

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril 1981



“Decisiones con decisión”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

Pablo Quijano Puech

Director: Mtra. Marisol De Pando Gutierrez

Lector: Dr. Mario Alberto Doria Serrano

Lector: Mtra. Gabriela Assaf Medina.

Ciudad de México, 2019

"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad".

Índice

Introducción.....	2
Caso.....	3
Referencias.....	13
Anexo.....	14
Solución.....	23
Conclusión.....	32

Introducción al documento

Este documento fue realizado con fines académicos para obtener el grado de Maestro en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

El caso fue escrito por la situación compleja que estoy viviendo en la empresa para la que trabajo, al ser un corporativo familiar la forma de operar y la toma de decisiones es diferente a un corporativo tradicional. En el análisis del caso podremos observar cómo es la operación de un corporativo familiar, en donde muchas veces los intereses particulares se interponen a los generales, problemas en los desarrollos inmobiliarios, toma de decisiones unilaterales y en ocasiones sin medir consecuencias, encontraremos hechos en la toma de decisiones que afectan a unos para apoyar a otros y los problemas que surgen a raíz de éstos.

Lograr el crecimiento profesional poniendo en práctica los conocimientos enfocado en la negociación.

Caso Decisiones con decisión

Introducción

Pedro desarrolla una función administrativa, operativa y de desarrollo de proyectos donde muchas veces se compagina una con la otra dentro un corporativo familiar, él se encargaba de dos negocios en la playa donde lleva una marina y un campo de golf, paralelo a esto un desarrollo inmobiliario también en la ciudad de Manzanillo.

Recientemente su jefe Luis le pidió apoyo en otra empresa del corporativo, un desarrollo recién adquirido denominado “Residencial Tultitlán”, el cual está proyectado para tener 1,100 departamentos y alrededor de 100 casas. El desarrollo se inició en 2014. Como parte de la promoción de ventas, se estableció que al comprar su hogar y estar al corriente con los pagos de mantenimiento, los propietarios tendrían derecho a usar las amenidades (alberca, chapoteadero, gimnasio, cafetería, área de niños, entre otros).

Al día de hoy se han entregado 429 departamentos y 35 casas, Luis ha comunicado a Pedro que ha vendido el terreno donde se encontrarían dichas amenidades, el nuevo propietario es una filial del grupo, la que opera en Manzanillo, derivado de esto pide a Pedro cambiar la forma de operar las amenidades para convertirlas en una empresa lucrativa independiente, la cual llamaremos “Club Deportivo.”

Este cambio incluye que Pedro debe negociar con los propietarios del complejo el contrato verbal de las amenidades, ya no tendrán derecho al uso de ellas si no pagan una cuota/membresía.

¿Qué estrategia debe seguir esta compañía para cumplir con el objetivo de convertir al “Club Deportivo” en una entrada adicional de dinero, pero que los compradores originales acepten, de manera que no exista un riesgo de conflictos judiciales? Esto implica diseñar nuevas estrategias de marketing y comercialización.

Antecedentes

La empresa.

Grupo FRAN, es un corporativo familiar creado por el patriarca Don Gustavo en 1995, de ahí se deriva la inversión en diferentes empresas, algunas de ellas son operadas por el propio corporativo y otras no. Dentro del corporativo trabajan 30 personas (sin contar a los dueños).

Don Gustavo tiene 3 hijos, Hugo, Paco y Luis, de 56 a 50 años, a lo largo de los años ellos han adquirido diferentes empresas para ir creciendo las operaciones del corporativo. Algunos ejemplos de estas adquisiciones son: unos terrenos en Manzanillo donde está la marina y el campo de golf, restaurantes, fondos de inversión, fábrica de salsas, etc.

En 2018 adquirieron un desarrollo inmobiliario en Tultitlán que constaba de 4 torres terminadas y dos cotos de casas de un total de 11, cada torre tiene su identidad propia al igual que un régimen de propiedad en condominio.

El gigante inmobiliario en México.

El sector inmobiliario en México representa el 14,1% del PIB¹, da empleo a más de 6, 202,721² personas, actualmente la necesidad de hogares en el país es de 34, 69,508³, existen registradas 18,637⁴ empresas dedicadas al desarrollo inmobiliario, mientras que las constructoras son 3,383⁵ los principales mercados en los que se divide son: High end, interés medio e interés social.

1. Vivienda - 59%
2. Vivienda Vacacional - 6%
3. Hoteles - 8%
4. Oficinas - 12%
5. Parques Industriales - 4%
6. Comercial - 12%

(Cifras no suman 100% por estar redondeadas⁶)

SEGMENTOS DE MERCADO - ENERO 2018

S.M.D. General en México \$88.36

S.M.M. General en México \$2,686.14

VIVIENDA								
SEGMENTO	RANGO DE PRECIOS (Pesos)			Rango en VSM	Cajón Salarial	Rango de INGRESO (Pesos)		
ECONÓMICA	De 1	hasta	\$ 343,826.43	De 1 hasta 128 VSM	<= 1.99	Menor	a	\$ 5,345.43
TRADICIONAL BAJO (A)	\$ 343,826.44	hasta	\$ 376,060.16	De 128.01 VSM hasta 140 VSM	De 2.00 a 3.99	De	\$ 5,345.44	a \$ 10,744.58
TRADICIONAL BAJO (B)	\$ 376,060.17	hasta	\$ 424,410.75	De 140.01 VSM hasta 158 VSM				
TRADICIONAL (A)	\$ 424,410.76	hasta	\$ 537,228.80	De 158.01 VSM hasta 200 VSM	De 4.00 a 10.99	De	\$ 10,744.59	a \$ 29,547.58
TRADICIONAL (B)	\$ 537,228.81	hasta	\$ 617,813.12	De 200.01 VSM hasta 230 VSM				
TRADICIONAL PLUS (A)	\$ 617,813.13	hasta	\$ 805,843.20	De 230.01 VSM hasta 300 VSM				
TRADICIONAL PLUS (B)	\$ 805,843.21	hasta	\$ 1,007,304.00	De 300.01 VSM hasta 375 VSM				
MEDIA	\$ 1,007,304.01	hasta	\$ 1,985,060.42	De 375.01 VSM hasta 739 VSM	>= 11	Mayor	a	\$ 29,547.58
RESIDENCIAL	mayor	a	\$ 1,985,060.43	Mayor a 739 VSM				

Fuente: Elaboración Propia con base en S.M.D \$88.36 y S.M.M. \$2,686.14 Considerando Rangos VSM y cajón salarial.

Antecedentes Residencial Tultitlán.

Es una sociedad mexicana, su giro principal es el desarrollo de vivienda integrada vertical y horizontalmente, especializada en la construcción y comercialización de viviendas de interés económico, medio y residencial en México.

Inició operaciones en 1993, durante estos 25 años ha diseñado, construido y vendido más de 46,000 viviendas principalmente en los estados de México, Jalisco, Nuevo León, Veracruz, Puebla, Hidalgo, Sinaloa y Nayarit. A ellos es a quienes se les compra el desarrollo.

Quién comprará el producto.

Residencial Tultitlán, el desarrollo en cuestión, va enfocado al mercado de interés medio, personas que en promedio deben de tener ingresos de al menos \$29,600 pesos, estos departamentos tienen un valor de venta que va de 1.8 a 2.5mdp.

Hombres y mujeres, solteros y/o casados de 26 a 45 años, NSE C+ (rango de ingresos mensual \$25mil a \$65mil) que se encuentren en el proceso de compra de un departamento con valor de 2mdp a 3mdp, en el Edo. México, zona norte.

El segmento al cual está dirigido el producto es sumamente atractivo por la alta demanda de vivienda segura y con accesos rápidos, se estima que solamente en Tultitlán hay una demanda anual de 1000 viviendas.

Los clientes del residencial son gerentes de nivel medio, directivos intermedios o profesionales, gustan de la seguridad de donde viven y la accesibilidad a diferentes puntos de la ciudad, que les dé mayor estatus del cual vienen, poder presumir de su estilo de vida venido a más, aferrados a sus decisiones, luchadores de la vida, compradores impulsivos se dejan llevar más por el que dirán y recomendaciones de amigos, familia que por una compra más racional.

Son viajeros frecuentes por el trabajo por lo cual la seguridad que da el producto es muy atractivo para ellos, son parejas jóvenes que los dos trabajan y desean empezar a crecer la familia en un ambiente controlado, las actividades físicas dentro de un gimnasio por la falta de tiempo.

Producto.

Residencial Tultitlán, consta de 11 torres de 96 departamentos cada uno y 3 cotos de casas de distintos tamaños, casa club y área de comercios.

La primeras 5 torres no tienen un salón de usos múltiples propia, a partir de la 6 sí.

Tipos de departamentos: 75m², 88m² y 95m² planos.

Precio de venta \$24,000 pesos m²

Cuenta con una asociación de colonos la cual fue fundada por la desarrolladora y tiene como asociados a las 11 torres, 3 cotos de casa, la casa club y los locales comerciales.

Una vez entregados los departamentos, cada torre tendrá su propia administración independiente a la asociación de colonos.

Gracias a su inmejorable ubicación, tamaño y acabados de primera, la absorción de vivienda es mayor a la competencia con una media de 7 viviendas mensuales.

Al ser un residencial completamente bardeado y con altos estándares de seguridad es muy atractivo al igual que los locales comerciales de esa forma no tendrán que salir de sus casa para comprar lo básico o entretener a los niños fuera de la escuela.

Competencia.

La competencia que existe en el mercado del estado de México (zona norte) el sector de vivienda media es muy amplio, los desarrollos que compiten con “Residencial Tultitlan” son⁷:

DESARROLLO	AMENIDADES
PARQUE HACIENDA	Casa club, salón de usos múltiples (capacidad 100 personas) roof garden, asadores, gym, pista de jogging, llaves ecológicas, vigilancia.
ACALLI	Gym, ludoteca, salón de juegos infantiles, patio, wifi en área abierta, boiler de paso, roof garden, asadores, vigilancia, control de acceso, elevador, salón de usos múltiples.
FUENTES DE SANTA ELENA	Alberca techada, gym, salón de usos múltiples, vigilancia, elevador, bodega, control de acceso, áreas verdes.
RESIDENCIAL TERRAZE	Áreas verdes, proyección de Casa Club sin información aún, boiler de paso, vigilancia, control de acceso, elevador.
PALMARES SAN RAFAEL	Áreas verdes, juegos infantiles, calentador de paso, llaves ahorradoras, roof garden o terraza, vigilancia, control de acceso, bodega.
PALMARES BOSQUES DEL LAGO	Áreas verdes, área de juegos infantiles, vigilancia, control de acceso, bodega.
RESERVA DEL ROBLE	Salón inglés, salón de usos múltiples, ludoteca, juegos infantiles, canchas deportivas multiusos, alberca (carril de nado) gym, plaza, áreas verdes, spa, jacuzzi, pista de jogging, elevador, control de acceso, bodega. Patio central.
EL RISCO	Salón de usos múltiples (para 150 personas, \$2,000 por alquiler), gym, asadores, juegos infantiles, calentador de paso, llaves ahorradoras, vigilancia, control de acceso.
VIVE ESMERALDA	Salón de usos múltiples, juegos infantiles, cisterna, áreas verdes, vigilancia, elevador, control de acceso.
*ALTA VITTA	Gym, Salón de usos múltiples, casa club, alberca, salón inglés, cancha de futbol, paddle, cancha de tenis, vapor, juegos infantiles.
**MIRAVAL III	Gym, salon inglés, bussines center, salón de usos múltiples, área de juegos infantiles, duela basquet ball con vestidores y regaderas. (Club Berimbau).
JACARANDAS RESIDENCIAL	Canchas de pádel, juegos infantiles, gym, salón de usos múltiples, vigilancia, control de acceso, áreas verdes.

De la competencia directa podemos inferir que al no contar un club como tal dentro del desarrollo ni área para comercios, esto ayuda a que los clientes estén practicante cautivo s sin la necesidad de buscar en otro lado, esto ayudará a que el Club Deportivo sea más exitoso.

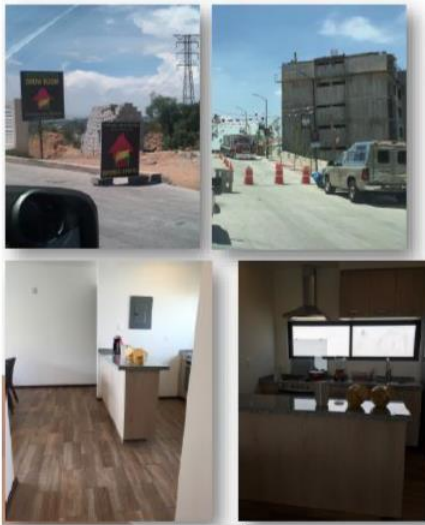
Parque Hacienda: Ubicado a 800m, desarrollo cuenta con grandes amenidades, una casa club con alberca, gimnasio, asadores 7 vigilancia las 24 horas, un desarrollo interesante ligeramente más caro \$27,000 x m2 por 95m2.

Acalli: Ubicado a menos de 1km, es considerado la competencia más directa por el tipo de acabados tiempo de entrega, tamaño (93m2) y precio muy competitivo \$24,924 x m2 las amenidades son parecidas, sin llegar a tener el club deportivo como tal.

Fuentes de Santa Elena: Ubicado a menos de 500m, este desarrollo es mucho más económico y más grande 105m2 y \$18,000 x m2, cuentan con alberca techada, algunas amenidades como gimnasio, salón de usos múltiples, los acabados son los que no entran a competir.

Palmares Bosques del Lago: Ubicado a más de 8km, por distancia no compete per el precio es inmejorable \$16,573 x m2 y miden 71m2, solo cuenta con área para niños y algunos jardines.

PARQUE HACIENDA



FUENTES DE SANTA ELENA



PALMARES BOSQUES DEL LAGO

ACALLI





Planteamiento del problema 1 “Club Deportivo Tultitlán”.

El desarrollo en cuestión cuenta con un club deportivo en cuya publicidad antes de ser adquirido por el grupo se había prometido como una amenidad para los propietarios, estos de manera verbal, en los trípticos impresos y en la página de internet, el uso de este se permitiría con el pago de mantenimiento de áreas comunes, al día de hoy este club fue adquirido por una empresa del corporativo, modificando sustancialmente toda promesa de que sería una amenidad.

Pedro debe realizar una estrategia para decirle a los inquilinos que este nuevo Club Deportivo no está incluido en la compra de la vivienda, a los propietarios se les lleva prometiendo desde 2014 que las amenidades quedarían en 2015, que este proyecto se entregará en septiembre 2019, y que además, ya no tendrán derecho de usarlo por el simple hecho de haber comprado una vivienda en el desarrollo, ahora deberán comprar su pase anual y pagar sus cuotas.

En los alrededores del club existen únicamente 4 gimnasios o clubes deportivos que son: Easy Fit Peri Norte, California Fitness Price Center, Sport City y Sports World, ninguno de los anteriores está suficientemente cerca para que sea amenazante, al estar dentro del desarrollo son un monopolio para los residentes.

“El sentir de los propietarios compradores”

Durante la investigación que hizo Pedro al entrar en esta nueva etapa en el desarrollo, se da cuenta que los propietarios se sienten engañados debido al cambio de último momento de la casa club, al ser vendida a un tercero, y no respetarles la promesa que sería incluido en su cuota de mantenimiento, y aunque esta prestación no está estipulada en el contrato formal de compraventa, sí fue una promesa que en realidad ocurrió y animó a varios a decantarse por este desarrollo.

La empresa que compró la casa club es una empresa del grupo que tiene operaciones en Manzanillo, la oferta ahora será por medio de un pase anual de 5,000 pesos y cuotas de mantenimiento de 1,000 pesos por persona.

Los condóminos han reaccionado de manera inesperada, quejas todo el día con la desarrolladora, han amenazado con demandas hasta el grado de poner mantas dentro de sus condominios como “no compres problemas”, “pedimos casa club como lo prometido”, “! exige calidad; hay filtraciones y fallas eléctricas” “4 años sin recibir nuestra torre con condiciones de calidad”.

Dentro del desarrollo en la torre 3, un inquilino ha tratado de boicotear la asociación de colonos que existe actualmente con una propia, dice tener a más de 30 condóminos con él. Por otro lado, hay un condómino de la torre 4 que tiene a 70 de su lado queriendo quitar las mantas y dejar que las cosas sigúan su curso, justificando que el pago de las amenidades es claro y que nadie nunca se los prometió gratis.

A raíz del descontento de los colonos, no pagan oportunamente la cuota de mantenimiento a la Asociación de Colonos.

Planteamiento del problema 2 “Vicios ocultos del desarrollo”.

Por otro lado la falta de seguimiento en post venta a vicios ocultos: en el contrato está estipulado un año de garantía contra entrega, el problema es que quieren después de 4 años hacer efectiva su garantía lo cual ya no es responsabilidad de la desarrolladora, esto ha llegado a tal grado que pusieron mantas para desalentar a los posibles nuevos compradores, ya que en estas fechas se están entregando los departamentos de la torre 5, se ha tenido únicamente 1 cancelación basada en las mantas⁸.

Normalmente cuando un desarrollo entrega el inmueble por ley el dueño tiene un año para hacer ejercer las garantías por vicios ocultos, una vez transcurrido este tiempo ya no se hace cargo el desarrollador. Aquí el problema es que algunos de estos problemas se llevan arrastrando años sin solución_hasta el punto que ya los propietarios amenazan con demandas (algunas ya se dieron), aunque ante PROFECO no hay ni una sola queja.

En la investigación salió la falta de atención y solución a las reclamaciones de vicios, los compradores anteriores, esto afecta directamente la reputación de la empresa, en promedio hay alrededor de 30 reclamaciones por departamento, pocas de gravedad.

¿Y ahora qué hacemos?

Pedro pide una cita con su jefe para ver de qué forma pueden dar frente a la crisis que se tiene en el residencial.

[Pedro] Hola Luis, tenemos un gran problema en Tultitlan, los vecinos están muy molestos desde que se les comunicó que la casa club fue vendida y que el nuevo dueño es quien pondrá los precios y las reglas. Están alegando que en sus contratos viene estipulado que la casa club es del desarrollo y será operado por la asociación de colonos así como el costo de operación sería absorbido por todos en un incremento de las cuotas de mantenimiento de áreas comunes.

[Luis] Tranquilo Pedro, los clientes no leyeron bien su contrato y en ningún lado está estipulado esto, además ese terreno cuando compramos el desarrollo tiene uso de suelo comercial y podemos venderlo en cualquier momento.

[Pedro] estoy de acuerdo, lo malo es que todos los argumentos de ventas de las primeras 3 torres y los dos cotos de casas incluían la “casa club” como amenidad de tu departamento, con un ligero costo extra, ya están pensando en demandarnos por publicidad engañosa y dolo.

Sí, ya se les comunicó en una reunión con los líderes de cada torre, que se vendió a un tercero al ser un terreno comercial.

Y eso que todavía no nos hemos manifestado como los nuevos dueños, precios forma de operar, etc.

[Luis] Tienes razón, tu eres el encargado de la operación de ese club ve preparando un Business Plan y lo vemos la próxima semana, incluye dos propuestas de precios, de membresías y de una vez como lo vamos a comunicar.

[Pedro] Que hacemos con los clientes de las primeras torres, ya están amenazando con poner lonas y vender sus departamentos.

[Luis] Mete la opción de descuento en la membresía siempre y cuando estén al corriente en sus cuotas de mantenimiento e inscritos en la asociación de colonos, y de ahí podemos tener respuesta a los clientes que se sienten “engañados”.

[Pedro] Por último, también se han manifestado que no cumplimos con lo prometido dentro de sus departamentos y/o casas, que los vicios ocultos y nos sé que tanta cosa.

[Luis] ok, esa no es tu cancha para eso está el director del proyecto, lo veo con él, que bueno que me dices, pero acuérdate que son dos cosas diferentes tu enfócate a lo tuyo, si te pide apoyo ayúdalo en tus tiempos libres, pero aprovechando que ya estás ahí piensa en algo también para los vicios ocultos y todo postventa.

[Pedro] perfecto, nos vemos la próxima semana cualquier cosa te marco.

[Luis] Pedro espérate sino otra opción se me ocurre darles un vale de \$10,000 a los clientes de la torre 5 ya que nos atrasamos en la entrega.

A ver si puedes organizar una red de propietarios contentos para contrarrestar las mantas con unas positivas.

O de últimas ponemos un letrero bien grande y claro que diga algo así: Club Deportivo Tultitlan, es un club deportivo que ofrecerá sus servicios a partir de septiembre 2019, inscripciones a partir de agosto en las oficinas del club.

[Pedro] Entendido, lo reviso y tomamos la mejor decisión.

Referencias

- ¹ El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Sector-inmobiliario-en-Mexico-con-potencial-20180119-0031.html> (Consultado el 09/febrero/2019)
- ² Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. <http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/> (Consultado el 15/febrero/2019)
- ³ Comisión Nacional de Vivienda. http://sniiv.conavi.gob.mx/Reports/Conapo/Proy_Hog.aspx (Consultado el 15/febrero/2019)
- ⁴ INEGI. <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/construccion.html#tema3> (Consultado el 15/febrero/2019)
- ⁵ INEGI. <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/construccion.html#tema1> (Consultado el 15/febrero/2019)
- ⁶ BRIQ. <https://www.briq.mx/articulo/el-mercado-inmobiliario-en-mexico> (consultado el 08/febrero/2019)
- ⁷ Irigoyen Inteligencia de Mercado. Estudio de Dinámica de Mercado. <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ijkGfw-9wNcJNYUgJdmy6m95qFMx3QrM&ll=19.574817510647932%2C-99.23890384999998&z=12>
- ⁸ Archivo anexo

ANEXO

FOCUS GROUP

RESIDENTES



Evaluación y Definición de Concepto

AMENIDADES y CUOTAS DE MANTENIMIENTO/MEMBRESÍA.

- ✓ *Evaluación directa sobre la percepción de las amenidades propuestas y definición de las amenidades sugeridas para el proyecto.*
- ✓ *Aceptación de cuotas de mantenimiento y de cuotas de membresía para la Casa Club.*
- ✓ *Afinidad al proyecto.*
- ✓ *Nivel de satisfacción actual con el desarrollo.*
- ✓ *Explorar nivel de recomendación actual con el desarrollo.*

Metodología – SESIÓN Residentes

Objetivo

Objetivo del Estudio de Mercado

Desarrollar una dinámica grupal para definir y evaluar el concepto del Desarrollo Tultitlan, con respecto a las AMENIDADES del Desarrollo, así como explorar las cuotas de mantenimiento y las cuotas para una membresía de la Casas Club, con la finalidad de conocer a profundidad su opinión y evaluación sobre estos aspectos.

1 Sesión Tradicional – Metodología Cualitativa– Focus group

10 participantes

7 Titulares y 3 conyugues NSE C+ (\$40,000 A + \$65,000 ingreso mensual)

Instrumento de Evaluación

Guía de Tópicos Semi – Estructurada

Target

Hombres y mujeres, solteros y/o casados Residentes del desarrollo, que sean propietarios del depto. Lo habiten actualmente, o estén en el proceso de habitarlo, o que lo hayan comprado por inversión.

Características Perfil Participantes

- Los 10 participantes son Profesionistas: Arquitectos, Contadores, Administradores de Empresas, Mercadólogos.
- Los 10 participantes se encuentran en un rango de ingresos mensual de los \$40mil a los \$65mil.
- 6 de los 10 participantes se encuentran en un rango de los \$40mil a los \$45mil.
- 2 de los 10 participantes se encuentran en un rango de ingresos de mas de \$65mil
- 1 de los 10 participantes de los \$61mil a los \$65mil.
- 1 de los 10 participantes de los \$46 mil a los \$50mil.
- 7 de los 10 participantes son casados, 2 de los 10 participantes solteros y 1 de los 10 participantes, está en unión libre.
- 3 de ellos tienen hijos, 2 de ellos menores a los 11 años y un participante tiene un hijo de 21 años.
- Todos los participantes oscilan en un rango de edad de los 26 años a los 53 años.
- Ubicándose 8 de los 10 participantes en un rango de edad de los 26 a los 35 años de edad.
- 1 de 10 participantes de 23 años de edad
- 1 participante de 53 años de edad.

FOTOS SESIÓN RESIDENTES 27 JUNIO 2018

FOCUS GROUP 1 RESIDENTES



PRINCIPALES HALLAZGOS

QUE REPRESENTA TENER MI DEPARTAMENTO



Quién vive en mi DEPTO. IDEAL



➤ Profesionistas, que trabajan

➤ Que todos paguen el mantenimiento



➤ Familias chicas (de 2 a 3 hijos)



➤ Que sean vecinos cordiales

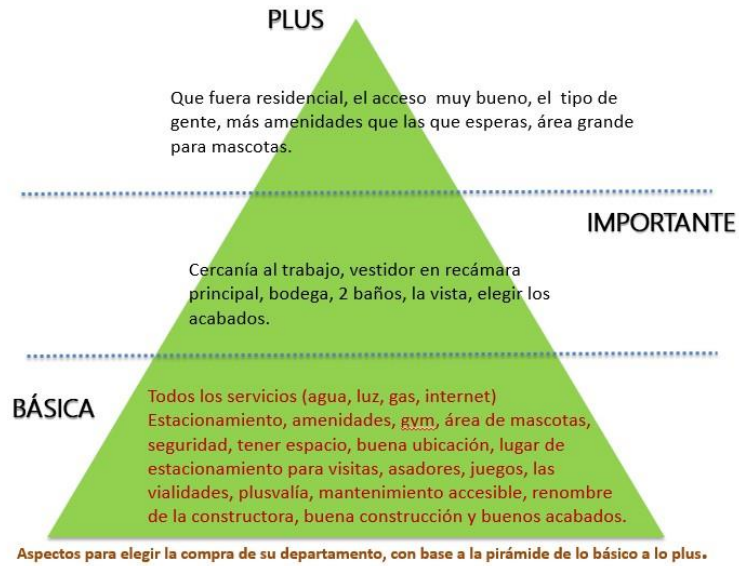


➤ Tienen camionetas o automóviles del año, o al menos del 2015 en adelante; pueden ser camionetas honda.



PIRÁMIDE DE VALOR

PARA LA ELECCIÓN DE COMPRA DE MI DEPARTAMENTO



CASA CLUB (AMENIDADES)

EVALUACIÓN= 6.5




CASA CLUB DEL DESARROLLO

EVALUACIÓN= 6.5

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alberca <input type="checkbox"/> Gimnasio <input type="checkbox"/> Salón de yoga. <input type="checkbox"/> La idea de tener todo eso dentro el desarrollo; "es maravilloso" <input type="checkbox"/> Si tuviera cuota de membresía te da exclusividad. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cafetería muy simple. <input type="checkbox"/> Salón de usos múltiples, insuficiente, debería de tener una división, "para realizar 2 eventos de manera simultánea" <input type="checkbox"/> Debería de haber un salón de usos múltiples para cada torre. <input type="checkbox"/> Pocas regaderas. <input type="checkbox"/> Falta de lockers. <input type="checkbox"/> La Casa Club, será Insuficiente para el número de Residentes que seremos al finalizar, todo el conjunto. <input type="checkbox"/> La ubicación de la Casa Club, es mala. <input type="checkbox"/> El diseño es muy diferente al que nos mostraron en videos, en un inicio. <input type="checkbox"/> Hacen falta mas amenidades <input type="checkbox"/> Falta de diseño en todo.

CASA CLUB – Evaluación por AMENIDAD



ALTO, PARAR, FOJO ROJO.	0 A 5
PREVENTIVO, REDISEÑAR	6 y 7
SEGUIR ADELANTE, AVANZAR CON ESO.	8 A 10

AMENIDAD	EVALUACIÓN
DISEÑO EN GENERAL CASA CLUB	7 <small>(LO PERCIBEN SIMPLE y CON POCO DISEÑO, ADEMÁS DE QUE NO ES EL MISMO CONCEPTO QUE SE LES VENDIÓ EN UN INICIO)</small>
GYM	6.9 <small>(PERCIBEN QUE HAY POCOS LOCKERS y POCOS APARATOS; ADEMÁS QUE LES DESAGRADA LA IDEA DE QUE NO HAYA REGADERAS PARA USO EXCLUSIVO DEL GYM)</small>
ALBERCA	8.3
CHAPOTEADERO	8.9
SALÓN USOS MÚLTIPLES	5.0 <small>(CONSIDERAN INSUFICIENTE QUE SOLO TENGA UN SALÓN DE USOS MÚLTIPLES PARA TODO EL DESARROLLO y ESO LES CAUSA MOLESTIA)</small>
SALÓN YOGA	7.3
REGADERAS/ VESTIDORES	5.1 <small>(CONSIDERAN INSUFICIENTES LAS REGADERAS)</small>

*VERBALIZACIONES RESIDENTES

CASA CLUB y AÉAS COMUNES



“Me preocupa mucho el tamaño que va a tener, siento que es muy pequeño, para el número de Residentes que seremos”

“La Casa Club implicaría seguridad, estabilidad, tranquilidad; ojalá nos den su mejor opción”

“Que definan el tamaño real de la alberca y que tengan renders bien hechos para mostrar”

“Que tengan, al menos 3 salones de usos múltiples, para todo el desarrollo”

“En las áreas comunes hay muchos temas que se tardan en solucionar; pisos rotos, grietas, filtración de aire y agua”

“Los acabados del estacionamiento son terribles, les quedaron muchos detalles”

“Fueron diferentes los renders presentados ahora, a los que me mostraron cuando compré”

“Espero que cuando entreguen la Casa Club, los acabados reales sean de calidad y con concepto Residencial”

“Qué por favor cumplan con los tiempos de entrega”

*FRASES QUE EXPRESARON LOS Residentes EN SENTIDO LITERAL.

MANTENIMIENTO

EVALUACIÓN y SUGERENCIA POR LOS RESIDENTES



➤ **MANTENIMIENTO ACTUAL DE AS COMUNES).**

- \$1,350. Los Residentes expresan estar de acuerdo con el monto de mantenimiento, que pagan actualmente.

➤ **MANTENIMIENTO MENSUAL SUGERIDO PARA EL DESARROLLO INCLUYENDO LAS ÁREAS COMUNES ACTUALES, MÁS LA CASA CLUB YA EN FUNCIONAMIENTO, BAJO EL SUPUESTO QUE LA CASA CLUB SEA DE USO PARA TODOS LOS Residentes**

➤ De \$1, 800 a \$2,025 mensuales.

➤ **BAJO EL SUPUESTO DE EXISTIR UNA MEMBRESÍA, PARA QUE SOLO QUIEN LA PAGUE, PUEDA HACER USO DE LAS INSTALACIONES DE LA CASA CLUB.**

- El pago anual de la Membresía sugerida es de \$7,500 más el mantenimiento mensual que se tiene actualmente de \$1,350.

QUE ME QUEDÓ A DEBER



- Una terraza o un balcón en mi depto.
- Un roof garden
- La iluminación en general, dentro del desarrollo y en calles aledañas a el.
- Poner malla o una barda en el terreno baldío colindante al desarrollo.
- Por lo menos considerar 30 lugares para visitas.
- Que todos los deptos. tuvieran estacionamiento techado.
- Poder elegir los acabados de mi depto.
- Una pista para correr.

“QUE CUMPLAN CON LO QUE ME PROMETIERON DE AMENIDADES AL INICIO DE MI COMPRA”

- Ludoteca
- Sala de cine
- Cancha de Tenis
- Cancha de Pádel
- Salas de estar
- Sauna y vapor

“Por favor, tengan congruencia con el video que nos mostraron, cuando nos estaban vendiendo”

“No me están dando, lo que me vendieron”

CONCLUSIONES

Con base en el estudio realizado, se observa que los Residentes, al adquirir su departamento se sintieron satisfechos con la compra que hicieron; durante la sesión de grupo expresaron que encuentran una excelente relación de costo - beneficio en su compra, es decir, consideran que el precio que pagaron por lo que obtuvieron valió la pena. Los Residentes de en su mayoría son matrimonios jóvenes o Profesionistas que por primera vez obtienen su patrimonio. Al inicio de la sesión, se muestran optimistas y satisfechos con respecto a la compra que realizaron y mencionan que parte de los beneficios que obtuvieron al comprar su depto.son: la cercanía a sus trabajos, el sentirse más seguros viviendo en un desarrollo cerrado y con control de acceso, les entusiasma la idea de que dentro del desarrollo tengan una Casa Club en la que puedan disfrutar y pasar su tiempo libre, además de que tienen la convicción de que su departamento tendrá plusvalía y eso reforzará cada vez más, que su compra fue una buena inversión, además de hacerse de su patrimonio. Y expresan que si recomendarían a familiares y amigos que compraran su depto.

*VERBALIZACIONES

“Tengo 35 años, estudié mercadotecnia y trabajo en el área de compras del Sam's; vivo en la torre 3; me entregaron el 30 de abril del 2017, llevo ahí un año viviendo y la verdad es que cuando llegamos ahí nos enamoramos por completo del lugar y dijimos ;Aquí vamos a vivir! estamos contentos, espero contribuir para que cada vez sea un lugar mejor y para que la plusvalía aumente”.

“Tengo 24 años, estoy casado, trabajo en ventas; nosotros compramos en la torre 5, me encanta estar con mi familia, los deportes y el trabajo, además de estar con mi hija que tiene un año; tuvimos varias opciones, pero tultitlan fue la primera que nos encantó”.

*FRASES QUE EXPRESARON LOS Residentes EN SENTIDO LITERAL.

CONCLUSIONES

Sin embargo una vez, que los Residentes evaluaron la Casa Club y las Amenidades, se mostraron decepcionados y mencionaron que no es lo mismo que les vendieron desde un inicio; consideran principalmente que la Casa Club sería insuficiente para la cantidad de Residentes que serían una vez concluidas todas las torres que se tienen contemplado hacer en el desarrollo; ésto les causa conflicto ya que piensan que las instalaciones estarán saturadas y quizás no puedan hacer uso de ellas.

El que cuente únicamente con un salón de usos múltiples, consideran que es muy poco y opinan que al menos deberían de haber 3 salones de usos múltiples para todo el desarrollo. Incluso hay quien considera que se debió de hacer un salón de usos múltiples por torre.

Con respecto al gym, expresaron que les gustaría que contara con un mayor número de lockers y que hubiera regaderas para uso exclusivo del gym.

Se mostraron insatisfechos con el diseño y concepto en general de la Casa Club, diciendo que es muy simple, austero y que además no coincide con el concepto y diseño original que les vendieron desde un inicio. Exigen que cumplan con las amenidades que se prometieron desde un inicio y que incluso aparecían en un video que les mostraron.

Con respecto al pago de mantenimiento, consideran que lo que pagan actualmente esta bien (**\$1,350**) y que el monto máximo de mantenimiento que estarían dispuestos a pagar, con la Casa Club ya en funcionamiento y para uso de todos los Residentes es de **\$2,025 mensuales**.

En caso de que la Casa Club contara con una membresía anual, ellos estarían dispuestos a pagar **\$7,500** más el mantenimiento mensual que se tiene actualmente de **\$1,350**.

CONCLUSIONES

Para algunos Residentes la idea de contar con una membresía les genera la idea de exclusividad y les permite tener confianza en que las instalaciones no estarían saturadas y podrían hacer uso de ellas sin problema.

En un inicio de la sesión, los Residentes expresaron que claro que recomendarían a familiares y amigos, incluso en la sesión había un Residente que recomendó a un compañero de trabajo que comprara y él también se encontraba en la sesión de grupo; quien lo recomendó expresó que había recibido una tarjeta de Liverpool con \$5,000. Sin embargo después de las evaluaciones a la Casa Club y a las Amenidades en general, los Residentes expresaron que ya no tenían interés en recomendar, puesto que se sentían engañados por la empresa que les vendió con respecto a este tema y que al no tener claridad del equipamiento, no recomendarían.

Es importante que con base en el presente estudio, se refuercen lo puntos débiles que los Residentes perciben del desarrollo, con la finalidad de revertir esa impresión y lograr que los Residentes se sientan satisfechos con su compra y continúen recomendando.

Así mismo trabajando con todos éstos puntos, se fortalezca el desarrollo y este concluya de manera exitosa todo el proyecto.

SOLUCIÓN

¿Soluciones o tapamos el sol con un dedo?

Se plantean diferentes soluciones para los diferentes problemas, el descontento de los vecinos por las entregas, la mala respuesta de desarrollador tanto a vicios ocultos como a peticiones de áreas comunes, el engaño de la casa club, y el más importante para Pedro como operar la casa club de tal manera que incluya algún descuento o preferencia a los clientes del desarrollo, que se llene para no tener que abrir las puertas a personas que no viven dentro.

Hechos.

Pedro:

- Trabaja para Grupo FRAN.
- Luis es su jefe.
- Ha trabajado en muchas de las empresas del grupo.
- Actualmente está encargado de la casa club de un desarrollo.
- Debe comunicar a los clientes del desarrollo que no son amenidades sino un negocio.
- Pedro debe resolver el tema de las amenidades vs. Casa club minimizando el riesgo para la compañía.
- Empresa: Familiar dedicada a invertir y/o operar empresas de distintas industrias.
- Dentro del grupo existe un desarrollo llamado "Residencial Tultitlán".

Industria inmobiliaria:

- Genera 14,1% del PIB
- Ofrece Empleos a 6, 202,721
- 18,637 empresas dedicadas al desarrollo inmobiliario,
- 3,383 constructoras

El desarrollo

- Residencial Tultitlan es un desarrollo del grupo FRAN.
- Constará de 1100 viviendas en el Estado de México.
- Precio de venta \$24,000 pesos m²
- Competencia directa:
 - Parque Hacienda
 - Fuentes de Santa Elena
 - Acalli
 - Palmares Bosques del Lago
- Promesa de amenidades en publicidad que no se cumple.
- En ningún contrato estipula que se incluye en la compra la casa club.
- Casa club operada por una empresa filial de Grupo FRAN.

- Quejas de los clientes por engaño de amenidades.
- Los clientes tratan de vender sus departamentos de segunda mano.

Club Deportivo Tultitlán:

- Prometido por la desarrolladora como amenidades, antes de ser adquirido por el corporativo.
- Publicidad engañosa.
- Fue comprado por una empresa filial al grupo.
- Ya no se ofrece como amenidad.
- Ahora es una empresa independiente con fines de lucro.
- Costará \$5,000 pesos el pase anual y \$1,000 pesos la cuota de mantenimiento mensual.
- Cientes enojados.
- Se sienten engañados por la forma en que operara el deportivo.
- Exigen todo el tiempo resolución de los vicios ocultos.
- Quieren que se les entregue sus amenidades.
- Colocaron lonas por todo el residencial.
- Boicot en la asociación de colonos.
- Poca claridad en forma de operar.
- Posibles demandas.
- No hay quejas en PROFECO.
- Vicios ocultos sin resolver por años.

Propuesta de Luis:

- Darles dinero para remendar el daño de los anteriores dueños.
- Comunicarles claramente que el club tendrá un costo.
- Crear una red de propietarios contentos.

Pedro:

- Tiene que elegir con quiénes negociar.
- Escoger que es lo que debe negociar.
- Tener una solución a los distintos problemas.

ANALISIS

Análisis FODA

Objetivo: Identificar los elementos internos y externos para negociar los términos del cambio de los contratos, escrito y verbal, con los clientes del residencial con el Club Deportivo, principal problema que tiene Pedro para comunicar que ya no son amenidades.

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Condóminos ya instalados y satisfechos en lo general• Poder de negociación basado en la experiencia del grupo y la posibilidad de contratar a expertos	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Engaño en contrato verbal• Publicidad engañosa
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Restructurar la confianza con clientes• Mejorar el atractivo del resto del desarrollo	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Demandas judiciales• Baja aceptación del club• Nuevas acciones de los inconformes• Baja en ventas

Análisis Roles de Mintzberg ¹

Objetivo: Demostrar las habilidades de Pedro para comunicarse con los distintos actores del caso, haciendo énfasis en la negociación.

Qué rol y como deberá de manejarlo Pedro, para comunicar que ya no son amenidades sino un negocio, para seguir dando resultados en la empresa y minimizar cualquier riesgo de esta.

Los tres Roles Interpersonales:

- En el Rol de Representante: Al trabajar directamente en Grupo FRAN su lealtad es con ellos, por lo cual deberá defender los intereses de esta a toda costa, siempre y cuando no vayan en contra de sus principios e ideales y sea legal.

- En el Rol Relacional: Pedro debe relacionarse con los clientes descontentos y los posibles clientes para tranquilizarlos y explicarles la situación y como se resolverá.

- En el Rol de Líder: Pedro debe saber qué y cómo comunicar de manera correcta pero cuidando las partes confidenciales (no todos deben de saber todo), como si todos van por el camino correcto el grupo tendrá mejores resultados.

¹Mintzberg, Henry; Quinn, James B. y Voyer, John. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

Los tres Roles Informativos:

- En el Rol de Monitor: Pedro tiene y tendrá la responsabilidad de recolectar, mantener y procesar toda la información creada por las empresas en las que participa que sean útiles para el grupo.
- En el Rol de Diseminador: Con la información que posee, debe de difundirla de una manera adecuada, cuidando siempre a quien le confiara dicha información ya que gran parte de ella será confidencial.
- En el Rol de Vocero: En momentos críticos o de sostener una postura oficial de la empresa con temas que le competen, Pedro será quien caracterice dicha voz.

Los cuatro Roles Decisionales:

- En el Rol de Emprendedor: Pedro al tener ciertas habilidades por sus conocimientos, experiencias y edad, se le ha confiado la creación y posteriormente el manejo del club deportivo, es tendrá que estar de la mando del gerente un par de meses y después seguir con el siguiente proyecto.
- En el Rol de Manejador de Conflictos: Pedro se encuentra actualmente entre las disposiciones de su jefe y la forma en la que el desarrollo quiere manejar el proceso de comercialización del club, deberá de entender las dos posiciones para llegar a un acuerdo que beneficie a todos.
- En el Rol de Asignador de Recursos: Al ser el líder del proyecto Pedro debe saber cuánto y cómo asignara los recursos, una vez aprobados por Luis.
- En el Rol de Negociador: Probablemente en estos momentos el rol más importante sea el de negociador, ya que en sus manos está el proponer y lograr el cambio del contrato con los propietarios, mencionando que él es el nuevo responsable del Club, que la empresa que representa adquirió el terreno, la construcción del club, que anteriormente les fue prometido como amenidad, y ahora es un negocio, liderado con enojos insultos, pero al final ellos compraron con todas las de la ley y si existe alguna discrepancia con lo prometido se tendrán que dirigir con la desarrolladora y no con él. Tratando de negociar al mismo tiempo con el desarrollador algún paquete de membresías para que se las den a sus clientes molestos.

Análisis ventajas y desventajas del club

Objetivo: A partir del *focus groups* se analizan los pros y contras del proyecto.

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Alberca • Gimnasio • Salón de yoga. • La idea de tener todo eso dentro el desarrollo; “es maravilloso” • Si tuviera cuota de membresía te da exclusividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cafetería muy simple. • Salón de usos múltiples, insuficiente, • Pocas regaderas. • Falta de lockers. • La Casa Club, será Insuficiente para el número de Residentes que serán al finalizar, todo el conjunto. • La ubicación de la Casa Club, es mala. • El diseño es muy diferente al que nos mostraron en videos, en un inicio. • Hacen falta más amenidades • Falta de diseño en todo

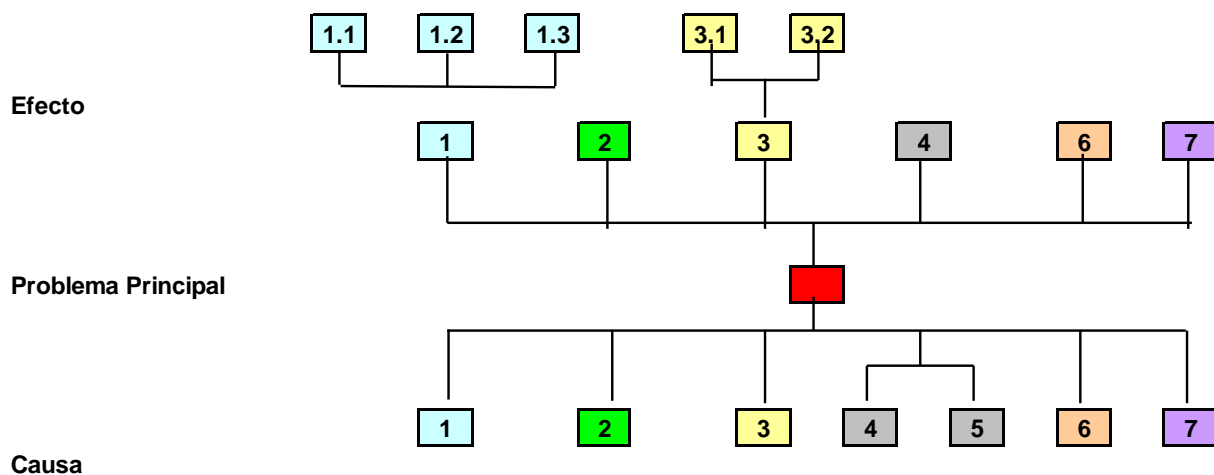
Análisis Zopp²

Objetivo: Establecer objetivos claros para poder planear una estrategia adecuada y poder llevarla a cabo.

METODO ZOPP APLICADO AL CASO DESICIONES CON DECISION

Elaborado por: Pablo Quijano

26-mar-19



²Helming, Stefan y Göbel, Michael para “Estrategia Desarrollo de la Empresa

CAUSAS	PROBLEMA PRINCIPAL	EFECTOS
1. Venta de la casa club	Casa Club como negocio de un tercero y no como amenidades del desarrollo, negociar con condóminos el cambio en contrato.	1.1 Desarrollo sin amenidades como las prometidas. 1.2 Apertura del club 2 años tarde. 1.3 Venta de departamentos segunda mano.
2. Percepción en precios altos del club.		2. Baja aceptación e inscripción.
3. Publicidad engañosa.		3.1 Descontento de propietarios. 3.2 Amenaza de demandas. 3.3 Mala imagen del desarrollador.
4. Descuentos para afiliados a la asociación de colonos. 5. Cero confianza en la asociación de colonos.		4. Nula afiliación de los propietarios a la asociación.
6. Acceso libre al club sin tener que ser colono.		7. Cualquier persona tendrá acceso sin importar que no sea colono.
8. Colocación de mantas de descontento dentro del desarrollo.		8. Incertidumbre para comprar nuevos departamentos.

Conclusión: Las amenidades prometidas fueron adquiridas por otra empresa del grupo, por lo cual ya no estarán incluidas en la compra de la vivienda, como estaba prometido en la publicidad hasta la torre 4, esto ha generado un descontento en los colonos de las torres 1 a 4 y los cotos de casas, tratando de hacer un boicot contra la desarrolladora, dando como efecto poner a la venta sus departamentos y colocando mantas de descontento por todo el desarrollo a manera de presionar y que se les respete lo prometido en publicidad y contrato verbal.

Análisis de partes afectadas.

Objetivo: Encontrar las partes afectadas por el cambio, para seleccionar quienes participaran en la negociación.

	Posición	Poder	Capacidad de acción	Impacto de las acciones	
Cientes satisfechos	FAVOR	NO	BAJA	BAJA	No participantes
Cientes insatisfechos	CONTRA	SI	ALTA	ALTA	Receptores
Cientes futuros	INDIFERENTES	NO	ALTA	BAJA	No participantes
Director de proyecto	FAVOR	SI	ALTA	ALTA	Receptor
Asociación de Colonos	CONTRA	NO	BAJA	BAJA	No participantes
Dueños el club	INDIFERENTE	SI	ALTA	ALTA	Receptores
Pedro					Agente de cambio

Los participantes que debemos poner especial énfasis con los clientes insatisfechos (aquellos que compraron antes del cambio de dueños, a los que se les tiene que cambiar el contrato), el director del proyecto ya que afectara inevitablemente su

ventas a futuro y la buena relación con los clientes, y por último el mismo club, ya que con los propietarios actuales se debe quedar asentado lo que se les puede ofrecer dentro de la negociación.

Análisis de la negociación

Objetivo: definir las bases de la negociación para la modificación al contrato, logrando una propuesta en donde ambas partes salgan ganando y acepten el trato.

¿Cuáles son los objetivos que tienes para esas partes receptoras con poder?

- Objetivos de Pedro:
 1. Cambiar el contrato, donde debe incluir que el club no está incluido.
 2. No darles amenidades en formato de casa club.
 3. Cobrar una cantidad razonable, el máximo es \$2,000 pesos mensuales por persona.
 4. Abrir el club a todo público.

- Objetivos receptores con poder :
 1. Quedarse con la casa club como está en el contrato verbal.
 2. Recibir las amenidades tal cual se les prometieron.
 3. Pagar lo mínimo indispensable para que esté en condiciones de uso.
 4. Que sea exclusivo para residentes.
 5. Controlar la asociación de colonos.

¿Cuáles son los límites aceptables?

De Pedro

	Mínimo	Máximo
Cambiar el contrato	Hacer el cambio	
No darles amenidades en formato de casa club	Habilitar un área por edificio con amenidades	Habilitar un parque con amenidades
Precio razonable para la operación	Lo necesario para operar, \$800 por persona	
Abrir a todo público	Tener la opción sólo si no se llena con los inquilinos	No abrir al público

De los receptores con poder

	Mínimo	Máximo
Quedarse con la casa club	Incluirla en el cobro de mantenimiento	Quedársela

Recibir las amenidades tal cual prometieron		
Pagar lo mínimo indispensable para que tenga condiciones de uso		
Que sea exclusivo para residente		
Controlar la asociación de colonos		

¿Cuáles son las alternativas de Pedro si la negociación fracasa, si no hay acuerdo?

- Tener que ir a otro proyecto, por los riesgos que implicaría quedarse ahí.
- Baja de ventas de todo el desarrollo.
- Conflictos más agresivos entre las partes.

Alternativas de los receptores con poder

- Demanda colectiva, que implica grandes costos en asesoría jurídica y muchos meses o años para una solución.
- Regresar a la colocación de mantas y dañar la imagen del desarrollo ante clientes futuros.
- No participar en la asociación de colonos.
- La empresa tendrá aún menos interés en corregir los asuntos pendientes.

Diagnostico

Las primeras torres del Residencial Tultitlan se vendieron como un residencial que contendría amenidades como parte del paquete, sustentado por la parte verbal y en algunos casos con representaciones visuales (*renders*). Ahora que estas se han quitado de la oferta original, se ha generado descontento por parte de los clientes actuales al estar en duda su legalidad, no respetar el contrato verbal y la desconfianza por parte de los clientes potenciales al cambiar los apoyos visuales (*renders*).

Este nuevo hecho, aunado a vicios ocultos desatendidos, compromete el ritmo de crecimiento de venta y la satisfacción final de los clientes.

En todo caso se deberá modificar el contrato para dejar estipulado los alcances del club deportivo.

Solución propuesta

Abrir una mesa de negociación, invitando a participar a los interesados previamente seleccionados en el método de la negociación, en su mayoría serán representantes

de cada una de las torres más los cotos de casas vendidos durante la administración pasada, es decir de la 1 a la 4, se pretende hacer de manera informal, aprovechando las instalaciones del club para que las conozcan.

El fin de la mesa es negociar el cambio de su contrato, con todos los cambios que conlleven, dando como resultado un contrato que regirá a partir de la fecha que se llegue al acuerdo sustituyendo a cualquier otro.

Al ya ser un hecho la venta y operación por parte de la filial, se puede tomar la decisión de hacer un descuento más atractivo a los clientes de las torres 1 a 4 y cotos de casas, a la par buscar un terreno de donación dentro del residencial que sea óptimo para la construcción de un parque lineal, donde se construirán canchas de pádel, soccer, pista de correr, área para mascotas, anfiteatro y un gimnasio al aire libre. Una vez terminado y entregado al municipio y se buscare la forma que Asociación de Colonos sea quien la opere, de tal forma los colonos con su cuota e mantenimiento tengan un espacio para usar como amenidades.

Para la operación del club, no hacer membresías, sino contratos de 1 año, donde la inscripción sea de \$5,000 pesos por persona y \$1,000 de mantenimiento mensual, haciendo una campaña de difusión con especial énfasis en los beneficios de que la Casa Club sea operada por un tercero, con esto los condóminos tendrán la opción de no pagar extra si no utilizan el club.

Hacer un paquete de descuentos en el club deportivo para los residentes afiliados y al corriente en sus pagos de la Asociación de Colonos, con ello la afluencia a este nuevo negocio será mayor, en el entendido de que el club será exclusivo para colonos y residentes, gracias a la cantidad de clientes potenciales que habitan en el residencial.

Crear un área de post venta. Las oficinas tendrán que estar lejos de las de ventas para que los clientes no confundan uno con otro, para ello hay se pretende comprar una oficina móvil y acondicionarla para poder recibir a los residentes.

Este se colocara en un lugar visible dentro del desarrollo cerca de la última torre entregada, una vez instalados se les comunicará vía correo electrónico los horarios y procedimientos para atender las garantías y vicios ocultos que procedan, reportadas antes de un año a partir de la fecha de entrega.

Crear un proceso estandarizado de ventas, para generar una experiencia de marca a nivel corporativo; en donde se ejecuten los lineamientos de servicio y atención a clientes por igual y esto repercuta con un impacto favorable en las ventas y a los clientes.

Gracias a la implementación e involucramiento de todos los actores de estos cambios, Residencial Tultitlán regresará a ser un gran negocio, logrando las ventas presupuestadas y teniendo clientes contentos los cuales convivirán en paz y armonía en un lugar seguro y con plusvalía cada día más grande.

Conclusión

Como podemos ver la toma de decisiones en un corporativo familiar es muy compleja, siempre será decisión del dueño conforme a sus intereses, en algunas ocasiones sacrificando alguna de las empresas para el beneficios de otra, la línea ética en estos casos es muy delgada y hay que saber interponer los valores personales con las prácticas de donde trabajas.

El caso da muchas vueltas decisiones de administraciones anteriores a la compra, que afectan directamente a las actuales, sin embargo esto es algo que sucede y sucederá en el ámbito de la compra venta de empresas, lo que hay que saber separar es el pasado del presente, mitigando el riesgo a una probable falla o falta de ética.

El reto al trabajar en ellas es mayor pero la recompensa igual, la complejidad del aprendizaje ayuda a formar mejores profesionales y personas, ahora el seguir en la empresa para cambiar algunas prácticas es la razón de seguir en esta empresa.

Aprender a escuchar y no tratar de imponer una decisión solo porque yo lo digo y a debatir las cuestiones que se saben que es mejor un camino del propuesto por el dueño es una herramienta que he desarrollado en este caso.

El mayor aprendizaje que me llevo es el usar la herramienta de la negociación, sentando las bases anticipando a la parte contraria, siempre cuidando los intereses propios sin descuidar la parte ética dentro de los negocios.