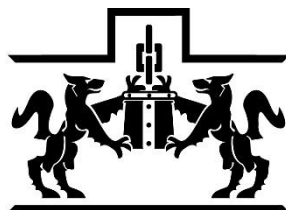


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

“LOS RETOS DE LA VIVIENDA SOCIAL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

Karam Darwish

Directora: Dra. Yolanda Catalina Cruz Contreras

Lector: Mtro. Mario Alfredo Zaldívar Sánchez

"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 del caso	Página
Introducción del caso.....	4
Introducción.....	5
Antecedentes	6
Cuerpo	9
Cierre	12
La resolución	
Hechos.....	14
Análisis.....	16
Diagnostico:.....	20
Alternativas de Solución:.....	21
Justificación:	21
Cierre:.....	22
Conclusión.....	22
Bibliografía.....	23

Introducción del caso

El presente trabajo, es un trabajo de titulación de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México, utilizando los conocimientos adquiridos durante el grado.

Este trabajo estudia la situación de una constructora, cuyos clientes son trabajadores de bajos recursos, este sector de interés social está conectado fuertemente con los reglamentos del Gobierno Federal a través de la dependencia a los créditos INFONAVIT y los subsidios federales, y por varios meses no ha habido subsidios federales, por lo que los créditos INFONAVIT por sí solos no son suficientes para muchos trabajadores para que tengan ya su casa.

De igual manera, este sector últimamente ha sufrido mucha incertidumbre porque desde hace varios meses se suspendió el subsidio esperando el nuevo reglamento que se ha tardado en salir, situación que afecta mucho a los trabajadores que quieren lograr el sueño de su vida de tener su hogar digno y que no pueden sin las facilidades y los apoyos federales.

También esa situación afecta a varias empresas porque implica que tienen menos trabajo que antes y eso impacta a la economía lo cual resulta en que muchos trabajadores pierdan sus trabajos.

Este caso explica al lector varios aspectos del problema y le deja mucha información para que pueda diagnosticar, analizar y solucionar este problema desde un punto de vista de marketing y ventas aplicando herramientas académicas para llegar a la mejor propuesta posible.

Vive

Introducción

Habiendo regresado de unas merecidas vacaciones de fin de año, el ingeniero Germán Sánchez, socio y Director General de “Vive”, una empresa de construcción de vivienda de interés social con sede en San Juan Del Rio, Querétaro, despertó en el primer día de trabajo de 2019 con la disposición de superar los obstáculos que durante los últimos tres años y medio habían estado aquejando a su empresa.

Después de haber tomado un ligero desayuno se comunicó con su hijo, el ingeniero Gerson Sánchez, para jugar golf en el club del fraccionamiento, como era su costumbre todos los días. Durante el juego, Gerson preguntó a su padre si había algún problema que le estuviera molestando ya que lo notaba meditabundo, a lo que Germán respondió: ¿Recuerdas hijo cuando empezamos este proyecto en San Juan Del Río en 2014? Habíamos proyectado su entrega en 2018, sin embargo, ya estamos en 2019 y aún no hemos podido terminarlo.

La idea del proyecto había surgido de Germán, quien era un ingeniero civil graduado de la Universidad de Berkeley en EE. UU., con más de 20 años de experiencia como director en varias empresas de construcción, antes de establecer la empresa ‘Vive’. Germán de carácter serio, amable, y gentil, siempre se había caracterizado por su facilidad de entendimiento, logrando resolver los problemas que se habían presentado en las empresas.

Por su parte, Gerson era el hijo mayor de Germán, egresado del Instituto Tecnológico de Monterrey, en 2011 había obtenido una beca de la Unión Europea para estudiar una maestría en administración de proyectos estratégicos en tres países europeos: Reino Unido, Italia y Suecia. Al terminar la maestría, Gerson, junto con otros tres compañeros, habían desarrollado el proyecto de San Juan del Río en la constructora “Vive”. Gerson tenía poder de convencimiento y de esa manera había podido convencer a los otros para enfrentar los problemas, además de tener muchos amigos en el ámbito empresarial.

De los 300 departamentos que se habían construido en el transcurso de 2018 sólo 130 personas habían obtenido un departamento. A pesar de que 700 se habían inscrito para solicitar el subsidio de la CONAVI (Comisión Nacional de Vivienda) para cubrir el costo del departamento, la mayoría no lo tenían. Ante esta situación, tanto German como Gerson entendían que había departamentos y clientes, pero no se vendían, las preguntas que se formulaban, mientras seguían jugando golf, eran: ¿Qué podemos hacer como empresa para ayudar a los clientes? ¿Es la CONAVI o el INFONAVIT quienes deben hacer algo?

Antecedentes

San Juan Del Rio: la gran oportunidad

San Juan Del Rio es una ciudad en el estado de Querétaro, en el año 2015 contaba con una población de aproximadamente 290,000 habitantes. Esta ciudad había tenido mucho crecimiento debido a su importancia industrial y a su ubicación privilegiada cerca de la capital del país.

Información general del municipio:

Población 2015	268,408
Proyección de la población para 2017	274,006
Viviendas particulares 2015	71,122
Grado de rezago social 2015	Muy bajo
Zona metropolitana	No
Zona de atención prioritaria rural	No
Zonas de atención prioritaria urbana en el municipio	18

(SEDESOL, 2016)

Información sobre las zonas industriales en San Juan del Río:

Cantidad de zonas industriales	Hay 3 zonas industriales en diferentes partes del municipio, sin embargo, oficialmente nada más hay un parque industrial.
Nacionalidades de las empresas que operan en San Juan del Río	Nacionales e internacionales, especialmente alemanas y chinas
Los salarios de los trabajadores en esas zonas industriales	Reciben salarios mayores al salario mínimo.
Mantenimiento y ampliación	Hay un plan financiado por el gobierno y las empresas para darle mantenimiento a las zonas y hacerles ampliaciones, por ejemplo: el parque nuevo industrial el cual cuenta con 100 hectáreas para que nuevas empresas empiecen en ese parque, lo cual dará empleo a muchos trabajadores nuevos de San Juan Del Río y los municipios cercanos. También la zona "El Mirador" tiene un plan de desarrollo.
La Expansión de empresas extranjeras en San Juan del Río	Siete empresas extranjeras confirmaron su expansión en el municipio como: plantas de Plásticos Técnicos (PTM) y Scribe.

(Marketing, La industria en San Juan Del Río, 2019)

Información sobre el sector industrial en San Juan Del Río:

La industria en San Juan del Río forma 77 % del PIB local.
San Juan del Río genera 20% del PIB del estado de Querétaro.
En 2013 se generaron más de cuatro mil empleos en San Juan del Río. y en los sectores industrial, comercial y servicios, hubo una inversión nueva de 2,500,000,000.
En 2013 el número de trabajadores en la industria llegó a 100 mil y se estima que en finales de 2019 llegue a 125 mil.
En 2013, de los cuales 34 mil trabajaban en el sector secundario y la construcción.
En 2017 creció la industria en San Juan del Río 10 por ciento.
La Industria crecerá el 10% en 2019 por la llegada de nuevas inversiones y por las expansiones de unas empresas que operan actualmente en el municipio.
Los terrenos siguen estando mucho más baratos que en la capital.
En años anteriores el sector empresarial local ha tenido crecimiento continuo del 8%.
El 80% de mano de obra en la industria, son de San Juan del Río.
Promedian que llegue una empresa por mes en 2019.

(Marketing, La industria en San Juan Del Río, 2019)

El proyecto que había desarrollado la empresa “Vive” estaba ubicado en esta ciudad. Cuando German y Gerson habían hecho el estudio de mercado para evaluar la viabilidad del proyecto, encontraron que San Juan del Río había tenido un crecimiento importante en los últimos años, y que contaba con diversas industrias que tenían en conjunto miles de trabajadores afiliados al INFONAVIT. La demanda potencial del INFONAVIT en la ciudad para los segmentos de ingresos más bajos había sido de alrededor de 15,000 viviendas en el año 2014, de hecho, existía un rezago importante de vivienda en la ciudad. Todo indicaba que un proyecto orientado a los trabajadores de las zonas industriales de la ciudad, con hipoteca de INFONAVIT disponible, tendría un rápido desplazamiento.

“Vive” y el permiso

La empresa “Vive” había atravesado momentos difíciles en los últimos tres años. En el año 2015, la empresa había tenido una crisis que los había llevado al borde de la bancarrota al no haber podido vender un solo departamento de los 200 que tenían disponibles, esto debido a unos permisos y licencias que habían tardado un año en ser otorgados.

Durante ese mismo año, “Vive” había tenido que pagar salarios completos a sus trabajadores sin haber obtenido ingresos. Germán y Gerson se habían esforzado

de manera extraordinaria para obtener los permisos por parte del gobierno, ya que apremiaba que vendieran los primeros departamentos a principios de 2016, para así obtener liquidez y poder continuar con el proyecto.

Una competencia fuerte

En San Juan del Río existían solamente tres empresas que se dedicaban a la construcción de vivienda de interés social, éstas eran: "Vive", "Su casa" y "San José".

"Su casa", era una constructora que había empezado su proyecto construyendo casas de tamaño mínimo en el año 2011 y sus oficinas estaban en San Juan del Río. "San José" había iniciado su operación en la misma ciudad en 2013 y vendía departamentos al mismo segmento y se encontraba ubicada cerca del centro de la ciudad.

La historia de la competencia entre "Vive" y las otras dos constructoras había empezado desde la inauguración de "Vive", ya que las tres vendían casas o departamentos de los mismos tamaños y los vendían a precios similares. "Vive" vendía el departamento de 42 metros cuadrados en 385 mil pesos mientras "San José" lo vendía en 390 mil pesos, por otro lado, "Su casa" lo vendía también en 390 mil pesos.

"Vive" estudia el mercado

Aunque los departamentos de "Vive" eran 5 mil pesos más baratos que los de las otras constructoras, "Vive" tenía la participación más baja en el mercado, tal como se observa en la siguiente Tabla.

Tabla 1 Participación del mercado de la vivienda 2016

Empresa	Participación en el mercado
Vive	24%
San José	29%
Su Casa	47%

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de "Vive"

El departamento de mercadotecnia de "Vive" hizo un estudio de mercado meta del tipo cuantitativo y cualitativo, en donde resultó que 72% de la muestra prefería vivir en una casa que un departamento, ya que así se sentían más cómodos y más independientes. Los estudios demostraban que el 53% de las personas dentro de la muestra estaban dispuestas a vivir en un departamento, si eso les permitía vivir más cerca de la ciudad, Para que sus familias tuvieran acceso más fácil a los productos y servicios que se ofrecían ahí, situación que daba una gran ventaja a

favor de "Su casa", ya que era la única que vendía casas. La ventaja de "San José" radicaba en que su proyecto era el más cercano al centro de la ciudad.

¡Dolorosa pero exitosa!

Ante esta situación, Germán y Gerson pidieron a todas las áreas de la empresa estudiar la situación para que dieran sus recomendaciones. Las áreas de ventas y mercadotecnia encontraban que con las desventajas que tenía la empresa frente a su competencia, la única solución era bajar el precio del departamento.

Para German, Gerson y los otros socios, bajar el precio no era una decisión tan sencilla, porque así el margen de ganancia sería menor a lo que estaba planificado y contemplado para la competencia. Sin embargo, no hubo otra manera para seguir adelante y fue por ello que después de hacer varios estudios, decidieron bajar el precio de 385 mil a 360 mil pesos. Gracias a esa decisión, la empresa logró aumentar su participación en el mercado 6.1 puntos y así vender más departamentos.

Tabla 2 Participación del mercado de la vivienda 2018

Empresa	Participación en el mercado
Vive	30.1%
San José	28.6%
Su Casa	41,3%

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de "Vive"

Cuerpo

¡La gran ventaja!

Sí, "Vive" había logrado más participación en el mercado, sin embargo, German y Gerson querían un nicho más grande del mercado y eso parecía ser posible en el corto plazo.

"El terreno que compramos para hacer este proyecto es mucho más grande que los terrenos de las otras dos empresas y afortunadamente las dos competidoras han vendido la mayoría de sus casas y departamentos" -decía Gerson a German mientras jugaban golf.

"Tampoco olvides el estudio realizado por la inteligencia de mercado de "Vive", que llegó a la conclusión de que, en 2020, la empresa estará sola en el mercado, ya que los otros dos proyectos terminarán a principios de ese año y que no hay ningún otro proyecto planeado que pueda competir contra nosotros en el mismo mercado" contestaba Germán.

La CONAVI y el INFONAVIT

En la junta del consejo de la empresa, el 20 de enero del 2019 Gerson y Germán explicaban a los socios la situación que enfrentaba la empresa. Desde el año 2000, la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) había apoyado a los trabajadores de más bajos ingresos con un subsidio para poder adquirir su vivienda. Estos subsidios habían variado en monto y hasta 2018 habían oscilado entre los \$20,000 y \$60,000 pesos.

En general, las empresas desarrolladoras de vivienda de interés social diseñaban sus productos para que cumplieran con los requisitos que pedía el INFONAVIT y la CONAVI para tener acceso al subsidio federal ya que, con ese apoyo, muchos trabajadores afiliados al INFONAVIT podían ejercer su crédito en conjunto con el subsidio para comprar su vivienda.

El presupuesto que recibía la CONAVI por parte del gobierno federal había sido mantenido durante los años 2000 al 2012 y había sido gradualmente reducido, hasta que en 2018 se hizo un recorte importante en dicho presupuesto.

“Vive” entra al acceso del subsidio federal

Al comenzar el proyecto, la empresa “Vive” había encontrado que efectivamente había muchos clientes potenciales que deseaban comprar una vivienda en San Juan del Rio. Una vez que la empresa había obtenido todos los permisos municipales para poder vender los departamentos, había tenido un buen desempeño. El proyecto cumplía con todos los atributos que solicitaban tanto el INFONAVIT como CONAVI, para que sus departamentos tuvieran acceso al subsidio que otorgaba el gobierno federal.

En los años 2015, 2016 y 2017, el presupuesto de subsidios federales había sido suficiente para que “Vive” y muchos otros desarrolladores a nivel nacional pudieran vender miles de viviendas, sin embargo, en 2018 el presupuesto que el gobierno federal había asignado para subsidios a la vivienda fue reducido.

Los productos de “Vive”

“Vive” había vendido cientos de departamentos, sin embargo, un número considerable de los ya construidos aún no habían podido ser vendidos, y aunque la empresa había tenido ganancias, no había logrado alcanzar los números esperados en la planeación financiera del proyecto.

“Vive” vendía tres tipos de departamentos: 42 ,50 y 55 metros cuadrados a los segmentos socioeconómicos: E, D y una parte del D+. Entre esos tres productos, el

que tenía mayor demanda era el departamento de 42 metros, ya que se trataba del de menor precio.

¡La cancelación!

Esa reducción en los subsidios había impactado negativamente a la empresa “Vive” ya que, si bien San Juan del Rio tenía una industria importante, los salarios de los trabajadores eran en su mayoría bajos. Estos sueldos ocasionaban que los trabajadores que cotizaban al INFONAVIT tuvieran una capacidad de crédito reducida y, en su mayoría, tenían acceso a créditos de alrededor de \$300,000 pesos, mismos que no alcanzaban para comprar las viviendas de la empresa “Vive”, que tenían un precio de \$360,000 pesos para su prototipo más económico.

“Aunque “Vive” tenía los precios más bajos del mercado para comprar un departamento nuevo, era necesario el apoyo del subsidio federal, que en promedio otorgaba los \$60,000 pesos que necesitaban los trabajadores para poder comprar las viviendas que ofrecía “Vive”. Al suspender la CONAVI el programa de subsidios en octubre del 2018, la empresa “Vive” no había podido vender los departamentos que tenían apartados los clientes esperando el subsidio. Lógicamente y debido a que el monto de crédito INFONAVIT no les había alcanzado a los clientes, la mayoría de esos apartados se habían cancelado.

¡El cambio!

Las nuevas políticas de vivienda serían anunciadas por el gobierno federal en abril del 2019, en ellas se establecerían los criterios para la asignación del subsidio federal: cuánto recibirían los trabajadores de acuerdo a su ingreso, así como el monto que destinaría el gobierno federal para los subsidios de compra de vivienda nueva.

¿Porque comprar un departamento es difícil?

Otro problema que existía en San Juan del Rio y en general en el país era que las empresas no reportaban al INFONAVIT los sueldos reales de sus empleados para pagar menos cuotas. Esto hacía que los trabajadores tuvieran montos de crédito muy bajos y no les permitiera comprar las viviendas de “Vive”, aunque eran las más baratas del estado de Querétaro.

Había mucha gente que, aunque prefería comprar una casa sola, solamente le alcanzaba para comprar un departamento de “Vive”. Aun así, muchas veces las personas de más bajos ingresos no podían comprarla porque no les alcanzaba solo con el crédito INFONAVIT.

¿El crédito privado es una solución?

La banca privada normalmente no otorgaba créditos a personas de bajos ingresos y de valores de vivienda de alrededor de los 360,000 pesos. Había pocos que, si lo hacían, pero las mensualidades que pedían pagar a los clientes eran demasiado altas. La razón era que la banca privada calculaba el monto de la mensualidad en base al monto del crédito, en contraste, el INFONAVIT calculaba el monto de la mensualidad en base a lo que ganaba el trabajador. Así que la única opción del trabajador para comprar un departamento con “Vive” era con crédito de INFONAVIT más la ayuda del subsidio de CONAVI.

También los bancos normalmente no prestaban a las personas de la economía informal que no podían comprobar ingresos y aunque muchos contaban con ingresos ‘altos’, no podían comprobarlos y por eso no tenían acceso a un crédito para comprar casa y eso afectaba el mercado meta de “Vive”.

¡La situación económica en el país!

Había varios indicadores que podían guiar la situación macroeconómica. El tipo de cambio con respecto al dólar estadounidense que había llegado a los finales de octubre 2018 a 20.50 pesos por dólar, a los finales de marzo 2019 estaba alrededor de 19.00 pesos por dólar.

Según el Centro de Estudios de Finanzas Públicas, la tasa de crecimiento promedio anual del PIB iba a bajar de 2.26% (2018) a 2.14% (2019). Por su parte el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticaba que iba a bajar de 2.5% a 2.1% en (2019). Forbes pronosticaba que la inflación esperada al cerrar 2019 sería de 4%.

Las constructoras utilizaban créditos bancarios en una tasa de interés anual que se calculaba de la siguiente manera:

Tasa bancaria = Tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE Banxico) +4%

Tasa bancaria= 8.4962% + 4% = **12.4962%**

12.5% aproximadamente era la tasa anual que cobraban los bancos de las constructoras. Había quienes decían que la TIIE podía subir hasta 9.5 al final de 2019, lo que representaría un aumento de 1% en la tasa.

Cierre

Observaciones finales

Las disminuciones en la cantidad de subsidios por parte de la CONAVI, además de la limitación del INFONAVIT sí había afectado mucho a la productividad de “Vive”, que seguía teniendo un equipo administrativo que podía manejar cuatro veces más cantidad del volumen de la venta de los productos en los últimos meses.

Una cantidad considerable de los clientes estaban en espera del reglamento nuevo del INFONAVIT y la CONAVI para poder cubrir el monto que se necesitaba para firmar la escritura de la compra del departamento. Mientras tanto "Vive" estaba desesperada por vender todos los departamentos que habían construido para esos clientes y que no podían concluir el proceso de compraventa por el problema del financiamiento.

El futuro parecía muy incierto y se presentaban varios escenarios: el monto del crédito del INFONAVIT podía subir en una manera que favoreciera a "Vive", sin embargo, si subía mucho, tal vez, algunos clientes potenciales preferirían comprar con la competencia que ofrecía casas independientes; otro escenario posible era que se limitaran los créditos en un monto determinado y entonces no hubiera ventas.

German y Gerson ya estaban ocupándose en encontrar soluciones que pudieran ayudar a sus clientes a comprar sus departamentos aun cuando no hubiera subsidios por parte de la CONAVI. ¿Sería posible una alternativa? O ¿seguiría la empresa dependiendo de la CONAVI y el INFONAVIT? ¿Tendría "Vive" que tomar decisiones radicales?

Hechos

Personajes:

Ing. Germán Sánchez:

- Socio y Director General de "Vive".
- Preocupado por la tardanza en terminar el proyecto.
- Ingeniero civil graduado de la Universidad de Berkeley en EE. UU.
- Más de 20 años de experiencia como director en varias empresas de construcción.
- Germán de carácter serio, amable, y gentil.
- Tiene facilidad de entendimiento.

Ing. Gerson Sánchez:

- Hijo mayor de Germán.
- Egresado del Instituto Tecnológico de Monterrey.
- En 2011 obtuvo una beca de la Unión Europea para estudiar una maestría en administración de proyectos estratégicos.
- Gerson, junto con otros tres compañeros, desarrolló el proyecto de San Juan del Río en la constructora "Vive" al terminar la maestría.
- Gerson tiene poder de convencimiento.
- Tiene muchos amigos en el ámbito empresarial.

La empresa "VIVE"

- De los 300 departamentos que se habían construido en el transcurso de 2018 sólo 130 personas habían obtenido un departamento.
- La empresa "Vive" había atravesado momentos difíciles en los últimos tres años.
- En 2015 no pudo vender un solo departamento de los 200 que tenían disponibles por no haber podido conseguir un permiso.
- En el año 2015 la empresa tuvo una crisis que los había llevado al borde de la bancarrota.
- Vendió los primeros departamentos a principios de 2016.
- 24% era su participación del mercado en 2016.
- Bajó el precio de 385 mil a 360 mil pesos.
- 30.1% era su Participación del mercado de la vivienda 2018.

- En los años 2015, 2016 y 2017 el presupuesto de subsidios federales había sido suficiente para "Vive".
- "Vive" no lograba el número de ventas meta en sus planes.
- "Vive" vendía tres tipos de departamentos: 42 ,50 y 55 metros cuadrados.
- Su nicho del mercado es en los segmentos socioeconómicos: E, D y una parte del D+.
- El departamento con más demanda es el de 42 metros cuadrados.
- Hubo cancelaciones por falta del subsidio.
- El crédito solo del INFONAVIT no alcanzaba al monto del departamento más barato de "Vive" el que era el más barato en el mercado.

La vivienda de interés social en San Juan Del Rio (La Industria):

- Crecimiento industrial en San Juan del Río y en la industria de construcción era una parte de este desarrollo.
- La demanda potencial del INFONAVIT en la ciudad para los segmentos de ingresos más bajos había sido de alrededor de 15,000 viviendas en el año 2014.
- 72% de la muestra prefería vivir en una casa que un departamento.
- 53% de las personas dentro de la muestra estaban dispuestas a vivir en un departamento, si eso les permitía vivir más cerca de la ciudad.
- Depende del crédito del INFONAVIT y del subsidio de la CONAVI.
- Hasta 2018 el subsidio tenía un monto entre \$20,000 y \$60,000.
- Las empresas desarrolladoras de vivienda de interés social diseñaban sus productos para que cumplieran con los requisitos que pedía el INFONAVIT y la CONAVI.
- El presupuesto que recibía la CONAVI por parte del gobierno federal había sido mantenido durante los años 2000 al 2012 y había sido gradualmente reducido, hasta que en 2018 se hizo un recorte importante en dicho presupuesto.
- Las nuevas políticas de vivienda serían anunciadas por el gobierno federal en abril del 2019
- Otro problema que existía en San Juan del Rio y en general en el país era que las empresas no reportaban al INFONAVIT los sueldos reales de sus empleados para pagar menos cuotas y eso bajaba el monto de crédito.
- Las mensualidades de la banca privada son muy altas para esos trabajadores.

-La banca privada calcula el monto de mensualidad en base del crédito, mientras el INFONAVIT la calcula en base del sueldo.

-“Vive” tenía un equipo administrativo que podía manejar cuatro veces más cantidad del volumen de la venta de los productos en los últimos meses.

Análisis

Análisis (Pest):

Entorno político: A inicios del 2019 el país estaba en el comienzo de una nueva etapa política, una etapa que tenía la prioridad de apoyar a las personas y familias con bajos recursos. Los programas sociales que había lanzado el Presidente eran una prueba de que su política quería mejorar la calidad de vida de esas personas. La vivienda de interés social era una meta importante para esas familias y desde un punto de vista político se esperaba un reglamento que facilitara a las personas con bajos recursos comprar una vivienda a través de un crédito o un subsidio.

Entorno económico:

La situación económica esperada para 2019 no afectaba radicalmente a la empresa, ya que estaba ubicada en el rango de las empresas de tamaño mediano, que no manejaban grandes cantidades de créditos. Debido a esto cualquier aumento en la tasa TIIE no impactaba substancialmente a la empresa, por el otro lado los números y las expectativas de la tasa de la inflación y del tipo de cambio no mostraban ninguna amenaza.

Entorno social:

La empresa estaba ubicada en San Juan Del Río, y se dirigía a los trabajadores con ingresos más bajos y a sus familias ya que para ellos tener una casa era el sueño de su vida. En general preferían vivir en una casa independiente a un departamento donde pudieran tener un jardín, aunque fuera pequeño, y donde también fuera posible ampliar la casa habitación o abrir una tienda.

Entorno tecnológico: No se encuentra información relacionada con el Entorno tecnológico en el caso.

En resumen, al menos a corto plazo no había ninguna gran amenaza en el entorno político y económico que pudiera cambiar radicalmente la situación de la empresa. Por el otro lado, a nivel social la tendencia que tenía el mercado de preferir una casa a un departamento era una desventaja para “Vive”.

Las 5 fuerzas de PORTER

Amenaza de nuevos entrantes: en ese momento no había ninguna amenaza de nuevos entrantes, sin embargo, si el nuevo reglamento diera más facilidades al mercado meta, podía haber una probabilidad de que otras empresas llegaran a empezar nuevos proyectos en San Juan Del Río orientados al mercado meta de "Vive".

Proveedores: en el momento del Caso la empresa no tenía ninguna presión negativa por parte de los proveedores y de existir no es mencionada.

Clientes: el nicho de mercado de la empresa eran los segmentos socioeconómicos: E, D y una parte del D+, y esos clientes sin ayuda del gobierno federal no podían comprar el producto de la empresa. En el caso de los departamentos más chicos que vendía la empresa, no tenía ninguna competencia en el mercado. "Vive" contaba con suficiente producto que ofrecer a los clientes razón por la cual no presionaban a la empresa, aunque sí al gobierno para que les diera el apoyo y facilitara el tema de los créditos.

Productos sustitutos: la ventaja que tenía "Vive" era que su producto estrella -el departamento del tamaño más chico- tenía el precio más bajo en todo el mercado, situación que daba a la empresa una ventaja competitiva, que hacía difícil que cualquier otra empresa compitiera contra este producto en este segmento. Sin embargo, en los otros departamentos más grandes con precios más altos, si afectaba a la empresa que hubiera productos sustitutos que ofrecieran dos empresas competidoras en San Juan Del Río. Sobre todo, cuando fueran casas o departamentos tenían la ventaja competitiva de ubicarse cerca del centro de la ciudad.

Rivalidad en la industria: había una rivalidad en el mercado de interés social en San Juan Del Río porque cada empresa, de las tres que operaban, tenía su ventaja competitiva y así habían logrado su participación en el mercado.

Aunque las tres empresas dirigían sus productos al mismo mercado, el nivel de interacción entre ellas era bajo porque cada una intentaba mantener sus ventajas competitivas sin intentar atacar a las otras; un ejemplo claro de esa situación había sido cuando "Vive" bajó el precio del departamento más chico, y las otras dos empresas no reaccionaron y prefirieron quedarse con sus clientes que buscaban las características de sus productos.

Se puede decir que la empresa no sufría de presiones por parte de proveedores y clientes y que, en relación a la competencia, la empresa tampoco sufría amenazas grandes, sin embargo, tampoco "Vive" era una amenaza para sus rivales. La amenaza más grande que se podía presentar en el futuro sería cuando nuevas competidoras decidieran entrar al mercado meta de "Vive", en el supuesto caso de

que el nuevo reglamento apoyara y diera más facilidades a la industria de construcción en el mercado de Interés social

FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Directivos preparados y con experiencia en el sector -La empresa cumple con los requisitos del INFONAVIT y la CONAVI y como dirige sus productos a los trabajadores con los ingresos más bajos, sus clientes tienen la prioridad en cualquier subsidio -Ofrece departamentos (42 metros cuadrados) con el precio más bajo en el mercado. - La empresa tiene muchos clientes esperando tener el crédito del INFONAVIT o el subsidio para comprar su departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> -La tendencia del gobierno entrante de apoyar al mercado meta de la empresa -El crecimiento industrial en San Juan del Río - El nuevo reglamento de 2019 puede ser una oportunidad en caso de salir a favor de la empresa -La posibilidad de ofrecer productos a otros mercados como los trabajadores del FOVISSSTE - En 2020 la empresa estará sola en el mercado, ya que los otros dos proyectos terminarán a principios de ese año
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Muchos departamentos están en espera de ser entregados (inversión congelada) - La falta de variedad en los productos - Enfocarse nada más en los trabajadores del INFONAVIT - La empresa no ofrece casas, sino departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - La tardanza que puede enfrentar la empresa en los permisos y reglamentos nuevos del gobierno - La gente prefiere una casa que un departamento. - Depende del crédito del INFONAVIT y del subsidio de la CONAVI - El nuevo reglamento de 2019 puede ser una amenaza, si sale a favor de la competencia o si permite que siga la situación actual - Muchas empresas no reportan los sueldos reales de sus trabajadores al gobierno

Se puede concluir que la empresa depende mucho del ambiente político -los apoyos y reglamentos del gobierno, situación que podría ser contraproducente, porque si hay un apoyo suficiente del gobierno, la empresa trabaja bien, y si no lo hay la empresa empieza a tener problemas.

“Vive” ofrece tres productos únicos a un mercado único el cual depende del gobierno, y es por eso que los factores externos rigen la toma de decisiones en la empresa.

Matriz ANSOFF

Productos

		Existen	Nuevos
Mercados	Existen	<p>-“Vive” vende tres tipos de departamentos: 42, 50 y 55 metros cuadrados</p> <p>-Su nicho de mercado es en los segmentos socioeconómicos E, D y una parte del D+</p> <p>La estrategia de penetración que aplica la empresa depende de ofrecer los productos con el precio más bajo en el mercado y así ha logrado más participación</p>	<p>Todavía no hay estrategia para desarrollar productos nuevos</p>
	Nuevos	<p>Todavía No hay estrategia clara para desarrollar mercados nuevos</p>	<p>No hay estrategia de diversificación</p>

Se deduce que la empresa ofrece actualmente productos limitados a un mercado específico, y se entiende esta tendencia porque con el precio bajo de los departamentos es difícil ofrecer alternativas. Por el otro lado, a la empresa no le conviene construir un modelo de casas, porque le quita una gran parte del terreno.

Lo anteriormente mencionado sí se puede considerar una fortaleza porque la empresa tiene su nicho y el mercado está respondiendo positivamente a sus ofertas, sin embargo, eso puede llegar a no ser suficiente para la sobrevivencia de la “Vive”.

Diagnóstico:

“Vive” enfrenta un futuro con mucha incertidumbre esperando el nuevo reglamento por parte del Gobierno Federal, sin embargo, la empresa no tiene estrategias claras de:

- productos nuevos
- mercados nuevos

- diversificación.

Estas estrategias son necesarias para enfrentar a los varios escenarios que pueden llegar a suceder. Lo anterior muestra:

- falta de estrategia y planeación de productos y mercados a mediano y largo plazo.
- la dependencia en los créditos y apoyos federales.

Alternativas de Solución:

Es importante mencionar que por el momento no hay una solución específica, sino unas soluciones conjuntas por los escenarios que puedan suceder y eso implica a la empresa la necesidad de ser flexible al nivel estratégico para poder aplicar dichas soluciones.

1 Concentrarse en el mismo mercado y considerando:

- Buscar alternativas financieras a través de financieras privadas o crear una financiera exclusiva para este proyecto.
- Ajustarse con el nuevo reglamento, que implica la posibilidad de ampliar la empresa en el caso de que salga el reglamento a su beneficio, o despedir a una parte de los trabajadores para ajustar gastos en el caso de que el reglamento no salga a favor de la industria o que de preferencia a la competencia y eso sin pensar en entrar a otros mercados o lanzar nuevos productos.

2 Tomar nuevas estrategias al nivel de productos y mercados:

- Crear una estrategia para desarrollar mercados nuevos a través de ofrecer los productos actuales o modificados a unos mercados nuevos como el mercado del FOVISSSTE.
- Crear una estrategia de diversificación a través de crear unos departamentos con mejor calidad y con mejor equipamiento a nuevos mercados de niveles socioeconómicos más altos como (C).
- Desarrollar productos nuevos al mismo mercado actual para lograr bajar los costos y consecuentemente bajar los precios y así la empresa pueda familiarizarse más con cualquier reglamento nuevo y pueda ganar ventaja competitiva contra su competencia.

Justificación:

Se recomienda la solución número II que es tomar nuevas estrategias al nivel de productos y mercados.

El análisis muestra la debilidad que tiene la empresa en su falta de variedad de productos, además de que depende de un solo mercado, el cual a su vez es dependiente de los apoyos y créditos federales, situación que implica un constante alto riesgo porque los reglamentos pueden cambiar en forma seguida, y algunos

reglamentos nuevos pueden quitarle a la empresa la ventaja de ofrecer el precio más bajo del mercado a favor de la competencia que ofrece casas, y eso a través de subir los montos de créditos que los trabajadores con más bajos ingresos pueden tomar, a un nivel que les alcance a comprar una casa de la competencia.

Es por eso que además de mantener a este mercado y fortalecer la estrategia actual de penetración, es necesario plantear y ejecutar otras estrategias de crecimiento

En palabras más simples, actualmente la empresa en su crecimiento tiene una única estrategia de penetración en el mismo mercado, y esa estrategia puede llegar a no funcionar por razones externas, motivo por el cual, la empresa tiene que desarrollar nuevas estrategias para diversificar sus productos y mercados.

Cierre:

Hay muchos factores que pueden afectar a las industrias en general y a las empresas en forma particular. Dichos factores cambian en forma dinámica y eso implica que las empresas deben leer bien los cambios y a tiempo para tener la flexibilidad y las precauciones frente a cualquier adversidad. Sin embargo, muchas veces esas empresas analizan sus problemas desde el punto de vista del día a día y también muchas veces no es fácil para ellas analizar esos problemas de manera más global. Para evitar esto existen varios estudios y libros que pueden ahorrar a las empresas mucho sufrimiento, además de que existen métodos para analizar esos problemas y es por eso las herramientas que proporciona la ciencia serán la manera más eficiente que dispondrán las empresas con problemas para la toma de decisiones.

Conclusión

Vive es un caso que toca el tema de las estrategias de crecimiento especialmente en el área de marketing en un ambiente político y económico que ha tenido varios cambios en la época del caso, cambios que pueden influir en las decisiones estratégicas de la empresa.

Las fluctuaciones político-económicas siempre traerán cambios en los reglamentos para que tengan armonía con la nueva etapa, y a veces estas alteraciones tardan y dejan mucha incertidumbre. En la mayoría de los casos, las empresas llegan a estas etapas sin prepararse y sin tener alternativas para tratar con estos periodos que por no prepararse pudieran tener muchas pérdidas económicas y organizacionales.

Al nivel personal, este trabajo para mí fue todo un reto, al realizarlo sólo y así logrando superar el obstáculo de no hablar español de manera nativa. También me sentí muy orgulloso aplicando los conocimientos que he aprendido a lo largo de la maestría. Y estando cuatro años lejos de mi familia obligado por la guerra en mi país Siria, ya puedo decir que me da mucha satisfacción haber logrado mucho desarrollo en este tiempo a través de esta maestría.

Hacer este trabajo fue una experiencia extraordinaria, a través de estudiar un problema existente en una empresa real, ir al proyecto de la empresa, entrevistar a los responsables del tema y analizar datos y documentos de primera mano del proyecto. Todos esos días de estudios fueron acompañados con muchísima emoción y muchísima motivación que transmití con mucha energía para resolver el problema utilizando los valiosos conocimientos que adquirí en la maestría.

Este trabajo, sin duda, es una guía para las empresas para tratar con cualquier inestabilidad o cambio político-económico que puede ocurrir de forma inesperada, ayuda a buscar la mejor solución posible en caso de caer en un problema, especialmente cuando esa situación afecta a las ventas y al crecimiento de la empresa.

Al nivel académico, este caso puede ser útil para los otros estudiantes de la (MBA) porque trata con un tema clave en el nuevo siglo y ese tema es los cambios políticos y como tratarlos de una manera estratégica para prevenir que afecte negativamente a las empresas. Para resolver este caso es necesario utilizar las técnicas y los formatos que se enseñan en la maestría para analizar la situación y llegar a las mejores conclusiones posibles. Espero que los alumnos puedan beneficiarse de este caso y su análisis para proteger y apoyar a sus empresas.

Bibliografía

- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York : McGraw Hill.
- David, F. R. (2007). *Conceptos de administración estratégica-Decimoprimer edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Marketing, D. d. (2016). *Estudio de mercado*. San Juan Del Río: "Vive".
- Marketing, D. d. (2018). *Estudio de mercado*. San Juan Del Río: "Vive".
- Marketing, D. d. (2019). *La industria en San Juan Del Río*. San Juan Del Río: Vive.
- Porter. (2008). *estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, trigésima octava reimpresión*. México.: Grupo editorial patria .
- SEDESOL. (2016). *Información anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017*. San Juan del Río: subsecretaría de planeación, evaluación y desarrollo regional.