



## **ESTUDIO DE CASO – MÉXICO** **CONSTRUMEX: ‘¡HAZLA, PAISANO!’**

Muchas personas pobres no pueden permitirse el lujo de planificar para el futuro. En México, sin embargo, Construmex empodera a miles de pobres y a sus familias ampliadas para que logren ser propietarios de una vivienda permanente.

Construmex ayuda a los migrantes mexicanos que viven en Estados Unidos a usar los ingresos que obtienen más allá de sus fronteras para comprar, construir o reparar viviendas en su tierra natal. Cuando se creó el negocio en 2006, los mexicanos expatriados enviaban a sus familias de México remesas por miles de millones de dólares. Sin embargo, se estima que unos 25 millones de personas en México carecían de albergues adecuados. Esta escasez apuntaba a un claro déficit en el mercado de viviendas del país. CEMEX, uno de los tres principales productores de cemento del mundo y de lejos la constructora más grande de México, vislumbró una oportunidad en esta situación.

CEMEX contaba con un mercado bastante consolidado de consumidores mexicanos de bajos ingresos y ya había tenido buenos resultados con Patrimonio Hoy, su proyecto de micropréstamos para la construcción. Héctor Ureta, el director de soluciones sociales, comentó al respecto: ‘Gracias a estas iniciativas nos comprometemos [con los consumidores de bajos ingresos] y con ello hemos creado valor para la comunidad, para nuestra cadena de valor [y para] pequeños y medianos distribuidores, como también para la empresa’.

No obstante, satisfacer la demanda de los migrantes en Estados Unidos involucraba complejos desafíos. Por ejemplo, éstos tenían mucho menos efectivo líquido del que había creído la empresa en un comienzo y debido a un prolongado historial de abusos, fraudes y amenazas violentas desconfiaban de cualquier programa de remesas para la vivienda. CEMEX tenía que ganarse la confianza de los migrantes y aprender además sobre sus necesidades y aspiraciones.

Así, CEMEX creó un modelo de negocio para Construmex y consiguió ayuda mediante la colaboración con las organizaciones existentes. La empresa comprometió a los consulados mexicanos de varias ciudades de Estados Unidos para que averiguaran más sobre las prioridades de los clientes y su satisfacción con los productos que ofrecía. En asociación con clubes de migrantes extranjeros en varios estados mexicanos, puso en marcha iniciativas de mejoramiento comunitario para generar lazos de confianza y dar a conocer la marca en su mercado clave. La empresa se benefició asimismo de una iniciativa de fondos de contrapartida del Ministerio de Desarrollo Social del país que entregaba donaciones en apoyo a la infraestructura comunitaria. Estas colaboraciones ventajosas para todas las partes, que permitieron a la empresa abordar de manera efectiva su mercado objetivo y satisfacer sus necesidades, ayudaron a la viabilidad de Construmex como empresa y dieron lugar a un sinnúmero de beneficios concomitantes en materia de desarrollo.

El lema comercial de Construmex es ‘¡Hazla, paisano!’ y la empresa ha continuado aplicando esa lógica. A través del sencillo acto de permitir a las personas pobres tener acceso justo a viviendas estables y seguras, Construmex no sólo está construyendo casas, sino asimismo autoestima, seguridad y esperanza para el futuro. Hacia fines de 2006, había recibido más de 18.000 solicitudes de reparto de materiales de construcción y el 23% de sus clientes son mujeres. En el futuro, los clientes de Construmex tendrán mayores posibilidades de ahorrar dinero porque sus casas ya no necesitarán tanto trabajo. Y los esfuerzos de desarrollo comunitario de la iniciativa están fortaleciendo el alma de los lugares donde ésta opera.

Construmex está a punto de lograr una rentabilidad sostenida. En sus primeros cuatro años obtuvo US\$12,2 millones de la venta de materiales de construcción y esa cifra debería aumentar una vez que se extienda su cobertura. ‘Nuestras iniciativas sociales nos permiten encontrar el eslabón faltante: la relación directa con nuestro clientes de bajos ingresos’, comenta Ureta.