



ESTUDIO DE CASO: MÉXICO

CONSTRUMEX: FACILITACIÓN DE INVERSIONES INMOBILIARIAS A DISTANCIA PARA MIGRANTES MEXICANOS EN ESTADOS UNIDOS

Resumen

Construmex, una iniciativa del gigante mexicano de la construcción y vivienda CEMEX, fue puesta en marcha después del éxito que tuvo la empresa con Patrimonio Hoy, otra iniciativa comercial con conciencia social orientada hacia consumidores de bajos ingresos. Desde su inicio en 2001, Construmex ha ayudado a más de 14.000 inmigrantes mexicanos en Estados Unidos a construir, comprar o mejorar una casa en México, ya sea para ellos mismos o para sus familias. Al convertirse en un intermediario entre estos inmigrantes y sus beneficiarios o contactos designados en México, Construmex mejora la eficiencia y eficacia de las inversiones en vivienda. El caso analiza los desafíos que tuvo que encarar Construmex para prestar servicios en los mercados de bajo ingreso y las innovaciones necesarias para superarlos, entre otros los diferentes tipos de colaboración necesarios para realizar una transacción comercial que se iniciaba en un país y se concretaba en otro. Entre 2002 y 2006, Construmex generó US\$12,2 millones en ventas de materiales de construcción. Desde fines de 2005, se han vendido 200 casas y 23% de los clientes de Construmex son mujeres.



Resultados positivos para los pobres

- Los emigrantes logran controlar el destino final de sus inversiones habitacionales a través de la venta a distancia de materiales de construcción y de viviendas.
- Los emigrantes ahorran tiempo y dinero respecto de los medios tradicionales para transferir fondos.
- Las viviendas de los beneficiarios son más seguras y duraderas debido al diseño profesional y a la asistencia recibida durante la planificación.
- Las transferencias de donaciones comunitarias desde los Clubes de Migrantes son más eficientes.
- Los migrantes se crean un historial crediticio en Estados Unidos.

Resultados positivos para la empresa

- Hacia fines de 2006, Construmex registraba solicitudes de 67.000 potenciales clientes y había recibido pedidos de materiales de construcción de más de 18.000 clientes.
- En cuatro años, Construmex había generado ventas por US\$12,2 millones.
- En ese período, Construmex había vendido 200 viviendas.



- A través de su investigación de mercado, Construmex identificó y abrió un nuevo segmento de mercado y creció de una oficina inicial de ventas en Estados Unidos a siete.

Principales restricciones

- *Información de mercado:* Construmex carecía de información sobre los inmigrantes mexicanos en Estados Unidos, y éstos no disponían de los ahorros líquidos previstos inicialmente por la empresa.
- *Conocimiento y habilidades:*
 - Los clientes carecían de conocimientos sobre métodos de diseño, optimización y construcción de viviendas.
 - Los inmigrantes mexicanos tenían escasos conocimientos y una opinión negativa de las empresas que trataban de llegar a ellos (debido a malas experiencias).
- *Acceso a servicios financieros:* Faltaban alternativas de financiación para que familias mexicanas construyeran sus propias viviendas.

Estrategias más importantes

- *Invertir para remover las restricciones:*
 - Construmex entregó asistencia técnica de expertos a sus clientes, compartió la red de distribución de minoristas locales de cemento con otra subsidiaria de Cemex y utilizó la base de datos detallada de métodos de construcción que esa subsidiaria tenía en diferentes regiones de México.
 - Construmex creó un producto de conversión de efectivo en activos que permitió que las transferencias de dinero actuaran a modo de pago de una cuota de la casa.
- *Apalancar las fortalezas de los pobres:* Construmex contrató a emigrantes mexicanos y patrocinó funciones culturales como un medio para darse a conocer en la comunidad.
- *Combinar recursos y capacidades:* Construmex trabajó con los consulados mexicanos en Estados Unidos y los Clubes de Migrantes para acceder a la información que requería y ganarse la confianza de los mexicanos.
- *Comprometerse en diálogos sobre políticas públicas con el gobierno:* Construmex se hizo parte del programa de contraparte del gobierno en que cada centavo enviado por un emigrante para un proyecto de desarrollo comunitario era equiparado por el gobierno en tres veces su valor para ese mismo proyecto.



Matriz de estrategias

| | | Estrategias | | | | | |
|---------------|--------------------------------|-------------|------------------------------|---|--|---|---|
| | | Construmex | Adaptar productos y procesos | Invertir para remover las restricciones | Apalancar las fortalezas de los pobres | Combinar recursos y capacidades con otros | Comprometerse en diálogos con el gobierno |
| Restricciones | Información de mercado | | | | | | |
| | Marco regulatorio | | | | | | |
| | Infraestructura física | | | | | | |
| | Conocimiento y habilidades | | | | | | |
| | Acceso a servicios financieros | | | | | | |
| | | | | | | | |

Oportunidades y desafíos para ampliar la escala de aplicación

- El principal desafío que enfrenta Construmex consiste en ampliar su volumen de ventas y crear y mantener al mismo tiempo su sostenibilidad financiera.
- Construmex tiene la oportunidad de profundizar su impacto logrando la participación de actores fundamentales (el personal de venta de CEMEX y los distribuidores locales de materiales de construcción) y mejorando la transmisión boca a boca entre los beneficiarios de sus clientes en México como método de promoción.
- Para los emigrantes y sus familias sería provechoso contar con orientación y supervisión en asuntos de construcción en México como servicio adicional.