAN**) es el indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. De ser positivo el resultado, el proyecto es viable. La formula del VAN utilizada es la del Valor Neto Actual (VNA) - Inversión, donde el VNA es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento y esta a su vez es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar, en este caso se estimó el 6%.

El resultado fue de 4 830,5, lo que quiere decir que el proyecto de inversión es viable, porque genera una ganancia adicional.

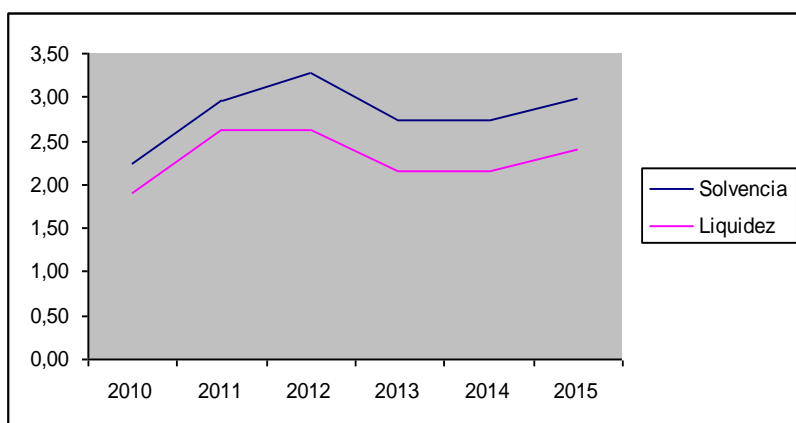
La Tasa interna de retorno (**TIR**) es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el Valor Neto Actual sea igual a la inversión (VAN igual a 0), es la máxima TD (tasa de descuento). Para este caso la Tasa Interna de Retorno es del 8,51%, lo que ratifica la factibilidad de la inversión al resultar por

encima de la tasa de descuento.

El **índice de liquidez** muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos, este indicador tiene un comportamiento positivo ya que se proyecta una capacidad de la empresa para cubrir sus deudas con los activos más líquidos desde 1,90 veces en el 2010 a 2,40 veces en el 2015. Ver Anexo No- 15

El **índice de solvencia** muestra un comportamiento favorable ya que se proyecta una capacidad de la empresa para cubrir sus deudas de entre 2,25 veces en el 2010 a 2,98 veces en el 2015.

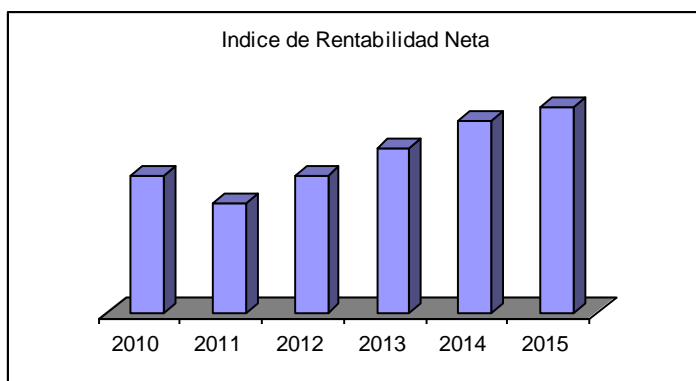
Gráfico 3. Proyección de los Índices de Solvencia y Liquidez



Fuente: Adaptado del Estado de Situación Proyectado.

Un índice de **Rentabilidad favorable** al proyectarse un crecimiento durante los cinco años.

Grafico 4. Comportamiento del Índice de Rentabilidad Neta



Fuente: Adaptado del Estado de Situación Proyectado.

Mide el por ciento que representa la Utilidad Neta con relación a las Ventas Netas, mide la factibilidad de convertir las ventas en utilidad. Existe una variación del 2010 al 2015 positiva ya que a pesar de haberse proyectado una disminución para el 2011 ya en el 2013 se logran niveles superiores a los del 2010 de utilidad sobre las ventas, los que se van incrementando hasta el 2015.

Los índices financieros analizados permiten afirmar que desde el punto de vista financiero el negocio de arrendamiento de inmuebles es factible.

VIII- Riesgos y Acciones a ejecutar:

Como Resultado del análisis del Macro y Microentorno del mercado, así como del análisis interno se derivan las principales dificultades que inciden en la comercialización.

1. La crisis económica mundial, que como parte de la globalización afecta la economía interna, limitando los recursos financieros, materiales y humanos para reparar la totalidad de los inmuebles del fondo inmobiliario disponible que se encuentran vacíos por requerir acciones constructivas para su comercialización, así como para lograr una rápida respuesta a los problemas constructivos que se presentan en los inmuebles rentados.

Lo anterior se fundamenta en el hecho que el servicio de arrendamiento de inmuebles es una actividad altamente rentable, que se presta en un 80% a un sector del mercado que introduce dinero fresco al país, que además en muchos casos recupera con relativa rapidez el valor invertido. Estos recursos, además, podrían considerarse como costo de la mercancía, debido a que no es para crear nuevas capacidades, sino enteramente para posibilitar que el producto (inmueble) pueda ser comercializado.

En este sentido también constituye un riesgo para el servicio inmobiliario el hecho que por problemas económicos se vea limitada la entrada al país de nuevos clientes potenciales.

2. El hecho de que surjan como competidores otras inmobiliarias que ofrezcan un servicio de más calidad, especializado y personalizado.
3. Las tarifas mínimas establecidas en la Resolución 281/09 del Ministerio de Finanzas y Precios en muchos casos encarecieron considerablemente los precios para la renta de inmuebles que, fundamentalmente para los clientes no diplomáticos, han ocasionado que entreguen los inmuebles rentados o soliciten inmuebles mas pequeños, con los cuales no se cuenta en la medida necesaria para satisfacer esas nuevas necesidades, todo lo que disminuye el nivel de la facturación.

Principales Propuestas de acción que se deben acometer para eliminar las barreras.

- 1 Materializar la necesidad de incrementar los recursos financieros que permitan crear las condiciones para elevar el nivel de inmuebles reparados y listos para su comercialización.
- 2 Trazar una estrategia de manera que se logren altos niveles de

competitividad y exclusividad en el mercado, lograr introducir de manera paulatina servicios conexos, modernizar el mobiliario y equipamiento en los inmuebles de manera que el cliente vea a la Inmobiliaria Siboney Palco como el único capaz de dar respuesta a sus requerimientos.

- 2 Realizar el estudio que permita determinar las tarifas mínimas más convenientes para la renta de inmuebles, tomando en consideración la influencia de la actual situación económica internacional en el segmento de mercado que recibe este servicio en el país, así como lo que resulta más apropiado desde el punto de vista de la elevación de la captación de divisas por este concepto.

Conclusiones

Con este trabajo se ha elaborado el plan de negocio del servicio de arrendamiento de inmuebles de la División Inmobiliaria Siboney Palco, 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, afirmándose que:

El negocio es factible desde el punto de vista del mercado, ya que la División Inmobiliaria Siboney Palco tiene más del 60% del total de inmuebles para arrendar de los existentes en el mercado, situándola en mejor posición en cuanto a las posibilidades de cubrir la demanda de sus clientes, es un negocio en etapa de crecimiento y consolidación en las condiciones actuales, además existe una demanda creciente, posee un gran número de inmuebles que serán incorporados a la comercialización luego de ejecutarles acciones constructivas y de inversión, existen altos índices de ocupación de los inmuebles de la competencia, convirtiéndose esto en una oportunidad para la Inmobiliaria Siboney Palco.

En cuanto a lo organizacional, la División Inmobiliaria Siboney Palco cuenta con los recursos materiales y financieros que garanticen la satisfacción del cliente y se proyecta una estructura basada esencialmente en que el personal esté entrenado en la forma en que la empresa ha diseñado debe tratarse al cliente, que todo el personal esté dispuesto a desplegar los mayores esfuerzos posibles para que el cliente sienta que es lo más importante para la empresa, traducido esto en buen trato, respuesta rápida ante sus quejas y dificultades y por supuesto, rápida solución de sus problemas, identificándose como áreas de resultados claves, la Gestión Comercial, Capital Humano, Calidad e Inversión y Mantenimiento.

La División Inmobiliaria Palco podrá sostener su liderazgo no solo porque está en condiciones de ofertar el mayor volumen de servicio, sino porque además el cliente percibe en ella la mejor opción para sus necesidades.

En cuanto a lo financiero con una mayor satisfacción del cliente mediante ofertas de inmuebles de manera oportuna y en correspondencia con sus solicitudes, se logrará incrementar el índice de repitencia de los mismos, así como captar nuevos clientes, y a su vez obtener incrementos en los niveles de ingresos, de rentabilidad y de beneficios para la empresa de manera que se produzca un mayor aporte.

Recomendaciones:

Se recomienda a la Administración de la Inmobiliaria Siboney Palco que utilice este trabajo como un instrumento a partir de su actualización sistemática, para analizar las potencialidades del servicio, de manera que se logre cada vez un mayor crecimiento de los niveles de ventas, de satisfacción del cliente y de productividad.

Bibliografía:

Agencia Empleadora de Cubase, Plan de Negocios del 2002.

Acosta Altamirano, Jaime. "Apuntes de Administración Financiera I". Edición 1991

Akoff, R. Planificación de la empresa del futuro, Editorial Limasa. Mexico. 1992.

Bangs, David H. The business planning guide: creating a plan for success in your own business. Chicago Dearborn Financial Publishing 1998-216p cod 1734.

Barrow Paul. Como preparar y poner en marcha Planes de Negocios/ Paul Barrow Barcelona: Gestión 2000-2002. 275p cod 1580.

Guerrero, Manuel Andrés. Elementos de un Plan de Negocios. <http://www.gestiopolis.com>, 2001.

<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>

Ignacio Cruz Roche y Mario Martínez Tercero. " El Plan de Marketing en la PYME.

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 1997-207 p cod 1056.

Mapcal. (1994). El Plan de Negocios. Guías de gestión de la Pequeña Empresa. Publicado por Ediciones Díaz de Santos.

Méndez, J. Silvestre. "Fundamentos de Economía". Mc Graw-Hill 3era Edición. Pág.13

Phillip Kotler. " Marketing Management: Análisis, Planning and Control. EUA",

Prentice Hall, Capitulo 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 (2001). Publicado por Pearson Educación.

Sánchez Lozano, Alfonso. El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial McGraw-Hill México, 1993.

Saporosi, Gerardo, Clínica Empresarial: Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios/ Gerardo Saporosi- Buenos Aires Machi, 1997- 362p cod 1144.

Santesmases, Miguel, "Marketing: conceptos y estrategias" Ed. Pirámide, 4ta Edic, 1999.

Siegel, Eric S. El plan empresarial: La guía de Ernest & Young/ Eric S. Siegel, Loren A Schltz, Brian R. Ford, David C. Carney- Madrid: Díaz de Santos, 1994- 171p cod 1523.

Stanton, W, M, Etzel y B. Walter. Fundamentos de Marketing. México, Mc. Graw-Hill, 2004.

Zamorano García, Enrique. "Equilibrio Financiero de las Empresas". IMCP, A. C. Pág. 112.

Trabajo de curso en la Maestría en Dirección que impartió el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Tesis de Maestría en Dirección titulada "Plan de Negocios de una Factoría de Software en la Empresa Desoft", elaborada por la Ingeniera Iliana Gómez Cárdenas U.H. 2008.

Oscar Bravo Peláez. Como elaborar un plan de negocios.

[WWW.google/sears/planes de negocios/](http://WWW.google/sears/planes%20de%20negocios/)

www.alojamientoenlahabana.com.

WWW.myownbusiness.org/espanol/S2.